

LUISS



Tesi di LAUREA MAGISTRALE

Dipartimento di GIURISPRUDENZA

Cattedra di DIRITTO DEL LAVORO

**CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY:
IL MODELLO STRATEGICO D'IMPRESA DI
BRUNELLO CUCINELLI**

Prof. Raffaele Fabozzi

RELATORE

Prof. Roberto Pessi

CORRELATORE

Claudia Calarco - Matr. 139853

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO

2024 – 2025

INDICE

INTRODUZIONE p.4

CAPITOLO I: CENNI INTRODUTTIVI SULLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

- 1.1 Corporate Social Responsibility: cos'è la responsabilità sociale d'impresa p.7
- 1.2 Evoluzione della CSR nel contesto aziendale italiano e internazionale p.13
- 1.3 L'evoluzione della ESG: environmental, social and corporate governance p.21
- 1.4 Questioni legate al lavoro nei principali strumenti ESG delle Nazioni Unite p.25

CAPITOLO II: VALORIZZAZIONE DELL'APPROCCIO ETICO E UMANISTICO NELL'IMPRESA

- 2.1 L'approccio etico nella tutela dei lavoratori p.30
- 2.2 Garantire la Salute e la Sicurezza dei lavoratori alla luce del Testo Unico p.36
- 2.3 Il contratto psicologico: l'importanza del c.d. clima organizzativo p.42
- 2.4 Cultura e clima: la condivisione dei valori p.45

CAPITOLO III: ADEGUATEZZA DELLA TRASPARENZA E SOSTENIBILITA' NELLA FILIERA DELLA MODA PER PROTEGGERE I LAVORATORI DEL SETTORE

- 3.1 La regolamentazione del lavoro nel mondo della moda. Progetti e tentativi p.52
- 3.2 L'impegno per la trasparenza p.57
- 3.3 Cause fondamentali degli abusi dei lavoratori p.60
- 3.4 Pratiche di acquisto dei marchi p.64
- 3.5 Moda e sostenibilità p.67

CAPITOLO IV: IL MODELLO STRATEGICO DI BRUNELLO CUCINELLI

- 4.1 CSR e standard etici: dalla normativa alla prassi p.76
- 4.2 Il superamento di una visione gerarchica aziendale p.83

4.3 L'artigianalità di Brunello Cucinelli	p.86
4.4 L'impresa umanistica	p.87
4.5 Il modello strategico di Brunello Cucinelli: la sostenibilità come priorità assoluta	p.91
4.6 Cucinelli e i dipendenti: tra diritto del lavoro ed etica	p.96
CONCLUSIONI	p.102
BIBLIOGRAFIA	p.104
SITOGRAFIA	p.122

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, c'è stato un crescente interesse della società verso il ruolo che la Responsabilità Sociale d'Impresa svolge all'interno delle aziende. Le generazioni più recenti di consumatori, infatti, hanno preso coscienza di quanto una grande società di potere trattenga sul mercato e hanno iniziato a ritenerle responsabili dei benefici e dei danni che causano alla società. L'integrazione delle pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa nella loro gestione, quindi, diventa essenziale per avere un impatto positivo sulla società e conformarsi ai nuovi standard di comportamento responsabile. Alla luce di questa moderna attenzione a comportarsi responsabilmente nel mercato, uno dei settori che è stato maggiormente criticato è quello della moda. A tale industria viene spesso imputata la mancanza di etica, soprattutto per la capacità di creare desideri che non sono accompagnati da reali bisogni, alimentando un modello di consumo poco sostenibile.

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è stata, nel corso della sua esistenza, uno strumento volto a dimostrare che le aziende hanno, nei confronti della società e dell'ambiente in cui scelgono di operare, una vera e propria responsabilità. All'inizio, era concepita come risposta strategica a interrogativi cruciali per il futuro, successivamente la RSI ha progressivamente assunto una valenza operativa più ampia. Tuttavia, alcune argomentazioni suggeriscono che la RSI nelle pratiche aziendali abbia prodotto, talvolta, l'effetto opposto rispetto agli obiettivi dichiarati.

Con lo sviluppo dell'industria della moda, la RSI ha assunto una componente più sociale, e il suo sviluppo nel corso degli anni ha fatto luce sull'importanza dell'idea di responsabilità sociale in questo specifico contesto. Alcune argomentazioni suggeriscono che il settore abbia raggiunto un punto critico, in cui il consumo eccessivo di risorse naturali ha portato il settore a contribuire allo sfruttamento delle persone e al danneggiamento dell'ambiente.

Storicamente, un'organizzazione aziendale è stata descritta come "Entità economiche

progettate per fornire beni e servizi ai membri della società"¹. Questa definizione suggerisce che la prima funzione dell'impresa sia quella di dare priorità alle performance economiche, ispirata quindi alla teoria del profitto. Una convinzione generale coniata dagli economisti per spiegare il comportamento economico. All'epoca, il profitto era considerato l'obiettivo primario per la gestione dell'impresa. Successivamente, l'idea si è tradotta in "massimizzazione del profitto", un'idea forte ancora oggi fortemente radicata, infatti prima che l'organizzazione aziendale fosse considerata altro, i diritti le attribuivano il ruolo di organo e unità economica della società.

La moda non ha una definizione univoca. Infatti, da un lato, può essere definita come "uno stile prevalente di abbigliamento o comportamento, caratterizzato da un cambiamento". Dall'altro lato, la sua spiegazione può essere "lo studio di manufatti materiali come abbigliamento, vestiario e accessori".

A prescindere da come la moda sia definita e percepita, è un'industria "prodotta e venduta dalle persone per le persone". Inoltre, è un'industria che detiene un valore economico globale e offre a milioni di persone in tutto il mondo sostentamento.

La struttura intuitiva della moda può essere fatta risalire alla fine del XIX secolo, a partire dall'istituzione cosmopolita nota come haute couture parigina. Successivamente, la Rivoluzione Industriale creò il mercato al dettaglio, in quanto una nuova domanda era in crescita nella classe media, definita come ricchezza dei consumatori.

La Responsabilità Sociale d'Impresa e l'industria della moda si intrecciano, basandosi sul concetto fondamentale che domanda e offerta combinate con la "massimizzazione del profitto" non sono sostenibili, ma che soprattutto e non possono essere l'unico obiettivo di un'azienda, come Bowen ha chiarito negli anni '50. Oggigiorno, è discutibile se l'industria della moda agisca responsabilmente o meno: se il principio della Responsabilità Sociale d'Impresa non è quello di danneggiare la società, l'ambiente e le risorse naturali, l'industria della moda semplicemente non segue tali linee guida. Tuttavia, potrebbe non essere così semplice.

¹ Carroll, A. 1991. 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders'. Business Horizons, p.39

Secondo Dickson e colleghi, affinché un'azienda di moda possa essere considerata responsabile, un'impresa di moda deve essere guidata da una filosofia che bilanci etica e profitto, e consideri la responsabilità sociale quale radice fondamentale.

Inoltre, le aziende di moda devono rispondere a tutte le esigenze dei diversi stakeholder: ad esempio, un approccio incentrato sul lavoratore contribuisce a creare una partnership vera e autentica con i fornitori, ma deve essere accompagnato anche da un focus sul consumatore, per bilanciare questioni come trasparenza e tracciabilità.

I fattori trainanti suggeriscono che una maggiore Responsabilità Sociale d'Impresa dovrebbe incoraggiare le aziende di moda a includere dichiarazioni di CSR, specie per distinguersi dal modo in cui le aziende di fast fashion operano, le quali distinguendo il processo di produzione da quello strategico di design e marketing, danno vita a pratiche discutibili. Inoltre, alcune argomentazioni suggeriscono che il sistema imprenditoriale della moda odierno possa essere quasi considerato l'antitesi della sostenibilità, in quanto l'ingente utilizzo di risorse naturali come acqua, energia e petrolio è responsabile di gran parte del danno ambientale.

Nel lavoro che si presenta si cercherà di affrontare l'argomento oggetto di analisi partendo da una elaborazione delle ricerche scientifiche che sono state effettuate sulla Corporate Social Responsibility, entrando nel merito della condizione che oggi il fast fashion ha assunto nel mercato e di come, soprattutto, i lavoratori vengono considerati e trattati. Nell'ultimo capitolo si guarderà ad un caso italiano: Brunello Cucinelli, considerato il pioniere del concetto etico ed umanistico nell'impresa contemporanea.

CAPITOLO I

CENNI INTRODUTTIVI SULLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

1.1 Corporate Social Responsibility: cos'è la responsabilità sociale d'impresa

Vi sono molte parole collegate al concetto di CSR e successivamente molte definizioni che permeano la letteratura. Bowen ha fornito il primo contributo moderno su questo argomento. Sottolinea che i processi decisionali devono considerare non solo la dimensione economica, ma anche le conseguenze sociali derivanti dal comportamento imprenditoriale².

In concreto, Bowen ha proposto una definizione delle responsabilità sociali dell'uomo d'affari: "*Si riferisce agli obblighi degli uomini d'affari di perseguire politiche, per prendere decisioni o per seguire delle linee di azione che sono apprezzabili in termini di obiettivi e valori della società.*"³ Secondo Bowen, gli uomini d'affari sono responsabili delle conseguenze delle loro azioni in una sfera un leggermente più ampia di quella coperta dalle loro dichiarazioni di profitti e perdite⁴. Anche il concetto di CSR si è evoluto negli anni successivi, nonostante un certo scetticismo⁵ e molti autori, in particolare Drucker⁶ così come Porter e Kramer⁷, hanno sottolineato le relazioni positive tra responsabilità sociale e opportunità di business in termini di opportunità di mercato,

² Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York: Harper and Brothers.

³ Ibid., p. 6

⁴ Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

⁵ Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. London: Pitman.

⁶ Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.

