

## 5. La Responsabilità sociale d'Impresa

Massimiliano Monaci

*Professore di Sociologia dell'Organizzazione – Università Cattolica, Milano*

### Introduzione alla RSI

Introdurremo qui il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), altrimenti anche detta Corporate Social Responsibility (CSR). Parleremo di:

- termini della RSI in senso stretto e, più in generale, di quali sono i concetti base, dal bilancio sociale alla sostenibilità, alla cittadinanza d'impresa;
- strumenti della RSI, quali sono i mezzi, le iniziative, gli strumenti d'intervento che le imprese, specialmente quelle grandi, mettono in campo per attuare la RSI;

La sociologia dell'organizzazione studia le organizzazioni di qualsiasi genere, viste non soltanto come sistemi tecnici, ma come portatrici di basi sociali, culturali e politiche.

Se la moda è qualcosa di cui si parla ed il cambiamento è qualcosa che si fa, allora potremmo dire che, in questa fase, la RSI si pone a metà strada tra moda e cambiamento.

La RSI risulta essere più legata alle imprese profit. Per le imprese non profit può sembrare superfluo parlare di RSI: la cosiddetta mission, la cultura di questo tipo di organizzazioni presuppone, quasi per definizione, un orientamento alla responsabilità, nel senso della considerazione sociale.

Si può dire che per certi versi, vista la loro missione istituzionale, le organizzazioni non profit, non dovrebbero neanche porsi il problema della RSI, perché in teoria, fra gli scopi o fra i punti centrali che queste organizzazioni hanno, ci sono l'etica del servizio e l'etica della responsabilità.

I termini che useremo in seguito riguardano l'impresa finanziaria, quella profit.

In realtà, l'esperienza di corsi per operatori di organizzazioni non profit insegna che spesso sulle vocazioni professionali, sulle mission rivolte al servizio della responsabilità nei confronti di cittadini e utenti, si sovrappongono delle interferenze d'altro tipo, di tipo tecnico che hanno a che fare con problemi di analisi organizzativa, dovuti al fatto che spesso nelle organizzazioni informali ci sono invece dei ruoli molto formali.

Ma ci sono anche altri tipi di interferenze, tanto che le cose che si possono dire per il profit possono valere anche per il non profit.

Nel mondo delle imprese è facile parlare di RSI, è probabile però che, aldilà di quello che viene espresso, molti manager e operatori condividano l'idea per cui l'unica responsabilità di un'impresa è quella di saper fare bene il proprio mestiere, in particolare quello di far crescere i profitti stando alle regole del gioco. Questo ci dice che i cambiamenti avvenuti nel senso della RSI possono essere anche solo di superficie.

Ci possono essere diverse definizioni di RSI, proprio perché è un fenomeno che sta a cavallo fra ciò che si vorrebbe fare e ciò che in realtà si fa.

Si può parlare di RSI dove, partendo dalla consapevolezza delle interdipendenze fra le modalità dell'agire d'impresa e l'impatto che queste modalità hanno sul contesto sociale più ampio, si orientano le proprie scelte di azione in base a questa conoscenza, in particolare incorporando ed integrando le preoccupazioni ecologiche, sociali eccetera, nelle proprie attività produttive, commerciali e gestionali.

Nel cuore della definizione di RSI come prevalentemente viene professata e come la maggior parte degli operatori tende ad utilizzarla, ci sono diversi aspetti.

Un primo aspetto è quello di partire dalla consapevolezza e conoscenza degli effetti, degli impatti. Nella teoria economica classica gli impatti dell'azione d'impresa venivano considerati delle esternalità che non rientravano nella sfera d'azione e d'interesse dell'impresa.

Un primo passo per la RSI è quello di conoscere ed essere consapevoli del proprio contesto d'azione e degli impatti che la propria azione ha su quel contesto.

La pratica, e più a monte la teoria, della RSI implica di orientare la propria azione a partire dalla conoscenza delle cose che si fanno e cosa esse producono.

Altro elemento cardine è integrazione di queste preoccupazioni con le proprie pratiche produttive, commerciali e gestionali in genere. Questa può essere una definizione di lavoro della RSI, che presuppone conoscenza e prassi.

Già negli anni '20 e '30 si parlava di RSI, poi negli ultimi dieci quindici anni si è ripreso a parlarne molto e in modo diverso.

