

### La questione della responsabilità sociale

*La Responsabilità sociale può essere considerata un nuovo approccio per la gestione delle imprese?*

Il tema della Responsabilità Sociale d'impresa è da tempo oggetto di molte ricerche italiane ed europee che dimostrano come i consumatori, attraverso atteggiamenti e comportamenti, premiano le aziende socialmente responsabili.

Nel 1993, al tempo della presidenza Delors, l'Unione Europea inizia a rivolgersi al mondo delle imprese affinché collaborino alla lotta contro l'esclusione sociale. Nel 2000 questo appello diviene un cardine del Consiglio Europeo di Lisbona che pone il seguente obiettivo strategico:

*divenire l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale.*

Per raggiungere questo traguardo le imprese sono chiamate a ricoprire un ruolo centrale, prevedendo interventi nel campo della formazione lungo tutto l'arco della vita, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile. La competitività che nasce a Lisbona è fondata sul potenziamento della ricerca, dell'innovazione e del sostegno alle imprese innovative. La RSI deve diventare parte dell'orientamento strategico di fondo dell'impresa e quindi interagire con tutti gli ambiti della gestione aziendale, dagli aspetti finanziari alla produzione, al *marketing*, alle risorse umane fino alle strategie e alle politiche aziendali.

In seguito al *summit* di Lisbona, nel 2001 la Commissione delle Comunità europee decide di redigere un *Libro verde* dal titolo *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, in cui si lancia un dibattito sui vantaggi di tale concetto e sulle modalità con cui potrebbe essere messo in pratica su ampia scala. Il *Libro verde* definisce la RSI come:

*l'integrazione volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate<sup>1</sup>.*

Il *Libro Verde* sottolinea che la responsabilità sociale non va ritenuta un sostituto della legislazione sociale, bensì un contributo spontaneo delle imprese al progresso della società ed alla tutela dell'ambiente, mediante l'integrazione di preoccupazioni sociali ed ecologiche alle operazioni aziendali e nei rapporti con gli *stakeholder*. Siamo di fronte ad un modo nuovo di fare impresa: non si tratta di sostituire, ma di aggiungere interventi, integrando le scelte dentro un modello di *governance* che inevitabilmente, e conseguentemente, dovrebbe uscirne modificato.

Nel *Libro verde*, infatti, si incoraggiano le imprese ad adottare il concetto di *triple bottom line* che consiste nell'assunzione, da parte delle aziende, di responsabilità ambientali e sociali, accanto a quelle di carattere economico. La Commissione europea ritiene che farsi carico di tali aspettative

---

<sup>1</sup> Cit., Commissione delle Comunità Europee (2001), pag. 7.

sia un incentivo per la produttività e la redditività delle imprese, promuovendo, allo stesso tempo, la sostenibilità e la responsabilità.

*Essendo confrontate, nel quadro della mondializzazione, e in particolare del mercato interno, alle sfide poste da un ambiente in trasformazione, le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto. Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni<sup>2</sup>.*

La RSI è dunque considerata un fattore importante per lo sviluppo della coesione sociale e della sostenibilità in Europa, in quanto elemento chiave di modernizzazione del modello economico e sociale europeo.

Il dibattito lanciato con il *Libro Verde* ha portato i Paesi dell'Unione e gli *stakeholder* europei a formulare delle proposte, la maggior parte delle quali, provenienti da sindacati, datori di lavoro, associazioni di imprese e organizzazioni della società civile, sono state positive (si pensi ad esempio al tema della volontarietà, della trasparenza, dell'etichettatura, dell'integrazione dei principi di RSI negli appalti pubblici, ecc.).

Sulla base di queste proposte e del dibattito avviatosi, nel luglio 2002, la Commissione pubblica la sua Comunicazione sulla RSI<sup>3</sup> (*Libro bianco*), nella quale, tra le altre cose, esorta gli Stati Membri a farsi promotori nei propri confini della diffusione della RSI, in base ai principi stabiliti nel *Libro Verde*, tra le imprese, i consumatori e la società civile, esponendo la strategia comunitaria di promozione della responsabilità sociale d'impresa.

Nonostante vi siano state reazioni favorevoli al *Libro Verde*, confermando l'utilità di un ampio dibattito sul concetto di RSI, nel *Libro Bianco* vengono descritte anche le importanti divergenze emerse tra i soggetti coinvolti. In particolare, viene ben descritta la contrapposizione tra il punto di vista delle imprese e quello dei sindacati e delle ONG: le prime schierate sul pensiero neoliberista e i secondi orientati verso strategie alternative.

La strategia accolta dal *Libro Bianco* è soprattutto quella della 'persuasione' nel far capire alle imprese che scegliere una linea di maggiore responsabilità sociale può essere nel medio-lungo periodo più conveniente, anche sul piano economico, poiché le aiuta a reagire ad importanti trasformazioni del contesto sociale.

La Commissione europea focalizza l'attenzione sull'importanza di gestire strategicamente la responsabilità sociale dell'impresa, sviluppando strumenti specifici ed idonei.

*Si tratta di un approccio che situa le aspettative delle parti interessate e i principi di un miglioramento e di un'innovazione costante al centro della strategia dell'impresa.*

A tale riguardo, l'Unione europea può facilitare la convergenza degli strumenti utilizzati per assicurare il corretto funzionamento del mercato interno e vigilare affinché siano garantite condizioni eque.

---

<sup>2</sup> Cit., Id.

<sup>3</sup> Commissione Europea (2002).

*Le politiche dei poteri pubblici possono contribuire all'elaborazione di un quadro d'azione che promuova la trasparenza e quindi la credibilità delle pratiche socialmente responsabili<sup>4</sup>.*

Allo scopo di diffondere sempre più il concetto della Responsabilità Sociale, il 16 ottobre 2002, la Commissione europea ha istituito il *CSR Multi-Stakeholder Forum*, di cui fanno parte i rappresentanti della Commissione europea, del mondo degli affari, dei sindacati, dei gruppi di consumatori e delle ONG. Il *Forum* si occupa di promuovere argomenti economici a favore della Responsabilità Sociale dell'Impresa focalizzando l'attenzione soprattutto sulle piccole e medie imprese; promuovere criteri unificati di valutazione esterna e comparata delle attività delle imprese socialmente responsabili; gestire il *Forum* europeo multilaterale sulla responsabilità sociale delle imprese attraverso tavole rotonde e analisi di casi; assicurarsi che le politiche dell'Unione europea siano favorevoli alle imprese socialmente responsabili. Tale *Forum* 'multilaterale' è organizzato in quattro tavole rotonde: Conoscenza (individuazione e diffusione degli argomenti economici più rilevanti a favore della RSI); Piccole e medie imprese (individuazione delle strategie di orientamento della PMI alla RSI); Sviluppo (individuazione delle strategie di risoluzione delle problematiche mondiali); Trasparenza e convergenza (individuazione degli strumenti migliori per promuovere la diffusione e la trasparenza delle relazioni sulle attività sociali delle imprese)<sup>5</sup>.