⁷ Porter, M. E. (2003). The corporation and society: The role of corporate philanthropy. Paper presented, Second EABIS Colloquium 2003. Copenhagen

produttività, competenza umana e miglioramento del contesto competitivo, vale a dire, "la qualità dell'ambiente imprenditoriale nel luogo o nei luoghi in cui le aziende operano"⁸.

Tuttavia, nel campo molti autori sono contrari alla concezione condivisa secondo cui la CSR è solo uno strumento di etica aziendale "per migliorare il funzionamento delle imprese"⁹, ma al contrario è fondamentale adottare una visione basata sulle risorse¹⁰ e una visione basata sugli stakeholder¹¹ per definire la CSR¹².

I gestori delle imprese hanno obblighi nei confronti di un gruppo più ampio di stakeholder rispetto alla semplice quota detenuta dai titolari; uno stakeholder è "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa"¹³.

L'approccio ha molte interpretazioni diverse, ma il pensiero degli stakeholder permette di "guidare la struttura e il funzionamento delle società"¹⁴.

La Responsabilità sociale delle imprese "comprende le risposte alle aspettative economiche, legali, etiche e filantropiche che le organizzazioni societarie offrono in un dato momento"¹⁵. Pertanto, perseguendo obiettivi economici, sociali e ambientali¹⁶, l'impresa orientata alla CSR, aumenta la sua dimensione immateriale nonché l'insieme di conoscenze e fiducia, che sostiene i processi di creazione di valore¹⁷. Il valore degli stakeholder¹⁸ realizzato consente di premiare, con modalità specifiche ed adeguate, i

⁸ Ibid., p.58

⁹ Zsolnai, L. (2002b). Future of capitalism. In L. Zsolnai (Ed.). *Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics* (pp. 295-308). Oxford and Bern: Peter Lang Academic Publisher, p.1

¹⁰ Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

¹¹ Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

¹² De Bettignies, H. C. (2002). Reviewing meanings and contexts of the role of business in society. Paper presented, Launch of the European Academy of Business in Society. Fontainebleau: INSEAD

¹³ Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. London: Pitman, p.46

¹⁴ Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, p.70

¹⁵ Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2002). *Business & Society: Ethics and stakeholder management*, 5th Edition. Mason, OH: Thomson- Southwestern.

¹⁶ Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505

¹⁷ Joyner, B. E. & Payne D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.

¹⁸ Daily, C.M., Dalton, D.R. and Cannella, A.A. (2003), "Corporate governance: decades of dialogue and data", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 371-82.

diversi stakeholder sociali che apportano risorse. La Sostenibilità, quindi, diventa l'obiettivo strategico dei sistemi socio-economici e dell'azione responsabile della società¹⁹, che mira a perseguire obiettivi a lungo termine, ossia uno sviluppo economico, coerente con la promozione e la tutela dei bisogni sociali e dell'ambiente²⁰.

Le attività commerciali e le operazioni commerciali necessitano di un fondamento etico, come afferma la colossale caduta delle grandi aziende avvenuta sia negli USA che in Europa²¹.

In ogni caso, policy makers, cittadini e imprese prestano sempre più attenzione alla CSR. Per Responsabilità Sociale del Business (BSR) o responsabilità d'impresa si intende "...gestire un'impresa commerciale in un modo che soddisfi costantemente le aspettative etiche, legali, commerciali e pubbliche che la società incontra business." Il Consiglio Mondiale delle Imprese per lo Sviluppo Sostenibile ha proposto un'altra definizione di CSR: "La CSR è l'impegno continuo delle imprese a comportarsi in modo etico, contribuendo allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, nonché della comunità locale e della società in generale." Un'altra definizione interessante di CSR proviene dal Prince of Wales International Business Leaders Forum: "CSR significa attuare delle pratiche commerciali aperte e trasparenti basate su valori etici e sul rispetto per i dipendenti, per le comunità e per l'ambiente. È progettato per fornire valore sostenibile alla società in generale, così come agli azionisti." Al fine di promuovere l'idea di cittadinanza aziendale e comportamento socialmente responsabile, durante il World Economic Forum di Davos il 31 gennaio 1999, il segretario generale delle Nazioni, Kofi Annan, ha sfidato i leader mondiali del business a incarnarsi, rafforzare e attuare un patto globale di valori e principi condivisi nei settori dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente. Dal punto di vista operativo, l'iniziativa è stata lanciata il 26 luglio 2000 durante un incontro presso la sede delle Nazioni Unite a New York con la partecipazione di leader del mondo degli affari e delle organizzazioni sindacali e dei gruppi civili.

¹⁹ Tencati, A. (2002b). Managing Sustainability. In L. Zsolnai (Ed.). Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics (pp. 187-209). Oxford and Bern: Peter Lang Academic Publisher

²⁰ Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.

²¹ Zsolnai, L. (2002b). Future of capitalism. In L. Zsolnai (Ed.). Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics, Op. cit.

Il Global Compact è un'iniziativa volontaria, aperta alla partecipazione delle imprese e al coinvolgimento del lavoro, dei diritti umani, delle organizzazioni ambientali e di sviluppo²². Comprende nove principi, tratti dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la Dichiarazione dell'ILO sui principi e diritti fondamentali nel lavoro e la Dichiarazione sull'ambiente e lo sviluppo di Rio.

Se le aziende decidono di partecipare a questa iniziativa, il Global Compact chiede loro di agire secondo questi principi e soprattutto all'interno dei propri domini aziendali. Pertanto, il Compact promuove le buone pratiche di corporazione; non sostiene, tuttavia, le aziende.

Alcune delle aziende più importanti del mondo hanno deciso di partecipare al progetto. Anche l'Unione Europea si sta occupando dei temi legati alla CSR. Il 18 luglio del 2001 l'UE ha presentato il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"²³.

L'Unione Europea si preoccupa della RSI perché può rappresentare un contributo positivo all'obiettivo strategico adottato nel marzo 2000 durante il Consiglio Europeo di Lisbona: "creare un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di contribuire ad una crescita sostenibile con nuovi posti di lavoro e maggiore coesione sociale"²⁴.

Il documento suggerisce un approccio basato sul rafforzamento dei partner coinvolti (ad esempio, aziende, ONG, parti sociali ed enti locali)²⁵. Dopo la chiusura del processo di consultazione sul Libro verde, il 31 dicembre 2001, l'UE ha iniziato a lavorare su un nuovo documento: una nuova comunicazione ufficiale dal titolo "CSR: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile" che è stato pubblicato il 2 luglio 2002²⁶. Questi due documenti sono l'esito finale di una lunga discussione portata avanti da anni in Europa sia a livello teorico che istituzionale, sulle implicazioni sociali delle attività

²² Global Reporting Initiative (GRI) (2002). 2002 sustainability reporting guidelines. Retrieved April 20, 2003, from www.globalreporting.org

²³ Commission of the European Communities (2001 b). Green paper promoting a European framework for corporate social responsibility. Brussels: COM(2001) 366 final.

²⁴ Ibid., p. 3

²⁵ Petrella, R. (Ed.) (1995). Gruppo di Lisbona. I limiti della competitività. Roma: Mani festolibri.

²⁶ Commission of the European Communities (2002b). Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development. Brussels: COM(2002) 347 final.

imprenditoriali e il ruolo delle aziende nel sostegno e nello sviluppo delle comunità locali e nazionali²⁷.

Secondo il Libro Verde “RSI è essenzialmente un concetto in base al quale le aziende decidono volontariamente di contribuire a una società migliore e a un ambiente più pulito²⁸” ed è “un concetto attraverso il quale le aziende integrano le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro attività ed operazioni e nella loro interazione con le parti interessate su base volontaria²⁹”.

Un numero crescente di aziende riconosce la responsabilità sociale come parte della propria identità. Questa responsabilità riguarda i dipendenti e più in generale tutti gli stakeholder (tra cui azionisti, clienti, fornitori, banche e assicurazioni, concorrenti, autorità statali e locali, società civile in generale e media) e questo a sua volta può influenzare il successo aziendale. Il Libro verde individua quattro fattori che stanno alla base del crescente successo del concetto di CSR:

1. le nuove preoccupazioni e aspettative dei cittadini, dei consumatori, delle autorità pubbliche e degli investitori nel contesto della globalizzazione e del cambiamento industriale su larga scala;
2. criteri sociali, che influenzano sempre più le decisioni di investimento degli individui e delle istituzioni sia come consumatori che come investitori;
3. accresciuta preoccupazione per i danni causati all'ambiente dall'attività economica;
4. trasparenza delle attività imprenditoriali determinata dai media e dall'informazione moderna sulle tecnologie della comunicazione.

L’UE propone un quadro per comprendere meglio i diversi elementi del CSR: secondo questo approccio, la CSR ha una dimensione interna ed una esterna. La dimensione interna della RSI comprende quanto segue:

- gestione delle risorse umane;
- gestione della salute e sicurezza sul lavoro;
- ristrutturazione aziendale;

²⁷ Hutton, W. (2002). The world we're in. London: Little Brown.

²⁸ Commission of the European Communities (2001 b). Green paper promoting a European framework for corporate social responsibility. Brussels: COM(2001) 366 final, Op. cit., p.4

²⁹ Commission of the European Communities (2001 b). Green paper promoting a European framework for corporate social responsibility. Brussels: COM(2001) 366 final, Op. cit., p.6

- gestione dell'impatto ambientale e delle risorse naturali.

La CSR supera il concetto tradizionale di azienda estendendosi ad una vasta rete di stakeholder, tra cui comunità locali, partner commerciali, fornitori, clienti e consumatori. Inoltre, abbraccia la tutela dei diritti umani lungo l'intera catena di fornitura e affronta le sfide ambientali su scala globale. Pertanto, per rispondere in modo adeguato alle pressioni provenienti dalla società di cui le imprese fanno parte integrante, le imprese dovrebbero perseguire obiettivi economici, sociali e ambientali sulla base di un approccio coordinato. Le aziende dovrebbero, quindi, integrare aspetti e profili sociali e le preoccupazioni ambientali nelle loro strategie aziendali, nei loro strumenti di gestione e nelle loro attività. Ciò significa andare oltre la conformità e investire di più in risorse umane, sociali e capitale ambientale. Infine, l'UE sottolinea la necessità di un approccio olistico verso una gestione integrata della CSR che includa la dimensione sociale e ambientale nella pianificazione aziendale, nella misurazione e nel controllo dei processi e nella definizione di una strategia a lungo termine che riduca al minimo i rischi legati all'incertezza.