Sono molti gli elementi che hanno prodotto questo cambiamento. In un'ottica sociologica piuttosto che aziendalistica si possono mettere in evidenza: la consapevolezza che viviamo in una "società del rischio", dove i nostri destini e l'incolumità fisica possono essere messi a repentaglio da conseguenze che in genere hanno a che fare con l'azione di quelle organizzazioni che chiamiamo imprese (vedi, ad esempio, i disastri ecologici).

Un altro fattore generale è dato dalla globalizzazione, intesa nel suo senso di deregolamentazione. L'attore principale della società moderna che fino agli anni '60 ha caratterizzato le nostre vite, cioè lo Stato, è stato messo in secondo piano dal ruolo di regolatore della nostra vita da altri attori come le imprese.

Se si pensa all'agire d'impresa come attore globale numero uno, si vede come oggi la sua azione avviene in un vero e proprio vacuum – in un vuoto di regole condivise.

Una seconda spinta viene quindi dalla consapevolezza che la globalizzazione, con i suoi vincoli, le interdipendenze, ma anche con le maggiori libertà che apparentemente crea, enfatizza quelli che possono essere i rischi connessi all'azione d'impresa.

Al singolo stato nazionale si sostituiscono enti sopranazionali che danno una spinta al cambiamento nel senso della discussione intorno ai temi della RSI: le conoscenze in rete attraverso Internet, la possibilità di controllo da parte degli enti pubblici, la possibilità dei clienti di segnalare le cose che non vanno. In questo modo c'è la possibilità di intervenire su alcune modalità di gestione delle imprese e di altre organizzazioni.

Una grossa spinta a parlare di RSI è venuta anche dalle stesse imprese. Questo può essere l'esito dell'adesione a certi standard, a certe priorità segnalate dalla società civile e dagli enti pubblici. Sicuramente però le imprese ritengono che agire in maniera responsabile possa avere dei benefici economici, possa essere una strategia per aumentare l'efficacia e anche l'efficienza della propria attività.

C'è una contrapposizione fra la responsabilità come procedura tecnica, dove gli esiti della responsabilità possono essere misurati (è tipico il campo della valutazione di impatto ambientale oppure della formazione del personale o della presenza delle donne), e la valutazione degli effetti della RSI che non si presidia con la norma tecnica.

La proceduralizzazione della responsabilità, cioè avere un set di regole che dice ciò che bisogna fare, può essere una buona via per abbassare la responsabilità.

Questo implica che ancora una volta la RSI viene vista come una questione tecnica: se c'è un intoppo è il sistema che se ne occupa. L'enfatizzazione di questo modo di vedere le cose può portare a ciò che viene definito come amoralizzazione.

L'azienda mette in conto i costi della RSI.

Ci sono modi diversi di interpretare le pratiche per la RSI. Chi ritiene che non sia solo una questione di procedure, anche se queste ci vogliono, ritiene che la responsabilità e l'etica d'impresa sono presenti dove c'è partecipazione al dilemma della gestione quotidiana. La responsabilità è qui intesa come "farsi carico".

La RSI si ha per tutte quelle imprese che riescono ad andare oltre le proprie

responsabilità economiche, andare oltre le responsabilità di legge, per confluire nelle responsabilità etiche, socialmente attese, che l'azienda non è tenuta a rispettare.

L'apice della RSI si ha dove l'azienda attua delle responsabilità volontarie, che non sono attese. Sono attività che non hanno direttamente a che fare con l'interesse economico dell'azienda, perché l'azienda si occupa di altro.

Sono responsabilità che hanno a che fare con le attese esterne e le responsabilità non attese; queste ultime possono essere oggetto di interpretazioni diverse e, come può accadere nel caso della filantropia, possono diventare un mezzo per scaricarsi la coscienza. La consapevolezza dell'importanza della RSI, può derivare da ciò che l'azienda produce con il conseguente impatto che ha sulla società: ci deve quindi essere una continuità, una coerenza interna fra ciò che l'azienda fa come attore di mercato, e ciò che fa come attore nel contesto sociale.

Non esiste una RSI e delle pratiche di RSI in quanto tali, aldilà degli standard e delle certificazioni che vengono usate.

Gli standard che vengono usati per le certificazioni sono molteplici. Non esiste infatti un unico modo di fare certificazioni: siamo in un campo di attività in cui è difficile ridurre ciò che è eterogeneo a criteri omogenei.