Sulla scia di "un'ampia consultazione" con tutti gli *stakeholders* all'interno del *Forum Europeo Multi-stakeholder* sulla RSI (la cui relazione finale è stata presentata nel 2004), il 22 marzo 2006 a Bruxelles, la Commissione Europea sulla Responsabilità Sociale d'Impresa ha approvato e presentato la seconda Comunicazione intitolata "*L'attuazione del partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*", il cui elemento principale di novità è dato dalla previsione di un'Alleanza Europea per la responsabilità sociale delle imprese. L'Alleanza è aperta alle imprese europee di tutte le dimensioni che sono invitate ad esprimere volontariamente il loro supporto e che condividono la stessa ambizione, ossia fare dell'Europa un Polo d'eccellenza in materia di RSI per sostenere un'economia di mercato e d'impresa competitiva e sostenibile. Con questa iniziativa la Commissione intende incoraggiare una ulteriore adesione alla RSI tra le imprese europee, dare maggiore supporto e riconoscimento al suo contributo allo sviluppo sostenibile e alla strategia per la Crescita e l'Occupazione. Per riuscirvi la Commissione europea ritiene che sia necessario un nuovo "*approccio politico, che implica il riconoscimento delle imprese quali protagoniste principali della responsabilità sociale delle imprese*".

**La Responsabilità Sociale può incentivare l'adozione di un sistema di gestione delle organizzazioni corretto e sostenibile? In che modo?**

<sup>4</sup> Commissione Europea (2002), pag. 9.

<sup>5</sup> [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org); [www.eurosif.org](http://www.eurosif.org)

## Questioni irrisolte

Osservando lo sviluppo che il tema della RSI ha avuto sinora in Europa, è facile intravedere le questioni che restano tuttora da risolvere: su quale base può avvenire l'auspicata integrazione tra le logiche d'impresa e la responsabilità sociale, quale via i poteri pubblici possono percorrere per promuovere nelle imprese prospettive sulla RSI nel medio e lungo termine, se e come è possibile sciogliere il nodo della volontarietà-obbligatorietà che tuttora divide i settori *profit* e *no profit* e la società civile.

Nell'ambito del programma comunitario Equal, la *partnership* di sviluppo Elios (IT-S2-MDL-379) ha tentato un ripensamento radicale del tema della RSI sulla base della seguente ipotesi:

*la responsabilità sociale è il presupposto non solo di uno scambio fecondo e auspicabile tra ambiti tradizionalmente pensati in opposizione, come i settori profit e non profit, ma inaugura un nuovo concetto di impresa. L'impresa del III millennio, la cui cifra è la capacità di integrare le preoccupazioni sociali tipiche del non profit e del settore pubblico, con l'attenzione al sistema di gestione e alla performance, che è il tratto peculiare del settore profit.*

Attraverso tale radicale ripensamento si è giunti a configurarne la nozione come:

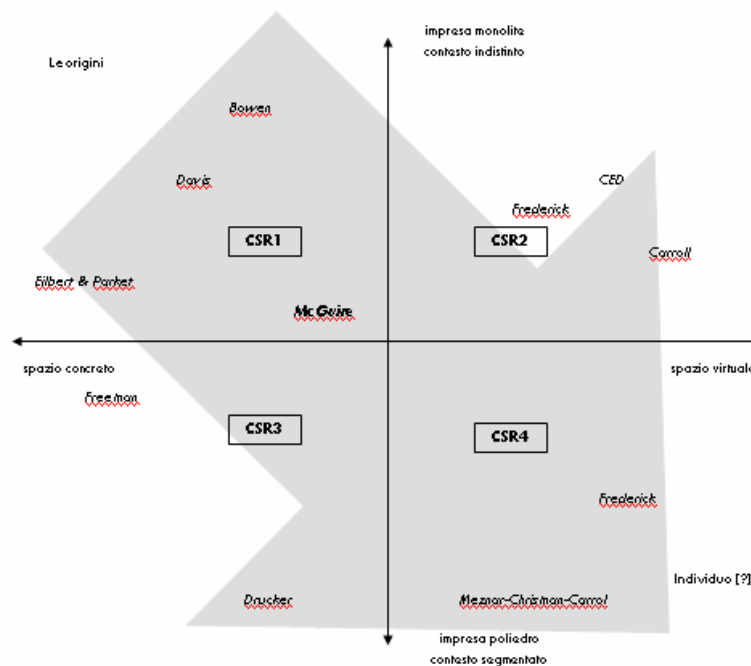
- una via da percorrere alla portata di tutti;
- un elemento di integrazione di sistema, capace di includere questioni come la sicurezza e l'ambiente, talora già sottoposte a una specifica normativa;
- un'istanza propria del modello di gestione adottato (quindi non disgiunta dal fare impresa);
- una via connessa intrinsecamente alla comunicazione e all'apprendimento organizzativo;
- un concetto applicabile indistintamente agli ambiti *profit*, *non profit* e pubblico;
- un paradigma che supera le logiche tradizionali della certificazione e del *benchmarking* (le buone pratiche), in vista di un percorso di "individuazione" attraverso il quale l'organizzazione giunge a ciò che la rende unica e irripetibile.

Il viaggio nella responsabilità intrapreso con questo progetto si orienta in una direzione di innovatività che è stata tracciata in ambito comunitario e si riflette anche in quello nazionale:

1. Conferenza di Venezia (2003), inserisce la CSR tra le priorità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e presenta il progetto CSR-SC;
2. Progetto CSR-SC (2003), si pone l'obiettivo di definire un *set* di indicatori e di architettura di sistema per la promozione della CSR tra le imprese; propone un approccio volontario e definisce il *Social Statement* quale strumento utilizzato dalle imprese per valutare la propria *performance* in ambito di CSR e per comunicarla a tutti gli *stakeholder*;
3. *Forum* italiano *multi-stakeholder* (2004), si ispira all'analogia iniziativa del *multi-stakeholder forum* della Commissione Europea; si tratta di una piattaforma di dialogo e di sviluppo dei temi relativi alla CSR;
4. Conferenza Nazionale, *CSR un impegno verso il futuro* (2004), è stata occasione per importanti *stakeholder* italiani e per i Ministri, che nelle loro attività istituzionali affrontano questioni legate alla CSR e alla sostenibilità, di confrontarsi sui principi, sulle iniziative e gli sviluppi della CSR in Italia e in Europa;
5. Conferenza Nazionale sulla responsabilità sociale delle imprese, *CSR in pole position* (2005), in cui il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali ha presentato 30 casi di

eccellenza italiana, raccolti nella pubblicazione “Responsabilità sociale delle imprese – Esempi di buone pratiche italiane”.

Occorre, pertanto, sottolineare l’evoluzione del concetto di *corporate social responsibility*. Il modo di concepire, definire, valutare la responsabilità sociale dell’impresa sembra essere collegato a due assi di variazione che, incrociati, individuano quattro settori.



L’asse verticale vede l’opposizione tra “spazio concreto” e “spazio virtuale”. Per *spazio concreto* si intende quello che è conosciuto attraverso i sensi e anche quello circoscrivibile in termini economici e demografici. Fa riferimento ai luoghi in cui un’impresa è presente con le proprie sedi e il proprio personale o con i propri prodotti e/o servizi o con i propri interessi concretamente rappresentati per via legale o contrattuale. Si oppone allo *spazio virtuale* che è dunque da intendersi come spazio di significati, valori, comunicazione istituzionale e di prodotto, pratiche e prassi che possono arrivare ad avere anche rilevanza tecnica, giuridica e finanziaria che compongono le aspettative dei tanti *stakeholder* e dell’opinione pubblica.

L’asse orizzontale è composta dalla sovrapposizione di due grandezze il cui andamento storico si è dimostrato correlato. All’estremo sinistro abbiamo, infatti, una rappresentazione dell’impresa come organismo monolitico che muove e governa una quantità ampia di suddivisioni interne che vanno dall’azionista detentore del capitale finanziario fino all’impiegato della sede periferica. A questa corrisponde una visione del contesto economico, politico, sociale, culturale come nettamente separato dall’impresa, ma indistinto e indifferenziato al suo interno. All’estremo opposto, a un modello organizzativo dell’impresa poliedrico che per la sua razionalità si diffonde e si adatta dinamicamente in una struttura a rete<sup>6</sup>, corrisponde una visione del contesto fortemente segmentato, ma con bordi sia interni che di separazione dall’impresa altrettanto sfumati.