Un ulteriore interessante contributo al dibattito internazionale sulla CSR è arrivato dal vertice del G8 di Evian del 2003, dove per la prima volta è stato presentato un documento del vertice del G8 focalizzato sulla CSR. Secondo la Dichiarazione del G8 "Promuovere la crescita e un'economia di mercato responsabile", "rafforzamento dell'integrità aziendale nella disciplina di mercato, maggiore trasparenza attraverso una migliore informativa, una regolamentazione efficace e la responsabilità sociale delle imprese sono principi comuni per una sana crescita macroeconomica."

Nel secondo paragrafo intitolato "Responsabilità sociale d'impresa" hanno affermato i rappresentanti del G8: "Coerentemente con i risultati del Summit Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile, sosteniamo sforzi unitari per rafforzare la responsabilità sociale e ambientale delle imprese. Si lavorerà con tutti i paesi interessati su iniziative a sostegno dell'ecosostenibilità e della crescita economica, compresa la creazione di un ambiente in cui le imprese possano agire responsabilmente".

Vi sono, poi, anche iniziative volontarie da parte di aziende che promuovono valori di responsabilità sociale e ambientale, come le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali e i principi del Global Compact delle Nazioni Unite coerenti con i loro interessi economici. A livello internazionale, si coglie uno spirito a sollecitare le aziende

a collaborare con altri soggetti per integrare e favorire l'attuazione degli strumenti esistenti.

1.2 Evoluzione della CSR nel contesto aziendale italiano e internazionale

Una varietà di fattori strutturali (la predominanza delle PMI e il ruolo delle distribuzioni locali) e ragioni storiche (ad esempio, l'importanza del movimento cooperativo) hanno caratterizzato notevolmente il sistema economico nazionale italiano e le relazioni sociali nel loro complesso. In questo contesto, diverse iniziative sulla CSR sono state promosse per far fronte alla crescente attenzione riservata dall'opinione pubblica alla tutela ambientale, alla sicurezza dei prodotti e al rispetto dei diritti delle persone e dei lavoratori. L'approccio alla CSR implica una rete capillare a livello nazionale che riesce a dipanarsi e nel contempo a considerare ambiti e dimensioni tanto pubblici che privati riuscendo ad attrarre e incentivare interventi altamente innovativi. È infatti vero che molte delle attività individuali svolte da aziende, per lo più PMI, nonostante siano sorrette, ordinariamente, da una forte relazione con le comunità locali non presentano una idonea sistematicità; cioè, non presentano a livello strutturale processi strategici formalizzati e hanno scarsa visibilità all'esterno. Questo approccio alla CSR è un fenomeno frequente, ma non può essere apprezzato e valorizzato profondamente dal punto di vista competitivo, con modelli interpretativi tradizionali adatti alle multinazionali. Un progetto sulla CSR elaborato e promosso dal Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali nel giugno del 2002 denominato: Responsabilità Sociale d'Impresa-Impegno Sociale.

Gli obiettivi che il Progetto CSR-SC persegue sono i seguenti:

- promuovere la cultura della CSR tra le imprese;
- definire uno standard semplice e modulare che le aziende possano adottare su base volontaria per identificare comportamenti socialmente responsabili;
- proporre un elenco di indicatori di performance rilevanti per misurare la performance sociale;
- garantire ai cittadini la rendicontazione dell'impegno sociale d'impresa vero e non fuorviante.

Nel corso della Terza Conferenza Europea sulla Responsabilità Sociale delle Imprese tenutosi a Venezia il 14 novembre 2003 e dopo diciotto mesi di lavoro, il Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali ha proposto un quadro standard a due livelli.

Gli elementi comuni della proposta sono i seguenti:

- approccio volontario;
- autovalutazione aziendale;
- assenza di meccanismi di certificazione tradizionali;
- set di indicatori di performance.

La prima fase (Livello CSR) si basa sull'insieme degli indicatori di performance e su un sistema di linee guida per supportare le aziende nell'autovalutazione della propria performance sociale e nella sua rendicontazione attraverso una Dichiarazione Sociale. I passaggi principali di questo livello sono i seguenti:

- un'azienda decide, su base volontaria, di partecipare al progetto CSR-SC e presentare la Dichiarazione Sociale secondo il set di indicatori;
- un'Autorità indipendente, proposta dal Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali, dovrebbe essere il soggetto responsabile della valutazione finale delle Dichiarazioni inviate dalle aziende partecipanti;
- sarà organizzato un database completo per raccogliere e rendere disponibile le informazioni utili sull'iniziativa.

La seconda fase del progetto (Livello SC) si basa sull'impegno delle aziende e sul loro ruolo proattivo nel sostenere le politiche di welfare promosse dal Governo e dagli enti locali. L'azienda, su base volontaria, decide di andare oltre il livello CSR (presentazione della Dichiarazione Sociale e revisione effettuata dall'Autorità indipendente), partecipando, con risorse proprie, ai progetti dell'intervento sociale proposto dai policy maker. La prospettiva di fondo è integrare risorse private e pubbliche secondo un moderno welfare caratterizzato da un approccio misto e dal principio sussidiario. Questo sistema CSR-SC ha l'obiettivo di promuovere comportamenti socialmente responsabili tra le aziende.

Al fine di garantire la standardizzazione nella presentazione dei dati e la comparabilità tra i risultati ottenuti da diverse aziende, l'insieme degli indicatori di performance fungeranno da punto di riferimento ottimale nella preparazione della Dichiarazione

Sociale. Questo set è progettato secondo uno stile flessibile e un approccio modulare. In generale è possibile individuare almeno tre categorie di enti che possono utilizzare questi indicatori:

- società quotate in borsa;
- grandi aziende private;
- aziende private di piccole e medie dimensioni.

Le società quotate dovrebbero attuare il processo di reporting in modo più esaustivo secondo un principio di ampia divulgazione (adottando la serie completa di catalizzatori). Per quanto riguarda le aziende private, lo scopo è quello di individuare, all'interno della cornice, quelle misure che meglio rispondono ai bisogni informativi senza imporre sforzi di elaborazione che vadano oltre le capacità e le risorse aziendali:

- Le PMI dovrebbero utilizzare una serie di indicatori comuni (almeno 20 indicatori specifici in termini di copertura delle più importanti categorie di stakeholder);
- anche le grandi imprese dovrebbero adottare alcuni indicatori aggiuntivi. Inoltre, le caratteristiche del settore richiederanno un'ulteriore analisi approfondita all'insieme degli indicatori selezionati. La possibilità di adattare le informazioni dei requisiti della Dichiarazione Sociale alle specificità finanziarie, dimensionali e settoriali delle aziende riflette l'approccio flessibile e modulare che è una caratteristica fondamentale del progetto.

Sulla base dei risultati di oltre venti test pilota effettuati in collaborazione con aziende pionieristiche di ogni dimensione, il Ministero del Lavoro su proposta sugli Affari sociali ha organizzato gli indicatori secondo un quadro normativo che prevede tre livelli ³⁰:

- Categorie: gruppi di stakeholder che sono specificamente interessati dai cluster di indicatori;
- Aspetti: aree tematiche monitorate da gruppi di indicatori di performance riferite ad una determinata categoria di stakeholder;
- Indicatori: misurazioni che forniscono informazioni relative ad un dato aspetto e possono essere utilizzati per verificare e dimostrare le prestazioni organizzative. Le

³⁰ Global Reporting Initiative (GRI) (2002). 2002 sustainability reporting guidelines. Retrieved April 20, 2003, from www.globalreporting.org

informazioni possono essere qualitative, quantitative (fisiche e tecniche), ecologiche o economico-monetarie.

Le categorie di stakeholder individuate sono le seguenti:

1. Risorse umane;
2. Soci/Azionisti, Comunità Finanziaria;
3. Clienti;
4. Fornitori.

Tuttavia, è da evidenziare come l'Italia non è totalmente ricettiva riguardo le raccomandazioni che sono state indicate, dimostrando una resistenza ad approcci innovativi e in un certo senso aperti ad altre dimensioni imprenditoriali.

Tra le misure per integrare i principi della CSR nella strategia aziendale, le aziende considerano rilevante l'implementazione delle migliori pratiche. Inoltre, le imprese riconoscono l'importanza del loro ruolo nel contribuire allo sviluppo culturale attraverso campagne di sensibilizzazione sociale rivolte ai loro stakeholder.

Per indagare su come le pratiche di CSR siano integrate nella gestione delle aziende, è fondamentale essere a conoscenza se le aziende sono in possesso di altre certificazioni. È evidente che lo standard ISO 9001 è la certificazione più diffusa tra le aziende. Una crescente attenzione verso le tematiche ambientali si è registrata tra le medie e grandi imprese, certificata da un alto livello di diffusione delle certificazioni ISO 14001. È interessante notare che, per quanto riguarda gli strumenti di CSR, i rapporti di sostenibilità e i codici etici sono ampiamente adottati. Circa il 50% delle micro e piccole imprese adotta solo uno di questi strumenti; tuttavia, circa il 35% delle medie e grandi imprese adotta più di uno strumento contemporaneamente.

La prospettiva di migliorare il rapporto con i dipendenti è un driver importante per motivare le aziende ad intraprendere il percorso di certificazione. Si è riscontrato che tutte le categorie di imprese considerano questo aspetto come "importante". Inoltre, grande importanza è attribuita alla possibilità di migliorare l'immagine aziendale, rilevante per tutte le categorie di imprese è anche l'aspettativa che la certificazione SA8000 contribuisca al raggiungimento di un vantaggio competitivo, con una crescente rilevanza direttamente correlata alla dimensione aziendale.