## Gli Stakeholder

Gli stakeholder di un'impresa sono tutti gli attori che possono influenzare o essere influenzati dal comportamento d'impresa. Lo stakeholder è colui che ha un interesse in gioco. In questo contesto, l'attenzione viene posta su coloro che sono influenzati dal comportamento d'impresa, sugli attori su cui volontariamente o meno, direttamente o meno, l'agire d'impresa, l'impresa con le sue attività, esercita un impatto.

Gli stakeholder sono contemporaneamente gli attori indispensabili per la sopravvivenza dell'impresa.

Stakeholder primari sono gli attori, individui, gruppi o categorie di persone, fondamentali per la possibilità dell'impresa di funzionare quotidianamente: come i dipendenti, gli azionisti, i fornitori e i consumatori.

Stakeholder secondari possono essere attori importanti che però esercitano un impatto meno decisivo: come le istituzioni pubbliche, i media e i concorrenti.

Anche l'ambiente può essere uno stakeholder cioè un soggetto che è influenzato e che può influenzare il comportamento d'impresa.

Un'altra classificazione è quella tra stakeholder interni e stakeholder esterni.

Chi sono in concreto gli attori sociali su cui l'azione d'impresa ha un impatto?

Cercare di valutare l'impatto di RSI vuol dire innanzitutto andare a vedere quali sono gli effetti su categorie determinate di attori. Vedere se esistono altri stakeholder e quale è il grado di importanza di ciascuno di questi attori.

È necessario capire quale rapporto esiste fra i diversi stakeholder e un'azienda deve sapere identificare quali sono i propri stakeholder critici.

L'impresa che vuole praticare la RSI deve essere in grado di tenere in equilibrio l'interesse dei vari stakeholder. L'operazione può essere difficile, perché i loro interessi possono confliggere.

I criteri per rispondere agli interessi contrastanti dei vari stakeholder possono essere:

1. gli interessi in gioco devono essere decisivi, cioè devono essere posti da stakeholder che sono toccati dall'attività dell'impresa;
2. un secondo criterio può essere quello dell'urgenza, cioè privilegiare la soluzione del conflitto che se non risolto comprometterebbe l'attività d'impresa;
3. un altro criterio che di fatto si segue per allocare le proprie scelte è quello di vedere il potere di negoziazione che ciascun stakeholder possiede.

Nella logica della RSI lo stakeholder è quello che viene influenzato dall'azione dell'impresa, ma allo stesso tempo è anche colui che influenza l'impresa.

Lo stakeholder che ha lo strumento migliore per controllare il comportamento d'impresa, è anche quello che in caso di conflitto di interessi, ha la maggiore possibilità di avere la meglio rispetto a tutti gli interessi in gioco.

C'è anche chi mette in discussione la possibilità di avere una RSI.

La RSI viene contestata da chi sostiene che l'impresa deve fare l'impresa e basta, e da chi all'opposto sostiene che l'attività d'impresa è intrinsecamente ingiusta e cattiva.

Un'altra critica mossa alla RSI: le imprese manifestano comportamenti di responsabilità soltanto nell'ottica di soddisfare le esigenze di quelli stakeholder che sono critici per i propri fini. Il potere di negoziazione è un aspetto che influisce sulle scelte d'impresa, quando le imprese sono chiamate a selezionare i propri impegni di responsabilità.

L'approccio degli stakeholder, il porsi interrogativi seri a proposito dei propri stakeholder, può avere un impatto molto vasto sulla struttura di un'organizzazione. Parlare degli stakeholder vuol dire investire, fare qualcosa rispetto all'intera area di gestione del prodotto d'impresa (qualità, sicurezza, accesso). Lo stakeholder critico per eccellenza è il cliente. L'altro è il dipendente.

Questo può valere anche per le organizzazioni non profit.

La RSI non può essere discussa e praticata in astratto. Cambia, a seconda della relazione particolare con il particolare stakeholder con cui ci si rapporta.

Possono esserci aziende che fanno una buonissima politica di RSI su alcuni stakeholder, ma non su altri.

Uno stakeholder particolare è l'ambiente: l'impresa può controllare l'impatto della propria attività sull'ambiente. In ambito generale l'impresa ha a che fare con lo sviluppo della comunità, dei rapporti con le diverse componenti sociali, politico-amministrative e culturali dell'ambiente in cui opera.