<sup>6</sup> Si considerino in tal senso gli sviluppi più recenti del *marketing* relazionale.

Per verificare il modello discutiamo il posizionamento delle quattro caselle CSR<sub>1</sub>, CSR<sub>2</sub>, CSR<sub>3</sub>, CSR<sub>4</sub>, etichette con le quali William C. Frederick ha distinto altrettanti modi di intendere la *Corporate Social Responsibility*.

### *Il quadrante CSR<sub>1</sub>*

Presiede questo quadrante la definizione di CSR data da Howard Bowen nel 1953 con il suo *Social responsibilities of the businessman*. L'impresa deve essere valutata sia per quanto attiene i risultati economici, sia per quanto riguarda le conseguenze di natura sociale che derivano dalla sua attività. Prevalde ancora una visione dello spazio molto concreta, visibile in particolare nella convinzione che le imprese maggiori proprio per le loro dimensioni sono centri vitali di potere che condizionano la vita della società sotto numerosi punti di vista.

I primi e unici detentori di responsabilità sociale sembrano essere i *'businessman'*, intesi prevalentemente come dirigenti di impresa che con le loro scelte incidono comunque sul contesto ambientale. Da queste premesse teoriche e soprattutto dalla visione spaziale dell'operato dell'impresa, discende negli anni '70 la metafora della CSR come analoga alle obbligazioni che insorgono nei rapporti di "buon vicinato" (Eilbert - Parket, 1973)<sup>7</sup>.

Appartiene anche a tale metafora la stretta connessione tra potenzialità dell'azienda e obbligo ad agire a vantaggio del contesto sociale (il vicinato). Uno dei maggiori teorici del legame esistente tra potere e responsabilità sociale delle imprese è Keith Davis (1960), il quale sostiene che la *"social responsibility of businessmen needs to be commensurate with their social power"*, comprendendo come alcune decisioni socialmente responsabili possano essere giustificate da un lungo e complesso processo di accettazione sociale che nel lungo periodo può generare vantaggi economici per le imprese.

Annotiamo la proposta di Joseph W. McGuire (1963) che parla genericamente di *"interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the 'happiness' of its employees, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act justly as a proper citizen should"*.

### *Il quadrante CSR<sub>2</sub>*

Il quadrante è caratterizzato da una visione della CSR che è stata riassunta variando la declinazione della sigla in *Corporate Social Responsiveness*, che potrebbe essere tradotta con 'sensibilità', 'rispondenza', 'attenzione' al sociale dell'impresa. È chiaro perché il semiasse orizzontale sia ancora quello della netta distinzione tra azienda e tutto ciò che è 'altro'. Ma è altrettanto chiaro come lo spazio tenda a virtualizzarsi perché, come afferma Frederick, nell'impresa si interiorizza l'attenzione per il sociale e conseguentemente si sposta il *focus* sullo sviluppo di procedure interne capaci di conoscere e fare proprie le istanze sociali e di incorporarle nel governo e, quindi, nelle politiche aziendali.

---

<sup>7</sup> D'altronde il marketing a partire dagli anni '50 comincia quel relativamente lento, ma progressivo movimento verso orientamenti che non guardano soltanto al prodotto, ma impongono la massima attenzione dei dirigenti di azienda prima al mercato nel suo complesso, poi al cliente e infine al mercato dei valori. Non c'è da sorprendersi, dunque che una certa progressione cronologica accompagni le trasformazioni del concetto di CSR così come sono descritte dallo schema proposto.

In questo periodo si sviluppano definizioni tri- e quadripartite della responsabilità. Un esempio tripartita è quella elaborata nel 1971 dal *Committee for Economic Development* (CED), un codice di condotta per le *business corporation* che distingue tra: responsabilità di base dell'impresa in termini di produzione di profitto e crescita (il cosiddetto cerchio interno); responsabilità di un'organizzazione a rispondere ai cambiamenti del contratto sociale che viene stipulato tra impresa e società (il cerchio intermedio) e responsabilità di promuovere pratiche che oggi chiameremmo proattive di miglioramento dell'ambiente sociale (il cerchio esterno).

Archie B. Carroll nel 1979 elabora la sua definizione 'quadripartita' di responsabilità sociale, come parte del concetto più ampio di *Corporate Social Performance*<sup>8</sup>, composta dalle seguenti componenti elencate in ordine di importanza: l'economica, la legale, l'etica e la discrezionale o filantropica.

L'interesse si concentra maggiormente sui modi, gli strumenti e i processi che l'impresa è chiamata a porre in essere al suo interno al fine di fronteggiare le pressioni sociali. Anche se non hanno ancora un ruolo centrale, si diffondono ricerche empiriche relative all'analisi degli *annual report* e al concetto di socialità dei dirigenti di azienda, si sviluppano le tecniche di *auditing* sociale, i modelli di relazioni con gli *stakeholder*, i bilanci sociali, gli schemi di codici di condotta.

Tra gli studiosi diventa sempre più chiaro che la CSR comincia dove finisce la legge: un'azienda dunque non può essere considerata socialmente responsabile se si attiene solo a quanto previsto dalla normativa (Davis 1973).

### *Il quadrante CSR<sub>3</sub>*

Tratto distintivo del quadrante è l'attenzione rivolta alla definizione e individuazione degli *stakeholder*, come i soggetti beneficiari dei comportamenti responsabili delle imprese. La loro importanza è determinata dal fatto che sulla base del loro giudizio e valutazione della *corporate social performance* l'impresa ottiene o perde la propria legittimazione sociale.

La prima teoria organica è attribuibile a R. Edward Freeman (1984) che definisce gli *stakeholder* come "*those groups who can affect or are affected by achievement of an organization's purpose*", persone aventi diritti, interessi o rivendicazioni verso un'azienda, distinti in primari e secondari, a seconda che il loro apporto sia o meno indispensabile alla sopravvivenza dell'impresa.

In quella che Frederick (1986) identifica come *corporate social rectitude* (CSR<sub>3</sub>) si ha il superamento delle critiche alle concezioni precedenti della CSR che non contemplavano una traduzione operativa in principi gestionali e logiche di condotta amministrativa della responsabilità sociale.

Le differenti aspettative dei singoli *stakeholder*, i distinti punti di contatto con l'azienda e i relativi protocolli di interazione mettono in evidenza un'organizzazione poliedrica, dotata di una razionalità complessa e articolata, che si modifica per rispondere nel modo più soddisfacente possibile ai diversi portatori di interesse. Ciò che continua ad apparire come obbligazione per

---

<sup>8</sup> La CSP, proprio in quanto prestazione sociale include tra le sue dimensioni la responsabilità sociale, ma a questa affianca anche quella delle filosofie della sensibilità sociale e quella dei temi sociali toccati dall'azione dell'impresa (Carroll 1979).

una porzione dell'impresa, comincia a divenire opportunità per un'altra. Con Peter F. Drucker (1984) le "prestazioni sociali" dell'impresa sono poste in relazione alle performance finanziarie:

*The proper social responsibility of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, into wealth.*

#### Il quadrante CSR<sub>4</sub>

Le concezioni della CSR che si posizionano in questo quadrante rappresentano il superamento di una delle critiche più durature e pervasive al modo di definire e porre in essere l'idea di responsabilità sociale, ovvero la mancanza di una riflessione valoriale, culturale ed etica sulle motivazioni dell'impresa a conoscere ed eventualmente anticipare le istanze dei movimenti sociali e di conseguenza ad adattare la propria organizzazione.