D'altra parte, il conseguimento della certificazione SA8000 non è considerato in grado

di attrarre personale qualificato: per tutte le categorie di intervistati questo aspetto presenta un basso valore medio, compreso tra 2,50 e 2,70. Inoltre, come osservato in altre ricerche sul tema, le banche sembrano ancora non comprendere l'importanza degli strumenti di CSR in generale, per proteggere un'azienda riducendo i suoi rischi economici. Per quanto riguarda gli ostacoli incontrati dalle aziende durante il processo di certificazione, la maggior parte hanno riscontrato difficoltà nel coinvolgere i propri fornitori nell'attuazione di pratiche di tutela dei diritti dei lavoratori, con un punteggio medio di 3,88. Inoltre, le aziende più grandi considerano il coinvolgimento del personale come un fattore critico (il punteggio cresce da 2,82 a 3,43). Ciò può essere attribuito alla complessità organizzativa delle imprese con un gran numero di dipendenti, rispetto alle imprese più piccole con una struttura più snella. Esiste una differenza sostanziale tra le categorie per quanto riguarda la disponibilità di risorse finanziarie. Questo spiega perché, per le piccole e microimprese, la disponibilità di risorse per coprire i costi di certificazione è uno dei principali problemi che si riscontrano nell'implementazione della SA8000, insieme a quelli legati ai servizi di consulenza.

Un numero crescente di studiosi ha studiato i vantaggi di SA8000 e gli ostacoli alla sua adozione e gestione. Tuttavia, la relazione tra l'adozione della certificazione e la performance dell'azienda è tutt'altro che chiara a causa della mancanza di studi empirici rigorosi e delle deboli basi teoriche³¹.

Studi precedenti hanno affrontato l'impatto sulle prestazioni di altri standard/sistemi di gestione CSR: ISO 9000; ISO 14000³²; OHSAS 18001; e ISO 26000³³. Tuttavia, i primi tre standard si concentrano su aspetti diversi rispetto a SA8000, ovvero la gestione della qualità, le questioni ambientali, la salute e la sicurezza sul lavoro. Inoltre, mentre ISO 26000 è uno standard di processo etico, cioè solo un insieme di linee guida CSR, SA8000 è uno standard di certificazione etica, ovvero la conformità è garantita da audit di terze parti.

³¹ Sartor M., Orzes G., Di Mauro C., Ebrahimipour M. e Nassimbeni G. (2014), "Lo standard di certificazione sociale SA8000: revisione della letteratura e direzioni di ricerca", in Tecnologia e panorama aziendale globale in rapida evoluzione - Incontro annuale DSI 2014.

³² De Jong P., Paulraj A. and Blome C. (2014), "The financial impact of ISO 14001 certification: top-line, bottom-line or both?", *Journal of Business Ethics*, vol. 119, pp. 131-149.

³³ Valmohammadi, C. (2014), "Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: an ISO 26000 perspective", *Social Responsibility Journal*, Vol. 10 no. 3, pp. 455-479.

Le società quotate in borsa per un duplice motivo. *In primo luogo*, è più probabile che adottino standard / sistemi di gestione CSR³⁴ poiché:

- (1) gli stakeholder esercitano una maggiore pressione su di loro per essere sostenibili³⁵;
- (2) devono segnalare il loro impegno in materia di CSR agli azionisti³⁶ Questo vale anche per la certificazione SA8000: la percentuale di aziende certificate è più alta per le società quotate rispetto a quella di tutte le società di un determinato paese. Pensiamo ad esempio all'Italia e all'India, i due paesi con il maggior numero di certificati SA8000.

Attingendo alla letteratura SA8000 e guardando attraverso le lenti della teoria dell'agenzia, della teoria istituzionale, della teoria della contingenza e di una prospettiva culturale, sviluppiamo alcune ipotesi di ricerca sugli effetti di SA8000 sulla performance aziendale (ad esempio, produttività del lavoro, crescita delle vendite e redditività) e sui fattori contingenti che potrebbero influenzarli (ad esempio, caratteristiche culturali, sviluppo del paese, intensità di lavoro). Impieghiamo quindi lo studio degli eventi e i metodi di regressione multipla sul database Compustat Global di Standard and Poor's per testare empiricamente queste ipotesi. Un approccio simile è stato adottato per studiare gli effetti della certificazione OHSAS 18001 sulle prestazioni aziendali.

Diversi autori³⁷ hanno sostenuto che l'adozione della certificazione SA8000 porta *a un miglioramento delle condizioni di lavoro*. Questo effetto potrebbe sembrare abbastanza tautologico, in quanto è infatti l'obiettivo principale della certificazione. Tuttavia, ci permette di introdurre una serie di ulteriori effetti ipotizzati dagli studi esaminati. Henkle³⁸ e Stigzelius e Mark-Herbert³⁹ hanno evidenziato ad esempio che i lavoratori delle aziende certificate SA8000 si sentono più protetti e coinvolti nel raggiungimento

³⁴ Qi, G., Zeng, S., Yin, H., & Lin, H. (2013). ISO and OHSAS certifications How stakeholders affect corporate decisions 14/14 on sustainability. *Management Decision*, 51(10), 1983-2005.

³⁵ Mishra, S. and Suar, D. (2010), "Does corporate social responsibility influence corporate performance of Indian companies?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 no. 4, pp. 571-601.

³⁶ Nishitani, K. (2010), "Domanda per l'adozione della ISO 14001 nella catena di approvvigionamento globale: un'analisi empirica incentrata sui mercati attenti all'ambiente", *Economia delle risorse e dell'energia*, Vol. 32, n. 3, 395-407.

³⁷ Rasche, A. (2010b), "Collaborative Governance 2.0", *Corporate Governance*, Vol. 10 No. 4, pp. 500-511.

³⁸ Henkle, D. (2005), "Gap Inc. views supplier ownership of compliance with workplace standards as an essential element of socially responsible sourcing", *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 25 no. 1, pp. 17-25.

³⁹ Stigzelius, I. and Mark-Herbert, C. (2009), "Adapting corporate responsibility to suppliers: managing SA8000 in Indian apparel manufacturing", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25 no. 1, pp. 46-56.

degli obiettivi strategici e questo tende a ridurre l'assenteismo e il turnover del personale. Alcuni autori hanno ipotizzato⁴⁰ che la certificazione SA8000 contribuisce ad aumentare la capacità dell'azienda di attrarre una forza lavoro qualificata. Questi vantaggi della certificazione – insieme a un generale maggiore entusiasmo dei dipendenti – hanno portato molti autori⁴¹ a ipotizzare che la certificazione SA8000 *aumenti la produttività del personale*. Altri autori⁴² hanno postulato che la SA8000 porta anche a *un miglioramento della qualità del prodotto*.

Un altro effetto operativo della certificazione ipotizzato da molti autori è la riduzione dei costi⁴³. Salomone⁴⁴ ha notato che le modifiche apportate per allineare i processi aziendali ai requisiti SA8000 portano all'aumento della loro efficienza. L'effetto di riduzione dei costi è tuttavia una questione dibattuta. Molti autori⁴⁵ hanno infatti messo in guardia contro gli *alti costi* per l'ottenimento e il mantenimento della certificazione.

Le attività svolte per soddisfare i requisiti SA8000 – come la modifica dei processi aziendali, la compensazione aggiuntiva per gli straordinari, la raccolta e la gestione dei dati – aumentano i costi per le aziende. Gli onorari addebitati dagli organismi di certificazione, dagli auditor di terze parti (e talvolta dai consulenti esterni coinvolti) determinano ulteriori costi. Inoltre, SA8000 impone *vincoli nella selezione dei fornitori*⁴⁶. Le aziende certificate devono infatti convincere i propri fornitori a rispettare i requisiti SA8000, limitando il numero di potenziali fornitori solo a quelli che sono disposti e in grado di adempiere a tali obblighi. Ciò comporta costi aggiuntivi per la ricerca e il pagamento di un premio.

⁴⁰ Wang, H. and Choi, J. (2013), "A new look at the relationship between corporate socio-financial performance and the moderating roles of temporal and cross-domain coherence in corporate social performance", *Journal of Management*, Vol. 39 n. 2, pp. 416-441.

⁴¹ Stigzelius, I. and Mark-Herbert, C. (2009), "Adapting corporate responsibility to suppliers: managing SA8000 in Indian apparel manufacturing", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25 no. 1, pp. 46-56.

⁴² Koplin, J., Seuring, S. and Mesterharm, M. (2007), "Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry: the case of Volkswagen AG", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15 no. 11, pp. 1053-1062.

Ledgard, S. and Taylor, E. (2002), "A risk too far", *Quality World*, Vol. 8, Iss. 9, page. 15 18.

⁴³ Henkle, D. (2005), "Gap Inc. views supplier ownership of compliance with workplace standards as an essential element of socially responsible sourcing", *Op. cit.*

⁴⁴ Salomone, R. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, v.16, 1786-1806.

⁴⁵ Ciliberti, F., de Haan, J., de Groot, G., and Pontrandolfo, P. (2011), "CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: four case studies", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19 no. 8, pp. 885-894.

⁴⁶ Werre, M. (2003), "Implementing Corporate Responsibility - The Chiquita Case", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 n. (2-3), pp. 247-260.

Christmann e Taylor ⁴⁷ hanno evidenziato che la qualità dell'implementazione degli standard differisce tra le aziende certificate: alcune aziende perseguono solo un'implementazione simbolica in cui il sistema di gestione certificato non viene utilizzato nelle loro operazioni quotidiane, mentre altre perseguono un'implementazione sostanziale in cui i requisiti standard sono incorporati nelle loro routine quotidiane.

Nonostante nessuno studio abbia affrontato questo problema, la maggior parte degli effetti operativi sopra menzionati (ad esempio, aumento della produttività del personale, miglioramento della qualità del prodotto e riduzione dei costi) potrebbero variare in modo significativo a seconda del tipo di implementazione selezionato.