## Alcuni concetti chiave correlati alla RSI

### **Audit**

L'audit rappresenta il controllo, la capacità di verifica dei dati o degli indicatori che possono dire se l'azienda rispetto a quel determinato problema o a quel determinato processo, mette in pratica le regole della RSI. Questo è ciò che controlla chi redige le certificazioni.

### **Procedure di Governance**

Chi ha il diritto di avere voce in capitolo sulle decisioni prese in azienda? Il manager da solo oppure assieme ad altri, come possono essere, ad esempio, le rappresentanze sindacali, gli esponenti della comunità che possono essere chiamati a dare un parere consultivo? Tutto questo ha a che fare con il clima, con le fonti che influiscono sulle decisioni critiche dell'impresa e dipende anche dalla dimensione dell'impresa.

Ciò che deve fare una RSI è anche quella di vedere come gli stakeholder possono intervenire nei processi decisionali.

### **Motivazioni – Comportamenti - Responsabilità**

È stato messo in evidenza che la pratica, o l'apparenza della pratica della RSI, è in grado di generare benefici per l'azienda. L'idea è quella che la RSI, oltre ad avere dei risultati positivi sugli stakeholder, possa avere benefici diretti sul piano della performance, intesa in senso economico. Inoltre l'impresa migliora l'immagine. La RSI quindi può toccare anche questi due aspetti: quello prettamente economico e quello sociale nei rapporti con il territorio.

Gli aspetti più virtuosi della RSI maggiormente messi in evidenza sono quelli legati alla gestione del personale. Essere responsabili nei confronti del personale, aumenta la professionalità. Investire in formazione vuol dire investire nella propria

impresa. Aumentare il coinvolgimento dei dipendenti e dei collaboratori verso l'impresa. Dove la RSI è praticata veramente e dove questi fattori sono messi in evidenza, aumenta la cultura d'azienda, e questo significa avere risorse umane più motivate, con un senso d'appartenenza. Tutto questo può attirare nuovi investimenti (vedi chi investe nella finanza etica che premia le aziende attente alla RSI).

L'azione dell'impresa può andare a beneficio della comunità, nel senso di creazione di infrastrutture e di miglioramento del clima sociale. Mettere in atto pratiche per la RSI, può significare anche correre meno rischi di tipo legale: essere responsabili e trasparenti può evitare di correre rischi futuri sul piano economico.

## Strumenti della RSI

Sono tutte quelle attività e quei processi messi in campo dalle aziende per poter produrre esiti rilevanti. C'è il codice etico che è una variante della carta dei valori, della dichiarazione di mission, in cui l'impresa chiarisce, in generale, quali sono i principi etici di base che orientano la sua azione e chiarisce i procedimenti ispiratori.

Ci sono poi: il rapporto/bilancio ambientale, il rapporto/bilancio sociale, il rapporto/bilancio di sostenibilità.

Rapporto e bilancio non sono sinonimi, come spesso si intende in italiano. Sia l'uno che l'altro hanno la funzione di offrire un quadro dei molteplici aspetti e impatti generati dall'impresa: ciò che l'impresa fa e cosa questo produce. Il bilancio però, si differenzia dal rapporto perché è molto più articolato: è a guisa del bilancio finanziario.

Ciò che fa il bilancio sociale è quello di definire precisamente l'entità degli scambi di risorse e prestazioni fra stakeholder e impresa, mentre il rapporto è una sorta di relazione che contiene fatti, interpretazioni, intenti.

Le attività di una data impresa sono sostenibili nella misura in cui l'impresa è in grado di soddisfare i propri obiettivi economico-finanziari soddisfacendo contemporaneamente attese, obiettivi e criteri di natura sociale. La sostenibilità è intesa come capacità di tenere insieme la dimensione economica, quella ambientale e quella sociale.

Altro strumento della RSI è quello dell'adesione a trattati che tracciano linee guida, ad esempio sulla sostenibilità. Questa però può essere una scappatoia per non fare un vero lavoro sulla sostenibilità.

Andare a cercare le contraddizioni fra ciò che è dichiarato e ciò che è fatto può essere un indice per dire qualcosa sul grado di responsabilità sociale dell'impresa.

Il bilancio sociale serve anche a confrontare le aziende fra di loro.

Fra gli strumenti ci sono anche la certificazione ambientale e quella sociale.

La certificazione ambientale predispone di procedure, criteri e metodi per misurare la performance ambientale; la certificazione sociale chiarisce le procedure da seguire per avere il “bollino blu” della qualità nel campo della responsabilità sociale. Allo stesso modo funzionano le certificazioni sulla qualità.