A partire dall'ipotesi di Meznar, Chrisman e Carrol (1993: 29) in base alla quale "una *performance* aziendale migliore si può conseguire attuando con successo una strategia in cui competenze e risorse aziendali si raccordino con le opportunità offerte dall'ambiente al punto di creare un vantaggio competitivo", si comprende come i confini tra azienda e contesto sbiadiscano sempre di più fino a determinare una con-fusione più o meno virtuosa di interessi, non localizzati nello spazio e proiettati a distanza nel tempo.

Dunque una visione della socialità fortemente integrata nella gestione strategica dell'azienda per il tramite della valutazione di sostenibilità dello sviluppo economico e commerciale. La sostenibilità poggia sul bilanciamento di tre dimensioni fondamentali: economica, sociale e ambientale (*triple bottom line*). Ogni posizione di equilibrio dovrebbe creare valore nel lungo periodo, non solo per gli azionisti, ma anche per gli altri *stakeholder*.

Centrale nella riflessione teorica diventa la riflessione sui metodi di misurazione della *performance* sociale e sfocia nel tema del *social audit*, che può essere definito come un processo di sistematica e periodica misurazione e valutazione delle *performance* sociali di un'azienda attraverso il controllo delle attività aventi un impatto sociale, la verifica dell'adeguatezza delle risorse destinate e delle procedure di gestione sociali, la valutazione del grado di aderenza tra risultati ottenuti e obiettivi programmati.

Le aziende a loro volta sviluppano una comunicazione istituzionale che è comunicazione sociale: condivisione e sostegno verso iniziative sociali e canale per esporsi in modo programmaticamente trasparente alla valutazione del proprio fare sociale.

È in tale prospettiva che anche in Italia si diffondono gli studi in tema di Bilancio Sociale, Bilancio ambientale, Bilancio di Sostenibilità, ed elaborazioni di standard internazionali finalizzati alla certificazione e comparabilità tra la CSP (*Corporate Social Performance*) e la CFP (*Corporate Financial Performance*).

*Tirando le somme la Responsabilità Sociale delle Imprese è parte integrante del modo di essere dell'organizzazione oppure è un elemento aggiuntivo?*

Per dare maggiori chiarimenti, è possibile asserire che della responsabilità fanno parte tutta una serie di sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza, ecc.) proprio perché da un lato, essi

consentono una valutazione oggettiva dello “stato di salute” (anche in termini di responsabilità sociale) di cui gode un’impresa, dall’altro leggono l’impresa attraverso matrici che sono in grado di restituire analiticità alle logiche di valutazione e, insieme, di rendere conto della complessità, della ricchezza dell’impresa.

Proseguendo su questa falsariga si potrebbe asserire poi che la cosiddetta responsabilità sociale possa essere rinvenuta anche in fattispecie, forme, situazioni e aspetti organizzativi e imprenditoriali non ancora partitamene analizzati in questa chiave. Se dunque, il ragionamento verte sulla “capacità di risposta” complessiva dell’impresa agli stimoli che essa percepisce, allora, per esempio, gli studi di clima dell’organizzazione oppure l’attenzione strutturata al benessere dei lavoratori, possono essere percepiti anch’essi, a titolo pieno, come elementi di responsabilità sociale.

Quella di cui si sta parlando è una visione allargata e inclusiva della responsabilità sociale che tiene conto di ogni e qualsiasi aspetto ecologico presente all’interno e all’esterno dell’impresa nel mentre essa vive ed opera. Perché però questa visione estensiva e dinamica della responsabilità sociale sia giustificata da un punto di vista teorico e, al contempo, possa essere meglio accettata sotto il profilo pratico, è necessario un ulteriore passaggio. Come abbiamo mostrato essa deve (e può) essere riportata a un suo iperonimo, l’etica del lavoro vista come una sorta di competenza trasversale riferibile a ogni e qualsiasi processo presente all’interno delle organizzazioni e, insieme, come l’aspetto cardinale e dirimente per comprendere appieno il senso della responsabilità sociale. Per questo motivo la responsabilità può essere adattata sia al contesto dell’impresa, sia ad altri ambiti nei quali essa può essere considerata una componente accessoria o, addirittura, un elemento sottinteso.

Un ulteriore aspetto da sottolineare è riassumibile nei termini che seguono: ELIOS è il luogo di convergenza e di superamento dell’approccio certificativo, inteso alla valutazione oggettiva di diverse “filiera” di responsabilità, e di quello meno normativo adottato negli ultimi anni dal *Ministero del Welfare*, il cosiddetto approccio *multi-stakeholder*, che di fatto tiene conto delle istanze dei diversi portatori di interesse.

Quest’ultimo atteggiamento, col quale si tende a interpretare la questione, ha destato diverse critiche. Sono molti, infatti, coloro i quali sostengono che l’idea dell’autoregolazione non ha condotto, sino ad oggi, a soluzioni efficaci nell’ambito della responsabilità sociale.

Al contempo, va sottolineato però che non sembra opportuno considerare questa via inutile o non risolutiva, se non altro per il fatto che la sua negazione a priori danneggerebbe fino a negarlo il nostro approccio che, proprio nella dimensione dell’inclusività e nell’assorbimento delle istanze di tutti, trova la propria essenza e novità.

Lo sforzo che deve essere compiuto consiste nel tentativo di studiare l’effettiva compatibilità dei due approcci, quello dei sistemi di gestione e quello *multi-stakeholder*; e, insieme, esplorare sulla falsariga del concetto di etica del lavoro, gli aspetti, le procedure, le matrici e i costrutti quotidianamente presenti nelle organizzazioni imprenditoriali, riconducibili alla responsabilità sociale.

In questo senso il modello SCEGLI intende configurarsi come un primo passo in direzione di questa linea di ricerca, proprio perché tenta di “tenere insieme” le logiche di controllo e di analisi dei processi tipiche di una prospettiva volta al miglioramento continuo e all’autovalutazione per la qualità.

Così si può comprendere meglio il nesso tra unità, istanza etica e organizzazione, osservando la vita associata. Essa scorre naturalmente nell'alveo del fare e si mostra nell'azione e nell'interazione degli individui. Ma è possibile ritagliare in questo *continuum* un ambito relazionale *indipendente*, solo quando gli individui oltrepassano la vita nella sua dispersa e sommersa singolarità e si vedono vivere e agire insieme. Pertanto, la percezione condivisa – che è pensiero – è l'atto istitutivo dell'organizzazione, ossia il riconoscimento di un agire comune intenzionale.

Se ciò è vero, allora la dimensione etica appartiene di diritto all'organizzazione. Similmente all'essere umano, essa non si riduce infatti alla sua evidenza giuridica, ma esiste solo come riconoscimento di una risposta comune.

*La responsabilità, quindi, è comunicazione, la quale è uno dei tanti processi di gestione dell'organizzazione, ma l'unico che la rende un'entità irripetibile ed autonoma.*

L'organizzazione è autonoma in quanto *comunica*, mantenendosi come unità d'intenti; e può mantenersi come tale, solo in quanto *risponda*, traducendo in azione condivisa l'intento iniziale. *L'autonomia, pertanto, è comunicazione e responsabilità.*

Comunicare vuol dire *mettere in comune*, condividere e dare senso a quel che si è fatto, si fa e si è in procinto di fare. Si tratta di una questione non lontana dal significato originario del concetto di organizzazione, vale a dire un'azione collettiva e intenzionale, tesa ad apportare un qualche beneficio alla comunità di riferimento e/o a chi vi concorre. Per spiegare meglio il nesso tra l'agire collettivo, intenzionale e finalizzato, che definiamo *organizzazione*, e il processo di costruzione e condivisione di senso, che indichiamo come *comunicazione*, dobbiamo osservare la *mission* di ogni organizzazione. Questa è intesa come impegno a un'azione comune, che si espone costantemente a una doppia legittimazione: la prima in termini di *consenso*, cioè la conformità dello scopo agli *standard* di civiltà propri di una certa epoca; la seconda in termini di *potenzialità*, cioè la capacità di un soggetto di supportare i valori propri del suo tempo.