L'attenzione ai diritti dei lavoratori, la difesa del lavoro minorile e in generale l'attenzione alle questioni etiche sono state ipotizzate per migliorare la *reputazione delle imprese*⁴⁸ e per *aumentare la soddisfazione del cliente*⁴⁹. Il primo effetto è stato sostenuto anche da Merli e colleghi ⁵⁰. Fuentes-García e colleghi⁵¹ hanno tuttavia sostenuto che, a causa della *scarsa conoscenza dello standard da parte dei clienti*, le aziende dovrebbero investire risorse significative nella promozione del loro impegno in questa iniziativa.

Alcuni autori⁵² hanno poi sostenuto che SA8000 porta ad *un aumento delle vendite*. Da un lato, la certificazione permette infatti alle aziende di attrarre nuovi clienti e di fidelizzare quelli esistenti (si veda il paragrafo precedente). D'altra parte, consente alle aziende di applicare un prezzo premium rivolto al "consumatore etico".

Alcuni studi hanno sostenuto che la certificazione SA8000 ha un effetto positivo sui *prodotti tecnici e sull'innovazione organizzativa*⁵³. Le aziende certificate possono infatti

⁴⁷ Christmann, P. and Taylor, G. (2006), "Firm self-regulation through certifiable international standards: determinants of symbolic versus substantive implementation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 n. 6, pp. 863-878.

⁴⁸ Rohitratana, K. (2002), "SA 8000: uno strumento per migliorare la qualità della vita", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 n. 1-2, pp. 60-64.

⁴⁹ Zhao, X.J., Davidson, K. and Zuo, J. (2012), "A corporate social responsibility indicator system for construction companies", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 29-30, pp. 277-289.

⁵⁰ Merli, R., Preziosi, M. e Massa, I. (2015), "Valori sociali e sostenibilità: un'indagine sui driver, le barriere e i benefici della certificazione SA8000 nelle imprese italiane", *Sostenibilità*, vol. 7, n. 4, pp. 4120-4130.

⁵¹ Fuentes-García, F.J., Núñez-Tabales, J.M. and Veroz-Herradón, R. (2008), "Applicability of corporate social responsibility to human resource management: perspective from Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82 n. 1, pp. 27-44.

⁵² Stigzelius, I. and Mark-Herbert, C. (2009), "Adapting corporate responsibility to suppliers: managing SA8000 in Indian apparel manufacturing", *Op. cit.*

⁵³ Gilbert, D.U. e Rasche, A. (2007), "Etica del discorso e responsabilità sociale: l'etica di SA8000", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17 n. 2, pp. 187-216.

condurre attività di co-progettazione e co-sviluppo con gli stakeholder che hanno una sensibilità etica simile. Le modifiche apportate per allineare i processi e le procedure ai requisiti SA8000 potrebbero anche portare a innovazioni organizzative come l'adozione di nuove strutture organizzative.

Un ulteriore effetto della certificazione SA8000 postulato da molti autori⁵⁴ è il *più facile accesso al credito bancario*. Il rispetto dei requisiti SA8000 potrebbe infatti facilitare i rapporti con banche e investitori nonché con gli istituti di vigilanza (es. enti di pubblica utilità, enti di assistenza e agenzie di controllo per la sicurezza).

Infine, diversi studi hanno sostenuto che SA8000 porta al *miglioramento della relazione con gli stakeholder*⁵⁵. Si tratta tuttavia di un effetto multiforme che comprende diversi dei benefici sopra citati, come migliori relazioni con i dipendenti (aumento della produttività del personale), migliori relazioni con i clienti (aumento della soddisfazione del cliente / aumento delle vendite) e migliori relazioni con banche e investitori (più facile accesso al credito).

1.3 L'evoluzione della ESG: environmental, social and corporate governance

La conformità ambientale, sociale e governativa (ESG) è un argomento di grande tendenza. Molto è stato scritto a riguardo, anche se ad oggi soprattutto in ambiti tecnici sovente la denominazione non è seguita da un valore semantico univoco; il che rende l'argomento alquanto ambiguo per certi aspetti.

Il Financial Times Lexicon lo definisce come "un termine generico utilizzato nei mercati dei capitali e dagli investitori per valutare il comportamento aziendale e per determinare la futura performance finanziaria delle aziende"⁵⁶. Alcuni autori riconoscono la congruenza tra ESG e CSR e usano queste abbreviazioni in modo intercambiabile⁵⁷, altri la comprendono in

⁵⁴ Zutshi, A, Creed, A & Sohal, AS 2009, 'Child labour and supply chain: Profitability or (mis)management', European Business Review, vol. 21, no. 1, pp. 42

⁵⁵ Beschorner, T. e Müller, M. (2007), "Standard sociali: verso un coinvolgimento etico attivo delle imprese nei paesi in via di sviluppo". Giornale di etica aziendale, vol. 73 n. 1, pp. 11-20.

⁵⁶ <https://markets.ft.com/glossary/searchLetter.asp?letter=E>

⁵⁷ Huang D., Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation, in Accounting & finance, 61, 1, 2021, 335-360;

termini di sostenibilità⁵⁸, mentre diversi ricercatori tendono ad operare un distinguo tra "CSR interna e metriche di performance ESG esterne"⁵⁹.

Il movimento ESG è nato a livello di Nazioni Unite come tentativo per risolvere il problema del divario normativo: la mancanza di un meccanismo vincolante per garantire il rispetto da parte delle imprese multinazionali dei diritti umani, soprattutto quelli inerenti al lavoro, nello svolgimento delle loro attività all'interno dei paesi cosiddetti in via di sviluppo⁶⁰.

Il lancio dell'iniziativa UN Global Compact (UNGC)⁶¹ nel 2000 e l'adozione dei Principi Guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (UNGPs) nel 2011 (i c.d. principi di Ruggie) sono stati uno dei primi passi verso la promozione dell'impegno delle imprese per il rispetto dei diritti umani (la parte "S" dell'agenda ESG). Le radici di questo impegno risalgono alle Linee guida dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) per le imprese multinazionali del 1976 e alla Dichiarazione tripartita di principi dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) sulle imprese multinazionali e la politica sociale ("Dichiarazione delle imprese multinazionali") del 1977.

Soprattutto dopo l'adozione dei principi guida dei principi guida, la conformità ESG, compreso il rispetto dei diritti umani (HR) e dei principi fondamentali dell'ILO, è diventata una questione importante per il mondo accademico, le grandi imprese e gli investitori. Il recente studio della Wharton School ha rilevato che le aziende che hanno ottenuto ottime performance su misure ESG materiali hanno generato rendimenti superiori del 4% in un periodo di tre anni, misurati in base al ritorno sul capitale investito (ROIC)⁶². Nel web è facile trovare centinaia di articoli che pubblicizzano "investimenti sostenibili"⁶³. Un articolo di Forbes, ad esempio, invita a "fare soldi attraverso la

⁵⁸ Abhayawansa S., Tyagi Sh., Sustainable Investing: The Black Box of Environmental, Social, and Governance (ESG) Ratings, in *The Journal of Wealth Management*, Apr 2021, 24, 1, 49-54.

⁵⁹ Meaney M. E., Private Corporations and Environmental Social Governance: An Uneven Response, in *Fulfilling the Sustainable Development Goals*, Routledge, 2021, 437-438.

⁶⁰ Gillan S. L., Koch A., Starks L.T., Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance, in *Journal of Corporate Finance*, 2021, 66, 101889.

⁶¹ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

⁶² Wharton Report. Walking The Talk: Valuing A Multi-Stakeholder 2022: https://www.fcltglobal.org/wp-content/uploads/Walking-the-Talk_Stakeholder_Capitalism_Report.pdf

⁶³ For ex: Polman P., Winston A., Yes, Investing in ESG Pays Off, in *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2022/04/yes-investing-in-esg-pays-off>, April 13, 2022.

sostenibilità, la giustizia sociale e gli investimenti ESG".⁸ ESG è diventato anche una fonte di profitto per numerose società di consulenza, classificazione, fornitura di informazioni e si è trasformato in un grande business di per sé⁶⁴.

Il rispetto dei diritti umani e delle norme fondamentali dell'OIL fa parte del "S" (Sociale) parte di ESG. Secondo il principio⁶⁵ 12 dei Principi guida delle Nazioni Unite, la responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani si riferisce ai quelli riconosciuti a livello internazionale, intesi come minimo di quelli espressi nella Carta internazionale dei diritti umani e i principi relativi ai diritti fondamentali enunciati nella Dichiarazione dell'Organizzazione internazionale del lavoro sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro⁶⁶. Seguendo i principi guida delle Nazioni Unite ed esposte a forti pressioni pubbliche da parte di varie ONG internazionali, le imprese multinazionali tendono ora a riferire in merito alle loro prestazioni nell'ambito dei diritti individuali e collettivi del lavoro e a reagire in base alle accuse relative alle violazioni in questo campo. Come esempio recente si può fare riferimento alla reazione di H&M alle accuse di essere coinvolta nel lavoro forzato degli uiguri in Cina. Questa organizzazione fa parte del Global Compact delle Nazioni Unite dal 2001⁶⁷ e nel 2012 ha adottato la Politica sui Diritti Umani basata sui principi guida delle Nazioni Unite.¹² Nel 2021 ha emesso la dichiarazione di non lavorare con alcuna fabbrica di produzione di abbigliamento situata nella XUAR e di non approvvigionarsi di prodotti da questa regione, contribuendo così apparentemente alla lotta contro il lavoro forzato in Cina⁶⁸.