Si definiscono aree di attività organizzativa critica e si vanno a raccogliere dati e indicatori su queste aree: i dati, sintetizzati e confrontati, danno origine a degli indici, che a loro volta danno la misura del livello di performance sociale ed ambientale. Il problema è quello dei criteri e degli indicatori concreti che si usano per costruire gli indici: è il problema della certificazione.

C'è chi sostiene che le organizzazioni del non profit non dovrebbero occuparsi di queste cose perché sono troppo istituzionali.

Il significato di occuparsi di questi temi, per le imprese non profit è duplice: è giusto porsi il problema della gestione efficiente delle risorse finanziarie ed è giusto che anche il non profit si ponga il problema della sostenibilità sociale e ambientale.

L'attenzione agli stakeholder può essere molto utile anche alle organizzazioni del non profit, la cui responsabilità sociale non chiude nel loro mondo: è giusto avere attenzione per gli stakeholder sociali esterni alla propria organizzazione, superando le difficoltà di lavorare con gli altri attori del sociale, con l'ente pubblico e con le imprese. Il rischio è quello di ritenere che le problematiche affrontate dalla propria organizzazione siano più forti e importanti di quelle affrontate da altri.

L'idea è quella di ritenere che i concetti relativi alla RSI, siano passati dal settore del non profit a quello del profit, dando per scontato che il non profit fosse già dotato di RSI. È pur vero che il non profit ha evidentemente un bagaglio di conoscenze e di cultura che il profit non ha.

Per il non profit, la RSI significa avere un'immagine ed un valore aggiunto quando si presenta al suo utente, all'ente pubblico e alle imprese.

## Rendicontazione sociale

Fare un bilancio sociale che renda conto dell'attività d'impresa non solo dal punto di vista degli output finanziari, ma anche dal punto di vista della prestazione sociale, implica utilizzare un qualche schema per fare questo tipo di rapporto. I sistemi di



bilancio possono essere vari, possono cambiare in base agli stakeholder presi in considerazione.

La rendicontazione sociale non è una questione meramente tecnica: è una valutazione che deriva dal considerare di tutti gli stakeholder critici. Esistono modelli di rendicontazione calati appositamente su un certo tipo di stakeholder: vanno a misurare quelle aree di attività organizzative in cui si ritiene, in base a quello schema, che l'impatto su un certo stakeholder sia critico.

La responsabilità sociale non è una cosa che si ha una volta per tutte, è una relazione molto concreta che si ha con particolari e specifici stakeholder. Il modello di rendicontazione che si vuole usare deve necessariamente passare attraverso la valutazione di quali sono esattamente gli stakeholder con cui l'azienda fa i conti.

Per quanto riguarda gli stakeholder interni, tra i dati che devono risultare nella rendicontazione per la stesura del bilancio sociale, c'è la capacità di promuovere le abilità dei dipendenti (quanta e quale formazione, a che dipendenti è rivolta, se a tutti o solo a determinate categorie).

Altra cosa che deve risultare è la sicurezza sul lavoro, come anche l'eventuale esistenza di processi discriminatori nella selezione del personale. Un altro aspetto è la democrazia e misura quanto l'azienda favorisce la partecipazione a vario titolo dei dipendenti (stakeholder critico).

Pratiche di RSI particolarmente significative emergono dove c'è conoscenza degli stakeholder, ed in particolare la conoscenza dell'impatto della propria attività su di essi.

La volontà di misurare la propria attività non va considerata in modo negativo, non va creata però un'eccessiva formalizzazione che può degenerare in amoralizzazione.

In diverse aziende le pratiche di responsabilità sono significative perché sono imprescindibili dal senso della responsabilità. La responsabilità si radica in una cultura condivisa, che vede proprio nell'esercizio della responsabilità un tratto distintivo, unico e cruciale della propria identità. La cittadinanza d'impresa passa anche attraverso la cittadinanza nell'impresa.

Non dobbiamo però dimenticare che la RSI non significa adeguarsi pedissequamente a tutte le esigenze degli stakeholder, significa tenerle in considerazione.