La *mission* è, quindi, l'atto con cui un qualsiasi tessuto relazionale giunge a dichiarare la propria unicità e autonomia e la persistenza di tale unità e di tale consenso nel tempo.

I processi che contraddistinguono ogni organizzazione sono i seguenti:

1. rendere esplicita e condivisa la mission;
2. trasformare la *mission* in ipotesi di lavoro (formulazione degli obiettivi);
3. declinare gli obiettivi in specifiche strategie (formulazione dei programmi);
4. garantiscono il monitoraggio e la verifica dei programmi (identificazione dei controlli);
5. consentono la revisione delle azioni intraprese (retroazione);
6. permettono l'analisi dei dati e dei risultati (valutazione);
7. diffondono, all'interno e all'esterno, il senso di quanto si è posto e si pone in essere (comunicazione).

**In che modo la responsabilità sociale può essere collegata all'etica del lavoro e come può essere integrata alle logiche di *business management*?**

## La questione della sicurezza

La responsabilità si è così configurata come tensione inesausta verso un risultato, una risposta compiuta, sensata e sostenibile ai bisogni di una comunità, e come capacità di giungervi, nell'ambito di ciò che è lecito, mettendo in questione ogni schema predefinito di comportamento.

Sebbene la responsabilità sia strettamente collegata all'organizzazione, non è ancora chiaro come una nozione, così intimante legata all'agire degli individui, possa essere estesa, al di là dei singoli, all'intera struttura.

Un'organizzazione, pubblica o privata che sia, è detta in generale responsabile se soddisfa tre condizioni:

1. la pianificazione del lavoro e la distribuzione di risorse e competenze appaiono conformi al fine istituzionale da perseguire (efficienza ed efficacia);
2. i benefici diretti dell'azione non comportano danni a medio-lungo termine (sostenibilità);
3. il perseguimento del fine non avviene a scapito di altro, ossia calpestando la dignità e la sicurezza di coloro che vi partecipano o vi sono indirettamente coinvolti (tutela dei lavoratori e dell'ambiente).

Quindi, all'interno di un'organizzazione "c'è responsabilità, se c'è integrazione tra queste tre condizioni", vale a dire tra differenti sistemi di gestione.

L'integrazione tra sistemi di gestione, in particolare di sistemi di gestione integrata qualità e ambiente, è un argomento di forte attualità per la realtà imprenditoriale, dal momento che si tratta di un settore strategico nel quale, oltre a giocare la propria competitività, le imprese, seguendo modalità particolari, fanno ricerca e innovazione.

Infatti, la competitività del contesto economico richiede alle singole aziende un impegno continuo per fornire prodotti e servizi che rispondano sempre meglio alle esigenze qualitative dei propri clienti, tenendo contemporaneamente sotto controllo l'impatto delle proprie attività sull'ambiente.

A tal fine è necessario che tutti gli aspetti che contribuiscono alla qualità siano esaminati, pianificati e monitorati costantemente e, insieme, che vengano compiute le stesse azioni rispetto alle politiche e alle operazioni che l'organizzazione realizza e che possono produrre effetti sull'ambiente o che, più genericamente, hanno ricadute ambientali. Dunque azioni di controllo che valutano nello stesso modo – attraverso un'ottica legata al miglioramento e all'analisi del processo prima ancora che del risultato – ambiti assolutamente diversi per lo meno in apparenza.

In relazione a questo aspetto ci sono alcune considerazioni che pare opportuno fare. È chiaro che l'integrazione appare essere una necessità soprattutto per le piccole-medie aziende che certo non possono mettere a disposizione eccessivi mezzi e risorse umane per l'implementazione di uno o più sistemi e nelle quali la programmazione e la gestione possono risultare assai complesse. L'integrazione, in questo senso, risulta conveniente poiché permette di ottenere una consistente riduzione di costi che deriva essenzialmente dalla migliore gestione delle informazioni, delle registrazioni, dei controlli, e dal minor tempo impiegato nella progettazione e nella implementazione di sistemi diversi rispetto a un solo sistema integrato. Dunque integrazione come mezzo per produrre una sorta di economia di scala.

Al di là del significato della parola “integrazione”, da questo termine parte una sorta di “legge dell’effetto”, cioè si possono integrare *solo cose che tra loro, per ambito, per contesto, per contiguità, per similarità, sono integrabili.*

Si cerca di ridurre a una cosa sola, nozioni che fra di loro, in qualche modo, già sono percepite come una sola cosa, si può integrare solo ciò che è integrabile.

Si tratta ora di comprendere quale sia il denominatore comune che rende integrabili le certificazioni qualità e ambiente. Certamente questo elemento trasversale ha a che fare con l’essenza stessa delle organizzazioni, con la loro vita, con i loro scopi: *la responsabilità sociale delle imprese ovvero l’etica dell’impresa.*

Se consideriamo questa idea come capace di informare l’essenza stessa dell’impresa, da ciò possiamo far discendere che ogni e qualsiasi aspetto di essa è coinvolto e incluso nella dimensione etica, la quale può, di volta in volta, atteggiarsi in modi diversi, senza mai cambiare, di fatto, la propria essenza, vale a dire la capacità di risposta delle imprese e delle organizzazioni ai contesti all’interno dei quali si trovano ad agire.

La responsabilità dunque come risposta evolutiva delle imprese, come loro adattamento ecologico all’ambiente, ma anche, su una falsariga più relazionale-affettiva, come loro capacità di risposta a quanto da esse ci si aspetta. Questo ragionamento è il solo, a nostro avviso, in grado di ricondurre a unità un insieme di costrutti dispersi e di restituire un senso profondo a una serie di istanze che sono all’interno e al di fuori delle imprese. Esso consente altresì di restituire all’idea di responsabilità (solo apparentemente astratta e formale) la propria generatività, la propria capacità di essere alimento e guida per la prassi.

Dimostrato quindi che l’integrazione di sistemi è un punto cardine nella questione della responsabilità sociale, il modello presentato tenta di unire nozioni che potrebbero essere associate ad entità diverse e che invece possono essere utilizzate come minimo comune multiplo, quali ad esempio la responsabilità sociale e l’etica dell’impresa.

Il *Sistema di Conduzione Etica nella Gestione del Lavoro d’Impresa (SCEGLI)* è innanzi tutto un *modello di azione organizzativa responsabile*, poiché come già accennato in precedenza si manifestano al suo interno specifici e rilevabili comportamenti organizzativi. Questi corrispondono alle azioni che gli individui, con compiti e mansioni diverse, attuano insieme per realizzare specifici obiettivi, declinabili ulteriormente in programmi di azione. Tali programmi sono *risposte adattive all’ambiente* o meglio, sono risposte a ciò che l’organizzazione *percepisce* come il proprio ambiente.

Visto che l’ambiente è il campo di relazioni, nel quale ruota tutto il mondo dell’organizzazione, questa deve essere in grado di adattarsi in modo flessibile ai suoi cambiamenti. Questo concetto è alla base del nostro sistema di gestione, in quanto può essere considerato *modello di azione organizzativa responsabile ed intelligente*. In altre parole, si tratta di un modello capace di condurre a risposte non automatiche, di formarsi e informare di sé il mondo, a partire da una costante messa in questione della propria esperienza.