L'ampia copertura mediatica di tali casi potrebbe far sì che l'opinione pubblica abbia finalmente la sensazione che si trovi una soluzione al problema dell'attuazione delle norme

⁶⁴ Brewer J., Making Money Through Sustainability, Social Justice and ESG Investing. Oct 11, 2020 <https://www.forbes.com/sites/jbrewer/2020/10/11/making-money-through-sustainability-social-justice-and-esg-investing/?sh=66db51a320fb>

⁶⁵ Bloomberg video about MSCI, the largest ESG rating company, which, in the opinion of the authors "doesn't even try to measure the impact of a corporation on the world," https://www.youtube.com/watch?v=f_rrS-giP8

⁶⁶ https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf

⁶⁷ <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/4719-H-M-Hennes-Mauritz-AB>

⁶⁸ https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/10/HM_Group_UNGP_Index_2018.pdf Dichiarazione del Gruppo H&M sulla due diligence si veda <https://hmgroupp.com/sustainability/fair-and-equal/human-rights/h-m-group-statement-on-due-diligence/>. Vale la pena notare che questa dichiarazione ha provocato un boicottaggio dei prodotti H&M da parte delle piattaforme di e-commerce online cinesi e dei clienti. Teh C., "Die, H&M, die": brand grapples with Chinese boycott and social media firestorm over Xinjiang "forced labor" comments. Mar 25, 2021, in <https://www.insider.com/hm-chinese-e-commerce-boycott-social-media-firestorm-2021-3>

internazionali del lavoro (ILS) e che il sistema di conformità ESG sia un meccanismo che serve a questo obiettivo.

Nell'abbondanza della letteratura sull'ESG è difficile trovare una definizione chiara di cosa si tratti. Un recente studio ha fornito sette definizioni e tutte avevano un tratto chiave in comune: si riferiscono alla valutazione delle prestazioni ambientali, sociali e governative delle organizzazioni per gli investitori⁶⁹.

Chiarisce che l'ESG è per lo più percepito come uno strumento per gli investitori. Tuttavia, è molto più ampio e complesso di così. Si tratta dell'impegno volontario e in alcuni casi obbligatorio⁷⁰ delle imprese ad agire in linea con le norme internazionali in materia di diritti umani e del lavoro, a garantire la dovuta diligenza nelle loro operazioni e a divulgare le informazioni non finanziarie pertinenti che contano per la loro attività. È in gran parte lo stesso concetto di responsabilità sociale d'impresa (CSR). Nel 2011 l'UE ha definito i temi della RSI come i diritti umani, le pratiche lavorative e occupazionali (come la formazione, la diversità, l'uguaglianza di genere, la salute e il benessere dei lavoratori, ecc.), le questioni ambientali e la lotta alla corruzione. Gli stessi temi sono considerati nelle tre parti dell'ESG – Ambientale, Sociale e Governativa.

È interessante notare che il termine ESG sembra essere diventato più utilizzato di CSR, soprattutto nel contesto della performance non finanziaria di un'impresa. I requisiti o le raccomandazioni ESG sono stabiliti in diversi strumenti pubblici e privati, chiamati anche disposizioni di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Si tratta dei documenti che attestano l'impegno obbligatorio o volontario dell'azienda interessata a rispettare gli standard HR e fondamentali del lavoro all'interno dell'azienda e nelle relazioni con la catena di fornitura (di seguito denominati strumenti ESG).

Gli strumenti ESG sono numerosi.

Il rapporto Carrot and Sticks (C&S) 2020, un'iniziativa internazionale per valutare il

⁶⁹ Doni F., Johannsdottir L., Environmental Social and Governance (ESG) Ratings, in Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (eds) Climate Action. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, Springer, Cham, 2020.

⁷⁰ La proposta di direttiva dell'UE sul dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, che conferirà all'obbligo di due diligence delle imprese l'obbligo di individuare, porvi fine, prevenire, mitigare e tenere conto degli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente nelle loro operazioni, nelle loro controllate e nelle loro catene del valore. Da prendere in considerazione anche la legge sul dovere di diligenza in materia di lavoro minorile del 2019 nei Paesi Bassi, la legge sul dovere di diligenza nella catena di approvvigionamento in Germania (entrata in vigore nel gennaio 2023), la legge sul dovere di vigilanza delle imprese del 2017 in Francia, la legge sulla schiavitù moderna nel Regno Unito.

panorama normativo della rendicontazione non finanziaria e di sostenibilità, ha riguardato 614 disposizioni di rendicontazione, di cui 73 provenienti da Africa e Medio Oriente, 174 dall'Asia Pacifico, 245 dall'Europa, 37 dal Nord America e 85 dal Sud America, comprese le leggi e i regolamenti pubblici; autoregolamentazione (ad esempio, emessa da borse o organismi di settore); codici, linee guida e questionari; linee guida e standard per la rendicontazione di carattere non finanziario; questionari indicizzati (per la preparazione delle valutazioni).

C&S hanno evidenziato la significativa crescita delle disposizioni obbligatorie intese come obblighi di informativa, introdotte da attori regolatori e di autoregolamentazione in ambito pubblico e di mercato, ad esempio, i requisiti obbligatori di quotazione ESG sono ora adottati da circa 50 borse a seguito dell'iniziativa Sustainable Stock Exchanges (SSE) sostenuta dalle Nazioni Unite. È importante distinguere alcuni altri tipi di strumenti ESG. Innanzitutto, possono essere pubblici (es. linee guida OCSE, UNGC, UNGPs, politica ambientale e sociale della Banca mondiale per il finanziamento di progetti di investimento) e privati⁷¹.

Il privato può essere multistakeholder come, ad esempio, ISO 26000, SA8000, Global Reporting Initiative (GRI)¹⁹ o standard SASB, e strumenti aziendali (es. codici di condotta, accordi quadro, politiche HR). Poiché è impossibile affrontare tutte le disposizioni di rendicontazione in questo documento, nella seconda parte ci si concentrerà sugli ILS nei principali strumenti ESG adottati a livello delle Nazioni Unite: UNGC, UNGP e Principi di Investimento Responsabile. Questi strumenti forniscono una visione universale degli impegni aziendali e fungono da fonte di ispirazione e di prestito diretto per una serie di altri strumenti ESG pubblici e privati.

1.4 Questioni legate al lavoro nei principali strumenti ESG delle Nazioni Unite

In una ricerca è stato notato che, analogamente all'assenza di una definizione ESG, non

⁷¹ Alhambra A. G. M., Ter Haar B., Kun A., Harnessing Public Institutions for Labour Law Enforcement: Embedding a Transnational Labour Inspectorate within the ILO, in *International Organizations Law Review*, 2020, 17, 1, 233-260.

esistono definizioni comuni di ciò che i fattori e i criteri ESG includono⁷². Il già citato Global Compact delle Nazioni Unite e i principi guida sono i pilastri fondamentali per comprendere quale sia l'elenco di questioni/fattori/criteri ESG.

L'UNGC è un'iniziativa delle Nazioni Unite per le imprese, a cui può aderire qualsiasi impresa che invii il modulo compilato sull'impegno per i 10 principi, dedicati ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione. Le parti sono tenute a produrre una comunicazione annuale sui progressi compiuti che illustri gli sforzi per operare in modo responsabile e sostenere la società⁷³. I principi dell'UNGC precisano che essi derivano dalla Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, dalla Dichiarazione dell'OIL sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro, dalla Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione. Tra i dieci principi del Global Compact, quattro si riferiscono direttamente alle norme fondamentali del lavoro.²²

Il primo blocco dei principi del Global Compact si riferisce ai diritti umani in generale. I diritti dei lavoratori fanno parte dei diritti umani riconosciuti a livello internazionale in un ambito molto più ampio di quello riconosciuto dai principi fondamentali dell'OIL⁷⁴. La Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo (UNDHR), citata nell'UNGC, elenca una serie di diritti sociali e del lavoro che sono stati ulteriormente sviluppati nei Patti delle Nazioni Unite. Pertanto, l'ambito di applicazione dei diritti dei lavoratori stabiliti nel Global Compact delle Nazioni Unite è molto più ampio.

Ad esempio, la norma dell'articolo 23 dell'UNDHR prevede il diritto a una retribuzione equa e favorevole che assicuri al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza dignitosa. Questo diritto non è menzionato direttamente nell'UNGC, ma esiste un progetto separato nel quadro del Global Compact per la promozione del salario di sussistenza: il Living Wage Think Lab. Questa iniziativa dovrebbe promuovere l'erogazione di un salario di sussistenza a tutti i dipendenti, indipendentemente dalla loro situazione lavorativa e dal

⁷² Doni F., Johannsdottir L. (2020), Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings, in Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (eds.) Climate Action. United Nations Encyclopedia of Sustainable Development Goals, Springer, Cham.

⁷³ <https://www.unglobalcompact.org/participation/join/application>

⁷⁴ OIL. I principi del lavoro del Global Compact delle Nazioni Unite: una guida per le imprese. 2008. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Flabour%2Fthe_labour_principles_a_guide_for_business.pdf

paese di residenza tra un'impresa e l'altra, contribuire ad affrontare le principali sfide aziendali e individuare le buone pratiche in tutti i settori e le regioni⁷⁵.

Inoltre, sul sito dell'UNGC c'è una pagina separata dedicata al tema "Garantire un salario di sussistenza è un aspetto essenziale del lavoro dignitoso"⁷⁶. In questa pagina si afferma che "un "adeguato tenore di vita" e "condizioni di lavoro giuste e favorevoli" sono diritti umani universalmente riconosciuti.