## SCHEDE

### I “TERMINI” DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

*Esiste una ed una sola responsabilità per l'impresa: usare le risorse e svolgere le attività pianificate per accrescere i suoi profitti, stando nelle regole del gioco.*

Milton Friedman

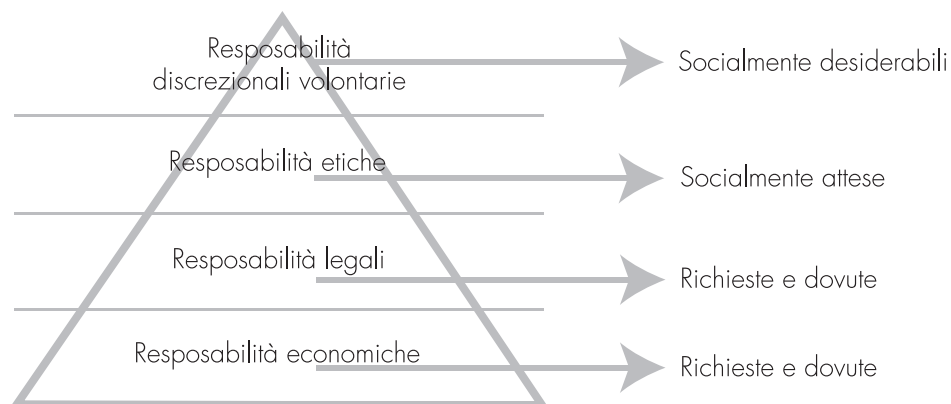
#### LE FORZE DEL CAMBIAMENTO

- Società del rischio e incidenti critici (ruolo dell'agire d'impresa nei “man-made disasters”)
- Globalizzazione e deregolamentazione
- Ruolo crescente dei soggetti politico-istituzionali internazionali
- Nuovi poteri di informazione, ispezione, aggregazione e intervento dei consumatori
- Pressione della società civile
- Strategie competitive delle imprese

#### L'INIZIO DEL DIBATTITO: LA CRS

*L'idea fondamentale della responsabilità sociale d'impresa è che le aziende hanno un impegno a lavorare per il benessere e lo sviluppo sociali.*

William Frederick, 1986

**IL MODELLO PIRAMIDALE E MULTIDIMENSIONALE DELLA CRS**

(Archie Carroll, 1979)

**L'AMPLIAMENTO DEL DIBATTITO:  
LA CORPORATE CITIZENSHIP (CC)**

La CRS implica il superamento dei propri doveri strettamente economici e legali per contribuire a creare benessere nella comunità in quanto le imprese sono in effetti (a tutti gli effetti?) cittadini delle società in cui operano e spesso del mondo.

APPROCCIO OLISTICO: la CRS non è semplicemente una questione di PR ma di funzionamento globale dell'organizzazione

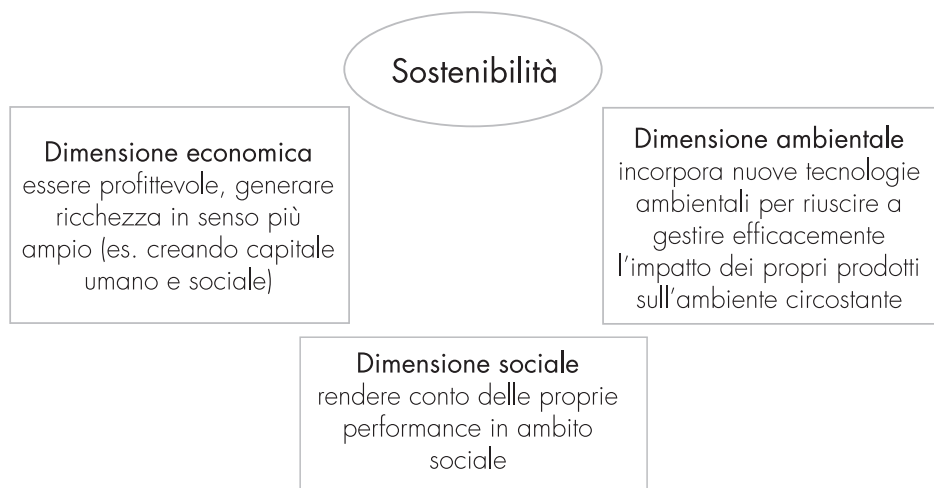
## L'OPERAZIONALIZZAZIONE DEL DIBATTITO: LO STAKEHOLDER APPROCH



### LE AREE DI IMPATTO DELL'APPROCCIO AGLI STAKEHOLDER

- Gestione del prodotto/servizio (qualità, sicurezza, accesso e disponibilità, ecc.)
- Pratiche di marketing (vendita, credito, pubblicità, informazione al consumatore, ecc.)
- Controllo ambientale
- Sviluppo della comunità
- Relazioni con i fornitori
- Relazioni con le agenzie pubbliche
- Gestione del personale (sicurezza sul lavoro e salute, pari opportunità, selezione, formazione/aggiornamento, incentivazione e carriera, relazioni industriali)
- Diritti umani (dentro e fuori l'organizzazione)
- Filantropia d'impresa
- Corporate governance

## LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ



## GLI STRUMENTI DELLA CRS (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)

- Carta dei valori e dichiarazione della mission
- Codice etico
- Rapporto/bilancio ambientale
- Rapporto/bilancio sociale
- Bilancio integrato di sostenibilità (modello della triple bottom line)
- Adesione a standard globali
- Certificazione ambientale (es. ISO 14000, EMAS)
- Certificazione sociale (es. SA8000, AA1000)

## **MODELLI DI RENDICONTAZIONE E STAKEHOLDER**

- I dipendenti e collaboratori (HDE Index)
- I fornitori (Social Accountability 8000)
- Le comunità locali (London Benchmarking Group)
- I consumatori (Guide al consumo CEP e EthicScan)
- Gli investitori (Dow Jones Sustainability Group Index)
- Tutti gli stakeholder (AA1000)

## **HUMAN DEVELOPMENT ENTERPRISE INDEX (1999, ILO)**

- Promozione di abilità (formazione ...)
- Salute/sicurezza sul lavoro (strutture dedicate, tassi di incidenti ...)
- Equità sociale (assenza discriminazioni in selezione, azioni positive ...)
- Equità economica (rispetto delle medie di riferimento, benefits ...)
- Democrazia (rappresentanza sindacale, contratto collettivo, schemi di partecipazione a utili ...)

## **SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 (1997, CEP)**

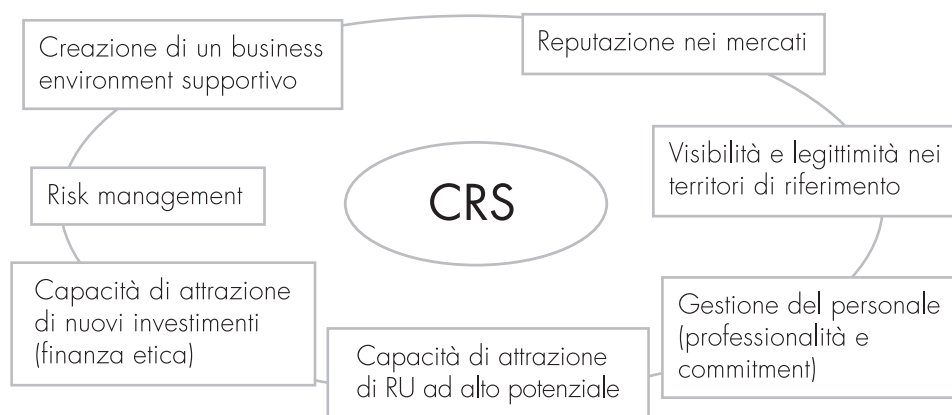
- Lavoro minorile
- Lavoro forzato
- Salute e sicurezza lavoratori
- Libertà d'associazione e diritto alla contrattazione collettiva
- Discriminazione
- Procedure disciplinari
- Orario di lavoro
- Livello salariale minimo

## I RISCHI LEGATI ALLA REPUTAZIONE

*It takes 20 years to build a reputation, and five minutes to ruin it.*

Warren Buffet, Chairman, Berkshire Hathaway

## I VANTAGGI AZIENDALI DELLA CRS



## ALCUNE INDICAZIONI DA UNA RICERCA: PRIMI RISULTATI

1.

CONOSCENZA

Il nesso tra conoscenza e pratica della responsabilità:

la consapevolezza delle interdipendenze tra la propria azione e la realtà dei potenziali stakeholder

**2.**

## CULTURA

Il nesso tra cittadinanza d'impresa e cittadinanza nell'impresa:

- partecipazione delle risorse umane;
- la CRS come dimensione ordinaria e pervasiva – un tratto culturale – della vita organizzativa

**3.**

## RELAZIONE

Stakeholder management

o

Stakeholder engagement?

Da controllo & comunicazione  
a dialogo e partnership