Seguendo questo ragionamento in termini di integrazione di sistemi può essere compresa anche la sicurezza, intesa come terza dimensione della responsabilità sociale.

È evidente infatti che, al di là delle buone intenzioni e della sensibilità presenti in essa, gli accorgimenti e le strategie per la tutela dei lavoratori e dell’ambiente non possono certo avere,

come unico fondamento, le limitate informazioni e cognizioni in materia che un qualsiasi *management*, pubblico o privato, può possedere. Una base ben più solida deve essere fornita da istituzioni, specificamente deputate alla ricerca; quindi da politiche pubbliche che sappiano trasformare gli esiti delle indagini di settore in prescrizioni di legge; e poi in un'attività capillare di informazione e formazione sui temi in oggetto.

Solo in ultimo, e cioè quando le conoscenze, le norme e la comunicazione sono disponibili, si torna alla responsabilità delle singole strutture, che ora consiste nella capacità di:

1. apprendere in modo non casuale gli esiti della ricerca e le prescrizioni normative;
2. ripensare i processi lavorativi nella prospettiva della prevenzione e della sicurezza;
3. diffondere nella struttura, attraverso specifiche azioni di formazione e informazione, la cultura della prevenzione e della sicurezza;
4. vigilare sul rispetto delle norme;
5. modificare le routine lavorative a partire da una valutazione sistematica dell'esperienza.

Ecco quindi la terza dimensione della responsabilità. Ogni tensione intelligente e autonoma ai risultati di un'azione collettiva deve poggiare su una scrupolosa messa a punto delle premesse organizzative della stessa. Solo così essa avrà qualche *chance* di essere non solo efficace, ma anche rispettosa della dignità di coloro che vi sono coinvolti.

Tale è lo spirito del nuovo testo unico sulla sicurezza sul lavoro - D. Lgs. n. 81/2008 con le successive modifiche. La distribuzione delle responsabilità e delle competenze è assolutamente puntuale e richiede - a qualsiasi datore di lavoro o committente di un'opera - solo uno sforzo di aggiornamento, di analisi dei processi lavorativi, di programmazione e di verifica. Si richiede ormai alle strutture pubbliche non solo di essere permeabili ed eticamente sensibili alle istanze promosse dalla società civile, ma anche di esserlo nel modo in cui perseguono i propri fini istituzionali, quindi nell'organizzazione del lavoro e nella conseguente allocazione delle risorse.

Il Testo Unico, pur ricalcando l'architettura che del D. Lgs. n. 626/94, ha accorpato moltissime norme contenute in leggi e decreti, apportato alcune modifiche al campo di applicazione, con l'estensione della sua sfera a tutte le attività private e pubbliche ed ampliato la platea dei soggetti obbligati alla sua osservanza, includendo la vasta schiera dei lavoratori e lavoratrici autonomi e ad essi equiparati, delle lavoratrici gestanti e/o in maternità, dei disabili, dei collaboratori e collaboratrici, del lavoro a domicilio, del lavoro a distanza, dei prestatori di lavoro nel contratto di somministrazione, dei lavoratori e lavoratrici distaccati.

Le maggiori novità introdotte con il Testo Unico riguardano:

- l'ampliamento del campo di applicazione delle disposizioni in materia di salute e sicurezza dei lavoratori;
- il rafforzamento delle rappresentanze dei lavoratori attraverso la previsione delle nuove figure dei rappresentanti dei lavoratori territoriali e dei rappresentanti di sito produttivo;
- la razionalizzazione e il coordinamento delle attività di vigilanza;
- la creazione di un sistema informativo sulla sicurezza;
- il finanziamento di azioni promozionali private e pubbliche;
- la semplificazione degli obblighi formali;
- gli obblighi in materia di sorveglianza sanitaria;
- la revisione del sistema sanzionatorio.

## <<Art. 18. Obblighi del datore di lavoro e del dirigente

1. Il datore di lavoro, che esercita le attività di cui all'art. 3, e i dirigenti, che organizzano e dirigono le stesse attività secondo le attribuzioni e competenze ad essi conferite, devono:

- a) nominare il medico competente per l'effettuazione della sorveglianza sanitaria;
- b) designare preventivamente i lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei luoghi di lavoro in caso di pericolo grave e immediato, di salvataggio, di primo soccorso e, comunque, di gestione dell'emergenza;
- c) nell'affidare i compiti ai lavoratori, tenere conto delle capacità e delle condizioni degli stessi in rapporto alla loro salute e alla sicurezza;
- d) fornire ai lavoratori i necessari e idonei dispositivi di protezione individuale, sentito il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il medico competente, ove presente;
- e) prendere le misure appropriate affinché soltanto i lavoratori che hanno ricevuto adeguate istruzioni e specifico addestramento accedano alle zone che li espongono ad un rischio grave e specifico;
- f) richiedere l'osservanza da parte dei singoli lavoratori delle norme vigenti, nonché delle disposizioni aziendali in materia di sicurezza e di igiene del lavoro e di uso dei mezzi di protezione collettivi e dei dispositivi di protezione individuali messi a loro disposizione;
- g) inviare i lavoratori alla visita medica entro le scadenze previste dal programma di sorveglianza sanitaria e richiedere al medico competente l'osservanza degli obblighi previsti a suo carico;
- g-bis) nei casi di sorveglianza sanitaria di cui all'art. 41, comunicare tempestivamente al medico competente la cessazione del rapporto di lavoro;
- h) adottare le misure per il controllo delle situazioni di rischio in caso di emergenza e dare istruzioni affinché i lavoratori, in caso di pericolo grave, immediato ed inevitabile, abbandonino il posto di lavoro o la zona pericolosa;
- i) informare il più presto possibile i lavoratori esposti al rischio di un pericolo grave e immediato circa il rischio stesso e le disposizioni prese o da prendere in materia di protezione;
- l) adempiere agli obblighi di informazione, formazione e addestramento di cui agli artt. 36 e 37;
- m) astenersi, salvo eccezione debitamente motivata da esigenze di tutela della salute e sicurezza, dal richiedere ai lavoratori di riprendere la loro attività in una situazione di lavoro in cui persiste un pericolo grave e immediato;
- n) consentire ai lavoratori di verificare, mediante il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, l'applicazione delle misure di sicurezza e di protezione della salute;
- o) consegnare tempestivamente al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, su richiesta di questi e per l'espletamento della sua funzione, copia del documento di cui all'art. 17, co. 1, lett. a), anche su supporto informatico come previsto dall'art. 53, co. 5, nonché consentire al medesimo rappresentante di accedere ai dati di cui alla lett. r); il documento è consultato esclusivamente in azienda;
- p) elaborare il documento di cui all'art. 26, co. 3, anche su supporto informatico come previsto dall'art. 53, co. 5, e, su richiesta di questi e per l'espletamento della sua funzione, consegnarne tempestivamente copia ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza; il documento è consultato esclusivamente in azienda;
- q) prendere appropriati provvedimenti per evitare che le misure tecniche adottate possano causare rischi per la salute della popolazione o deteriorare l'ambiente esterno verificando periodicamente la perdurante assenza di rischio;
- r) comunicare in via telematica all'INAIL e all'IPSEMA, nonché per loro tramite, al sistema informativo nazionale per la prevenzione nei luoghi di lavoro di cui all'art. 8, entro 48 ore dalla ricezione del certificato medico, a fini statistici e informativi, i dati e le informazioni

relativi agli infortuni sul lavoro che comportino l'assenza dal lavoro di almeno un giorno, escluso quello dell'evento e, a fini assicurativi, quelli relativi agli infortuni sul lavoro che comportino un'assenza dal lavoro superiore a tre giorni; l'obbligo di comunicazione degli infortuni sul lavoro che comportino un'assenza dal lavoro superiore a tre giorni si considera comunque assolto per mezzo della denuncia di cui all'art. 53 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al D.P.R. 30 giugno 1965, n. 1124;