Così, dall'analisi dell'UNGC risulta chiaro che, in teoria, i diritti dei lavoratori dovrebbero costituire una parte molto più ampia degli impegni dell'UNGC rispetto a quelli direttamente enunciati nei principi da 3 a 6, derivanti dalle norme fondamentali dell'OIL. Tuttavia, tale opinione potrebbe formarsi solo se si facesse uno sforzo per cercare particolari diritti del lavoro. L'esame del nuovo interrogante che l'impresa dovrebbe compilare ai sensi dell'UNGC dimostra che non è tenuta a fornire informazioni relative ai diritti del lavoro diverse dalle norme fondamentali. La parte dedicata alla rendicontazione dei diritti del lavoro è suddivisa in parti, dedicate all'"impegno", alla "prevenzione" e alla "performance". La parte "impegno" riguarda principalmente l'adozione delle politiche per i diritti dei lavoratori. Se viene adottata la politica relativa a uno dei diritti del lavoro elencati ("norme fondamentali del lavoro"⁷⁷ "condizioni di lavoro (retribuzioni, orario di lavoro)"), l'impresa deve segnalare se tale politica è in linea con le norme internazionali del lavoro (ILS). Sebbene l'interrogante non chiarisca cosa si intenda per ILS, a quali tipi di standard ci si dovrebbe riferire come benchmark.

La visione dell'ESG come strumento di valutazione del business da parte degli investitori affonda le sue radici nei Principles for Responsible Investment (PRI), elaborati con il supporto dell'ONU e lanciati alla Borsa di New York nell'aprile 2006. Secondo il sito ufficiale del PRI, i sei Principi per l'investimento responsabile "offrono un menù di possibili azioni per incorporare le questioni ESG nella pratica degli investimenti", "nell'implementarli, i firmatari contribuiscono allo sviluppo di un sistema finanziario

⁷⁵ <https://unglobalcompact.org/take-action/think-labs/just-transition/living-wage>

⁷⁶ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages>

⁷⁷ Si tratta di: la libertà di associazione e il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva, il lavoro forzato, il lavoro minorile, la non discriminazione in materia di occupazione e di professione, l'ambiente di lavoro sicuro e salubre.

globale più sostenibile"⁷⁸. Questi principi sono sorprendentemente brevi e non fanno luce su ciò che si intende per questioni ESG, che le parti intendono "incorporare nell'analisi degli investimenti e nei processi decisionali". Il PRI, in qualità di iniziativa degli investitori in collaborazione con UNEP Finance Initiative e UN Global Compact, ha pubblicato un Blueprint For Responsible Investment.³⁹ Ci sono molte belle immagini, ma le parole "diritti umani", "diritti dei lavoratori" o "ILO" non sono menzionate nel testo che descrive l'iniziativa. Nel 2022 il PRI ha pubblicato il rapporto "Come gli investitori possono promuovere il lavoro dignitoso", in cui ha sottolineato diverse "iniziative incoraggianti per gli investitori", come, ad esempio, Platform Living Wage Financials che incoraggia e monitora le società partecipate per quanto riguarda il pagamento di un salario di sussistenza, attraverso le loro catene di approvvigionamento⁷⁹.

Ha delineato i pilastri del lavoro dignitoso, che devono essere affrontati dagli investitori nell'ambito della promozione del cambiamento sistemico: la voce dei lavoratori e il dialogo sociale, il salario di sussistenza, l'accesso alle prestazioni, la salute e la sicurezza, la protezione sociale e le pari opportunità e trattamento.

Il sito ufficiale di PRI afferma che dallo sviluppo dei Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGPs) e dall'approvazione dei UNGP da parte del Consiglio dei Diritti Umani delle Nazioni Unite nel 2011, è diventato sempre più chiaro che la considerazione dei diritti umani nelle attività di investimento è di fondamentale importanza per il progresso degli investimenti ambientali, sociali e di governance (ESG)⁸⁰. Le parti dei PRI devono riferire annualmente sull'attuazione di questi principi. La revisione delle linee guida per la rendicontazione PRI, purtroppo, non aiuta a stabilire quale sia il ruolo dei diritti dei lavoratori e dell'ILS nell'ESG. Ci sono solo parole molto generiche sulla necessità di rispondere "come i fattori ESG sono incorporati nell'approccio generale di un'organizzazione all'investimento responsabile e nelle loro decisioni di asset allocation", la rendicontazione dei risultati di sostenibilità è completamente volontaria⁸¹.

⁷⁸ <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>

⁷⁹ <https://www.unpri.org/human-rights/how-investors-can-advance-decent-work/10190.article>

⁸⁰ Principi per l'investimento responsabile stabilisce nuove aspettative in materia di diritti umani per gli investitori, in <https://www.unpri.org/news-and-press/principles-for-responsible-investment-sets-new-human-rights-expectations-for-investors/6638.article>, 22 ottobre 2020

⁸¹ Quadro di riferimento per la rendicontazione PRI. Panoramica e struttura, in: https://dwtyzx6upklls.cloudfront.net/Uploads/w/h/f/overview_and_guidance_reporting_framework_structure3_584160.pdf

Pertanto, il ruolo dei diritti dei lavoratori e delle norme dell'OIL nell'approccio ESG dei PRI rimane molto poco chiaro⁸². Alcune attività del PRI, come la relazione sul lavoro dignitoso, ci fanno capire che l'ESG nella visione del PRI dovrebbe riguardare anche il rispetto dei diritti dei lavoratori. Tuttavia, questa iniziativa fa ancora poco per garantire l'attuazione pratica dei loro principi per quanto riguarda il settore del lavoro e l'ILS.

⁸² Allo stesso tempo, nel proprio impegno in materia di diritti umani, il PRI, in quanto organizzazione, dichiara di impegnarsi a rispettare i diritti umani come codificati dal diritto internazionale nella Carta internazionale dei diritti dell'uomo, nei 10 principi del Global Compact delle Nazioni Unite e nella Dichiarazione dell'ILO sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro. Questo impegno, tuttavia, si applica solo ai dipendenti PRI, ai membri del Consiglio di amministrazione PRI e ai loro appaltatori e fornitori, ma non alle parti firmatarie del PRI. <https://www.unpri.org/Uploads/y/v/q/PRI-Human-Rights-Policy.pdf>

CAPITOLO II

VALORIZZAZIONE DELL'APPROCCIO ETICO E UMANISTICO NELL'IMPRESA

2.1 L'approccio etico nella tutela dei lavoratori

La parola etica potrebbe essere definita come un amalgama di principi che sono condivisi da un gruppo di persone e che li guidano e li orientano nel discernere ciò che può essere sbagliato da ciò che può essere giusto⁸³. Di conseguenza, l'etica -o morale sociale- è un concetto relativo e soggettivo, difficile da applicare a livello globale.

La responsabilità sociale d'impresa indica, invece, l'impegno delle imprese a perseguire comportamenti etici al fine di migliorare la qualità della vita e lo sviluppo economico dell'intera società⁸⁴. Così, sullo stesso continuum, ci sono due poli: da un lato c'è quella che può essere definita logica del profitto e, dall'altro, quella che può essere chiamata logica dell'etica⁸⁵. Si potrebbe contestare che l'obiettivo principale delle imprese sia quello di massimizzare i profitti, mantenendo il costo delle tasse al minimo legale⁸⁶. Tuttavia, soprattutto in un periodo di austerità, in cui la vita quotidiana dei cittadini è direttamente influenzata dai tagli governativi alla spesa⁸⁷, pagare il diritto – dove giusto significa in proporzione al profitto globale – l'importo delle tasse, è visto dall'opinione pubblica come un comportamento buono e responsabile per le imprese.

Tuttavia, sebbene Yuksel e Murat abbiano affermato che gli anni '90 possono essere considerati come un'"era dell'etica" poiché la crescita delle imprese transnazionali ha stimolato una domanda internazionale per la definizione di regole e standard etici che possono essere promossi da un'agenda di responsabilità sociale delle imprese, la situazione generale non è così rosea. Anche se le aziende sono esortate a "stabilire un

⁸³ Kidder, R. M. (2003), *How good people make tough choices: Resolving the ethical dilemmas of ethical living*, New York: Harper Collins.

⁸⁴ Li, R. Y. M. (2012), "The economics of social responsibility: the world of social enterprises", *Review of Social Economy*, Vol. 70 No. 4, pp. 524-527.

⁸⁵ Borzaga, C. and Becchetti, L. (2010), *The Economics of Social Responsibility: The World of Social Enterprises*, Routledge.

⁸⁶ Díaz-Berrio, J. L. E. (2011), "The fight against tax havens and tax evasion Progress since the London G20 summit and the challenges ahead", *Fundacion Alternativas*, pp. 1-78.

⁸⁷ Samuels, W. J. (2001), "The political-economic logic of world governance", *Review of Social Economy*, Vol. 59 No. 3, pp. 273-284.

codice etico corporale che sia integrativo a livello globale ma che risponda a livello locale e a creare una cultura etica⁸⁸", la regolamentazione aziendale è spesso incoerente, in quanto può essere applicata in un'area di attività aziendale (ad esempio, l'ambiente) ma non in un'altra⁸⁹.

Pertanto, nonostante il fatto che l'etica abbia un incredibile potere pubblico persuasivo e che la responsabilità sociale delle imprese sottolinei il valore critico dell'opinione pubblica, è altrettanto vero che così, come sostiene Freedman, "la moralità è come uno schema da cui mancano i dettagli. Le leggi, insieme alle convenzioni, riempiono molte di queste⁹⁰.

Guardando alla definizione di legge, essa è definita come un sistema di regole e linee guida che vengono applicate attraverso le istituzioni sociali per governare il comportamento⁹¹. Questa definizione è molto simile a quella sull'etica, con la differenza che, rispetto all'etica, la legge ha dalla sua parte il potere del governo. Implica che, sebbene esista in modo del tutto indipendente dalla legge, la moralità può essere considerata come parte di essa, poiché i valori etici sono sempre in conformità con i principi giuridici. Poiché non è vero il contrario⁹², "il fatto che una condotta non sia illegale non significa necessariamente che sia anche morale⁹³".

L'etica comportamentale si concentra sull'incapacità delle persone di riconoscere la misura in cui l'interesse personale influenza il proprio comportamento⁹⁴. Numerosi studiosi nel campo dell'etica comportamentale sostengono che, poiché le persone preferiscono mantenere una visione positiva e coerente di sé stesse, non riescono a riconoscere che molte delle loro azioni sono basate sull'interesse personale⁹⁵. Una teoria

⁸⁸Yuksel, O. and Murat, G. (1999), "The Globalisation and Global Ethics: the Case of Less Developed Countries", *Cooperation in Turkey*, Vol. 20, pp. 384-393.