- s) consultare il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza nelle ipotesi di cui all'art. 50;
- t) adottare le misure necessarie ai fini della prevenzione incendi e dell'evacuazione dei luoghi di lavoro, nonché per il caso di pericolo grave e immediato, secondo le disposizioni di cui all'art. 43. Tali misure devono essere adeguate alla natura dell'attività, alle dimensioni dell'azienda o dell'unità produttiva, e al numero delle persone presenti;
- u) nell'ambito dello svolgimento di attività in regime di appalto e di subappalto, munire i lavoratori di apposita tessera di riconoscimento, corredata di fotografia, contenente le generalità del lavoratore e l'indicazione del datore di lavoro;
- v) nelle unità produttive con più di 15 lavoratori, convocare la riunione periodica di cui all'art. 35;
- z) aggiornare le misure di prevenzione in relazione ai mutamenti organizzativi e produttivi che hanno rilevanza ai fini della salute e sicurezza del lavoro, o in relazione al grado di evoluzione della tecnica della prevenzione e della protezione;
- aa) comunicare in via telematica all'INAIL e all'IPSEMA, nonché per loro tramite, al sistema informativo nazionale per la prevenzione nei luoghi di lavoro di cui all'articolo 8, in caso di nuova elezione o designazione, i nominativi dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza; in fase di prima applicazione l'obbligo di cui alla presente lettera riguarda i nominativi dei rappresentanti dei lavoratori già eletti o designati;
- bb) vigilare affinché i lavoratori per i quali vige l'obbligo di sorveglianza sanitaria non siano adibiti alla mansione lavorativa specifica senza il prescritto giudizio di idoneità.

1-bis. L'obbligo di cui alla lett. r) del co. 1, relativo alla comunicazione a fini statistici e informativi dei dati relativi agli infortuni che comportano l'assenza dal lavoro di almeno un giorno, escluso quello dell'evento, decorre dalla scadenza del termine di sei mesi dall'adozione del decreto di cui all'art. 8, co. 4.

2. Il datore di lavoro fornisce al servizio di prevenzione e protezione ed al medico competente informazioni in merito a:

- a) la natura dei rischi;
- b) l'organizzazione del lavoro, la programmazione e l'attuazione delle misure preventive e protettive;
- c) la descrizione degli impianti e dei processi produttivi;
- d) i dati di cui al co. 1, lett. r), e quelli relativi alle malattie professionali;
- e) i provvedimenti adottati dagli organi di vigilanza.

3. Gli obblighi relativi agli interventi strutturali e di manutenzione necessari per assicurare, ai sensi del presente decreto legislativo, la sicurezza dei locali e degli edifici assegnati in uso a pubbliche amministrazioni o a pubblici uffici, ivi comprese le istituzioni scolastiche ed educative, restano a carico dell'amministrazione tenuta, per effetto di norme o convenzioni, alla loro fornitura e manutenzione. In tale caso gli obblighi previsti dal presente decreto legislativo, relativamente ai predetti interventi, si intendono assolti, da parte dei dirigenti o funzionari preposti agli uffici interessati, con la richiesta del loro adempimento all'amministrazione competente o al soggetto che ne ha l'obbligo giuridico.

3-bis. Il datore di lavoro e i dirigenti sono tenuti altresì a vigilare in ordine all'adempimento degli obblighi di cui agli artt. 19, 20, 22, 23, 24 e 25, ferma restando l'esclusiva responsabilità dei soggetti obbligati ai sensi dei medesimi articoli qualora la mancata attuazione dei predetti obblighi sia addebitabile unicamente agli stessi e non sia riscontrabile un difetto di vigilanza del datore di lavoro e dei dirigenti.

### **Art. 19. Obblighi del preposto**

1. In riferimento alle attività indicate all'art. 3, i preposti, secondo le loro attribuzioni e competenze, devono:

- a) sovrintendere e vigilare sulla osservanza da parte dei singoli lavoratori dei loro obblighi di legge, nonché delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di uso dei mezzi di protezione collettivi e dei dispositivi di protezione individuale messi a loro disposizione e, in caso di persistenza della inosservanza, informare i loro superiori diretti;
- b) verificare affinché soltanto i lavoratori che hanno ricevuto adeguate istruzioni accedano alle zone che li espongono ad un rischio grave e specifico;
- c) richiedere l'osservanza delle misure per il controllo delle situazioni di rischio in caso di emergenza e dare istruzioni affinché i lavoratori, in caso di pericolo grave, immediato e inevitabile, abbandonino il posto di lavoro o la zona pericolosa;
- d) informare il più presto possibile i lavoratori esposti al rischio di un pericolo grave e immediato circa il rischio stesso e le disposizioni prese o da prendere in materia di protezione;
- e) astenersi, salvo eccezioni debitamente motivate, dal richiedere ai lavoratori di riprendere la loro attività in una situazione di lavoro in cui persiste un pericolo grave ed immediato;
- f) segnalare tempestivamente al datore di lavoro o al dirigente sia le deficienze dei mezzi e delle attrezzature di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale, sia ogni altra condizione di pericolo che si verifichi durante il lavoro, delle quali venga a conoscenza sulla base della formazione ricevuta;
- g) frequentare appositi corsi di formazione secondo quanto previsto dall'art. 37.

### **Art. 20. Obblighi dei lavoratori**

1. Ogni lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione, alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro.

2. I lavoratori devono in particolare:

- a) contribuire, insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti, all'adempimento degli obblighi previsti a tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- b) osservare le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, dai dirigenti e dai preposti, ai fini della protezione collettiva ed individuale;
- c) utilizzare correttamente le attrezzature di lavoro, le sostanze e i preparati pericolosi, i mezzi di trasporto, nonché i dispositivi di sicurezza;
- d) utilizzare in modo appropriato i dispositivi di protezione messi a loro disposizione;
- e) segnalare immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto le deficienze dei mezzi e dei dispositivi di cui alle lett. c) e d), nonché qualsiasi eventuale condizione di pericolo di cui vengano a conoscenza, adoperandosi direttamente, in caso di urgenza,

nell'ambito delle proprie competenze e possibilità e fatto salvo l'obbligo di cui alla lett. f) per eliminare o ridurre le situazioni di pericolo grave e incombente, dandone notizia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza;

- f) non rimuovere o modificare senza autorizzazione i dispositivi di sicurezza o di segnalazione o di controllo;
- g) non compiere di propria iniziativa operazioni o manovre che non sono di loro competenza ovvero che possono compromettere la sicurezza propria o di altri lavoratori;
- h) partecipare ai programmi di formazione e di addestramento organizzati dal datore di lavoro;
- i) sottoporsi ai controlli sanitari previsti dal presente decreto legislativo o comunque disposti dal medico competente.

3. I lavoratori di aziende che svolgono attività in regime di appalto o subappalto, devono esporre apposita tessera di riconoscimento, corredata di fotografia, contenente le generalità del lavoratore e l'indicazione del datore di lavoro. Tale obbligo grava anche in capo ai lavoratori autonomi che esercitano direttamente la propria attività nel medesimo luogo di lavoro, i quali sono tenuti a provvedervi per proprio conto.>>

Secondo te è possibile “ridurre a una cosa sola, nozioni che fra di loro già sono percepite come una sola cosa”? In particolare, si può integrare un sistema di gestione della sicurezza con quello della responsabilità sociale?

### **La questione dell'innovazione**

Il modello SCEGLI, pensato per la rilettura etica delle organizzazioni nell'ottica di un'integrazione di sistema, può trovare applicazione anche in ambiti diversi rispetto ai quali era stato creato originariamente.

Grazie al concetto di trasferimento dell'innovazione si è cercato di trasporre lo stesso modello da una gestione collettiva ad un contesto legato al singolo individuo, e in modo particolare alle donne.

La finalità è stata quella di informare e formare le donne sul tema della responsabilità sociale per prevenire atteggiamenti scorretti.

Conseguentemente sono stati elaborati la *mission*, gli obiettivi, i programmi, i controlli, la valutazione, la retroazione e la comunicazione ed inseriti in una pubblicazione assolutamente originale, costituita da moduli facilmente spendibili e comprensibili, denominati “*quaderni SCEGLI la sicurezza*”.

Le schede che compongo questi quaderni sono:

- *abstract*, che spiega il contenuto del modulo;
- *testo*, nel quale si definisce l'argomento;
- *partecipa*, che è composta da domande a scelta multipla aventi lo scopo di far riflettere su quanto letto in precedenza;
- *esempi*, che forniscono un ausilio alla comprensione del testo letto;
- *scrivi*, che consiste in una rilettura guidata del proprio percorso;
- *dizionario*, nel quale sono definiti alcuni vocaboli;
- *rifletti*, è la parte conclusiva dell'intero percorso dove l'utente ha ormai a disposizione tutti gli strumenti necessari per rileggersi in chiave etica.

Per comprendere appieno il tipo di trasferimento che ha interessato questa iniziativa, è necessario fornire il significato di alcune parole chiave: innovazione e trasferibilità.

Per quanto concerne il concetto di innovazione, ci sono stati diversi approcci:

- l'innovazione di prodotto secondo Schumpeter;
- la teoria dei paradigmi di Kuhn.

Servendoci della definizione fornita da Joseph Schumpeter, nell'opera *The theory of the economic development*, «*The introduction of a new good – that is, one with which consumers are not yet – or a new quality of a good*», possiamo indicare l'innovazione di prodotto come un processo che è alla base dello sviluppo di nuovi prodotti o di una migliorata qualità del prodotto esistente. L'economista austriaco definisce, inoltre, l'innovazione di processo come «*The introduction of a new method of production, that is, one not yet tested by experience in the branch of manufacture concerned ... or a new way of handling a commodity commercially*». È evidente, quindi, che «Il significato del concetto di trasferibilità riguarda l'attitudine di una prassi/attività/iniziativa progettuale a riproporsi nell'ambito di un contesto/comparto/settore diverso. Il carattere di trasferibilità è supportato da elementi facilitanti, rappresentati da un ambiente (quadro normativo, struttura culturale e socio-economica) atto al reperimento, e nello specifico:

- Fattibilità economica/convenienza dell'adattamento del modello/buona prassi sperimentata ad un contesto/comparto/settore diverso (analisi costi/benefici);
- Previsione di misure/accorgimenti mirati al trasferimento del modello in contesti/comparti/settori diversi;
- Presenza di fattori esogeni/esterni all'ambito di intervento della Partnership di sviluppo "facilitanti" (es: quadro normativo compatibile, fattori culturali/strutturali favorevoli)».

Per trasferibilità si intende, pertanto, la possibilità di applicare una pratica, che si è dimostrata efficace ed efficiente, in un contesto diverso. Pertanto, la trasferibilità consiste nella programmazione e nell'applicazione di piani di miglioramento della qualità di un processo, che derivano dalla positiva esperienza maturata nel settore di origine. La capacità di un prodotto, servizio o processo di essere replicati consiste nella possibilità di ripetere singoli *step*, nell'adattabilità ad organizzazioni di diverse dimensioni e, di conseguenza, nella sostenibilità economica ed organizzativa. Tutto ruota intorno all'interazione e integrazione di esperienze. Nascendo e sviluppandosi in un contesto particolare, fatto di normative generali e applicate ad una determinata realtà, le esperienze, sebbene funzionino perfettamente in un settore, non possono essere "importate" *in toto* in un settore altro da quello d'origine. Ciò che può essere trasferito è rappresentato, quindi, dagli elementi costitutivi delle diverse esperienze, i quali,

proprio perché sperimentati in precedenza, possono identificare delle procedure, tracciando un percorso del quale sono noti i passaggi, gli ostacoli e le risoluzioni. tipo di innovazione richiede sforzi strutturali maggiori, coinvolgendo tutti i processi che concorrono al perseguimento della *mission* aziendale.

Ed infine, la teoria dei paradigmi di Kuhn. Secondo questa teoria la scienza si divide in “normale” e “straordinaria”: la prima nasce all’interno di un paradigma ed è caratterizzata da un insieme di conoscenze, simboli, teorie, procedure e valori che la comunità scientifica condivide in un determinato periodo di tempo; tutti gli strumenti, gli esperimenti e le speculazioni consolidano la caratteristica cumulativa del paradigma, senza trasformarlo. Il passaggio dalla prima alla seconda è causato dal manifestarsi di anomalie, ossia di fatti non adattabili al paradigma. Ciò determina la crisi di quest’ultimo, l’inizio di una rivoluzione scientifica e la nascita di un nuovo paradigma che mette in discussione tutti gli assunti della teoria paradigmatica, analizzandone i fenomeni da un punto di vista diverso. Tali sono i presupposti per guardare al mondo con occhi nuovi.

Nell’ottica del modello SCEGLI, l’innovazione è, quindi, un processo culturale, che investe non solo i prodotti, i processi e i servizi, ma prima ancora la *mission*, gli obiettivi, i programmi, e la gestione in generale, di ogni organizzazione. Il passaggio successivo è consistito nel chiederci se la gestione dell’impresa è così distante dal modo in cui ogni individuo gestisce la propria vita. Proprio perché crediamo che questa distanza non sussista, pensiamo che la gestione organizzativa di un individuo possa rispondere alle stesse regole che governano un’organizzazione.

È necessario a questo punto fornire una definizione di trasferibilità per meglio comprendere la trasposizione che del modello SCEGLI abbiamo attuato.

In questo senso ogni esperienza, pur conservando il significato soltanto nel suo complesso, si scompone in elementi procedurali che possono costituire dei punti di riferimento in particolare per ciò che riguarda:

- la metodologia di approccio, sia al problema che alla realtà che si pone l’obiettivo di risolvere;
- le soluzioni ricercate e quelle effettivamente adottate;
- i meccanismi di gestione degli interventi;
- il *follow up*.

Seguendo questa riflessione, è proprio il modello SCEGLI in quanto processo a porsi come elemento cruciale, dal quale può dipendere una trasferibilità in un contesto differente dalle organizzazioni.

Sulla base delle definizioni fornite di innovazione e trasferibilità è ora possibile capire il trasferimento dell’innovazione applicato al modello SCEGLI

È al mondo femminile, e in modo particolare alla sua sfera lavorativa, che il nostro progetto si è rivolto. Ci siamo chiesti se effettivamente esistono delle tangibili differenze tra donne e uomini in ambito professionale.

*È la donna maggiormente esposta ai rischi di salute? Deve essere più tutelata da eventuali pericoli? È il benessere psico-fisico della donna raggiungibile in modo diverso rispetto a quello dell’uomo?*