⁸⁹Christensen, J. and Murphy, R. (2004), "The Social Irresponsibility of Corporate Tax Avoidance: Taking CSR to the bottom line", *Society for International Development*, Vol. 47 No. 3, pp. 37-44

⁹⁰Freedman, J. (2004), "Defining Taxpayer Responsibility: In Support of a General Anti-Avoidance Principle", *British Tax Review*, Vol. 4, p 332

⁹¹Blomgren, A. (2011), "Is the CSR craze good for society? The welfare economic approach to corporate social responsibility", *Review of Social Economy*, Vol. 69 No. 4, p 388

⁹²Robertson, G. (1999), *Crimes against humanity: the struggle for global justice*, London: Allen Lane.

⁹³Prebble, Z. and Prebble, J. (2010), "The Morality of Tax Avoidance", *Creighton Law Review*, Vol. 43, p744

⁹⁴Linda K. Treviño, Gary R. Weaver & Scott J. Reynolds, *Behavioral Ethics in Organizations: A Review*, 32(6) *J. Mgmt.* 951 (2006).

⁹⁵Shaul Shalvi, Michel J. J. Handgraaf & Carsten K. W. De Dreu, *Ethical Manoeuvring: Why People Avoid Both Major and Minor Lies*, 22 *Brit. J. Mgmt.* S16 (2011).

correlata: "dissolvenza etica",⁹⁶ enfatizza il modo in cui le persone adattano la realtà ai loro interessi, postulando che, ingannando sé stesse, permettono alle preoccupazioni etiche di svanire sullo sfondo dei processi decisionali, indebolendo così il potenziale impatto delle questioni etiche sulle decisioni.

A differenza dell'economia classica, che esamina principalmente come l'interesse personale influenzi la motivazione, l'etica comportamentale tiene conto anche dell'impatto dell'interesse personale sui processi cognitivi, come la percezione visiva⁹⁷, il ragionamento⁹⁸ e la memoria⁹⁹. Infine, l'etica comportamentale è più interessata agli effetti impliciti dell'interesse personale che ai suoi effetti sulle scelte esplicite¹⁰⁰.

È consuetudine distinguere tra diritto del lavoro e rapporti di lavoro. Il primo è associato ai rapporti collettivi di lavoro, tenendo conto di una serie di attori, tra cui i sindacati, mentre il secondo si concentra sul luogo di lavoro e su due attori principali, datori di lavoro e lavoratori¹⁰¹.

I principi dell'etica comportamentale possono essere applicati per aumentare l'eticità e il rispetto delle norme sociali positive sul posto di lavoro. Il campo del diritto e dell'economia ha incorporato gli effetti delle norme sociali basate su approcci di scelta razionale, tenendo conto di aspetti come la reputazione, gli effetti espressivi, la vergogna e la sanzione sociale. Cooter, ad esempio, ha sviluppato una teoria economica di come i valori espressivi della legge possano modellare le norme sociali e le preferenze individuali¹⁰². Inoltre, Gino, Ayal e Ariely hanno dimostrato che l'effetto delle norme di gruppo non etiche sull'inclinazione delle persone a impegnarsi in comportamenti disonesti dipende fortemente dalla rilevanza dell'identità di gruppo¹⁰³.

⁹⁶ Ann E. Tenbrunsel & David M. Messick, *Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior*, 17(2) *Soc. Just. Res.* 223 (2004).

⁹⁷ Emily Balcetis & David Dunning, *See What You Want to See Motivational Influences on Visual Perception*, 91(4) *J. Pers. & Soc. Psychol.* 612 (2006).

⁹⁸ Ziva Kunda, *The Case for Motivated Reasoning*, 108(4) *Psychol. Bull.* 480 n. 3 (1990).

⁹⁹ Lisa L. Shu, Francesca Gino & Max H. Bazerman, *Dishonest Deed, Clear Conscience: When Cheating Leads to Moral Disengagement and Motivated Forgetting*, 37(3) *Pers. & Soc. Psychol. Bull.* 330 (2011).

¹⁰⁰ Yuval Feldman, *The Law of Good People: Challenging States' Ability to Regulate Human Behavior* (2018)

¹⁰¹ Karl Klare, 'Countervailing Workers' Power as a Regulatory Strategy, in *Legal Regulation of the Employment Relation* (Hugh Collins, Paul Davies & Roger Rideout eds., Kluwer Law International 2000);

¹⁰² Robert Cooter, Michal Feldman & Yuval Feldman, *The Misperception of Norms: The Psychology of Bias and the Economics of Equilibrium*, 4(3) *Rev. L. & Econ.* 889 (2008).

¹⁰³ Francesca Gino, Shahar Ayal & Dan Ariely, *Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel*, 20(3) *Psychol. Sci.* 393 (2009).

In un esame più approfondito di questo meccanismo psicologico, Gino e Galinsky hanno studiato l'effetto della prossimità psicologica sulla probabilità che le norme sociali inducano le persone a impegnarsi in comportamenti non etici¹⁰⁴. Ad esempio, hanno dimostrato che la probabilità che una norma non etica porti a un cambiamento nel processo decisionale etico dipende fortemente dal livello di vicinanza psicologica del partecipante all'individuo non etico.

I principi dell'etica comportamentale possono essere applicati per aumentare l'eticità e il rispetto delle norme sociali positive sul posto di lavoro.

Nel caso degli ambienti di lavoro, in cui le stesse persone lavorano a stretto contatto ogni giorno, il rischio che norme non etiche influenzino i comportamenti è inevitabilmente acuito¹⁰⁵. Questo è particolarmente vero quando si tiene conto di ricerche che suggeriscono che le persone sono più attente al comportamento non etico degli altri al fine di giustificare i propri passi falsi etici, mantenendo così la propria immagine di sé¹⁰⁶. L'importanza di comprendere le norme sociali all'interno del luogo di lavoro diventa chiara, date le interazioni quotidiane e il predominio dei datori di lavoro nella definizione delle norme sul posto di lavoro¹⁰⁷.

Le lezioni di etica comportamentale evidenziano la necessità di apportare alcune modifiche alle situazioni sottostanti che gli individui affrontano sul posto di lavoro, che possono plasmare scelte sia esplicite che implicite. Questo approccio differisce da quello di cambiare gli incentivi dei datori di lavoro, che possono influenzare solo le decisioni consapevoli delle persone¹⁰⁸.

Piuttosto che adottare questi approcci simili a quelli del nudge, è preferibile modellare e limitare i pregiudizi etici che determinano il modo in cui le persone affrontano i dilemmi anche prima di iniziare consapevolmente a determinare come risolverli. L'approccio raccomandato è quello di spingere le persone a riconoscere *ex-ante* quando si stanno

¹⁰⁴ Francesca Gino & Adam D. Galinsky, Vicarious Dishonesty: When Psychological Closeness Creates Distance from One's Moral Compass, 119 *Org. Behav. & Hum. Decision Processes* 15 (2012).

¹⁰⁵ Benjamin van Rooij & Adam Fine, Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy, 8(3) *Adm. Sci.* 23 (2018).

¹⁰⁶ Rachel Barkan, Shahar Ayal, Francesca Gino & Dan Ariely, The Pot Calling the Kettle Black: Distancing Response to Ethical Dissonance, 141(4) *J. Experimental Psychol.* 757 (2012);

¹⁰⁷ Adam Barsky, Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior, 104 *J. Bus. Ethics* 59 (2011);

¹⁰⁸ Karl Aquino et al., Testing a Social-Cognitive Model of Moral Behavior: The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality, 97(1) *J. Pers. & Soc. Psychol.* 123 (2009).

comportando male, piuttosto che concentrarsi sull'assegnazione di responsabilità a loro *ex-post*. Far riconoscere alle persone che un comportamento inconscio e non etico dovrebbe aiutare a ridurre tale condotta¹⁰⁹. Mentre alcuni dei principali studiosi di etica comportamentale hanno osservato che le tecniche classiche di intervento, come le sanzioni, sono rese inefficaci se le decisioni etiche sono prodotte senza consapevolezza¹¹⁰, altri sottolineano la possibilità di utilizzare interventi legali progettati per migliorare la consapevolezza e aiutare le persone a incoraggiare comportamenti etici *ex-ante*¹¹¹.

Alla luce della limitata consapevolezza da parte degli individui del loro comportamento non etico, vi è un forte argomento da sostenere, che le norme giuridiche che disciplinano tali comportamenti nel contesto lavorativo dovrebbe essere rivisto¹¹².

Potrebbero essere sviluppati approcci alternativi per cambiare l'etica sul posto di lavoro, in particolare per le violazioni più sottili che esulano dall'ambito delle sanzioni legali tradizionali. Ad esempio, Bohnet, Bazerman e Van Geen hanno dimostrato che quando le persone valutano gli altri in un confronto tra soggetti piuttosto che in un confronto all'interno del soggetto, gli stereotipi negativi riguardanti la razza diventano meno rilevanti.¹¹³

Come mostra l'analisi di cui sopra, c'è un crescente riconoscimento del fatto che molte decisioni etiche sono il risultato di scelte implicite, non esplicite¹¹⁴.

Dato che il comportamento non etico delle persone è spesso il risultato di una visione limitata e distorta della propria condotta, è particolarmente importante concentrarsi sulle violazioni legali da parte di datori di lavoro altrimenti validi nel contesto del diritto del lavoro. L'attuazione dell'etica comportamentale nel diritto del lavoro cerca di definire modelli di comportamento nella gestione di questi aspetti della relazione tra un

¹⁰⁹ Yuval Feldman & Yotam Kaplan, Preferences Change G Behavioral Ethics: Can States Create Ethical People?, forthcoming 22(1) Theoretical Inquiries L. n. 1 (2021), <http://ssrn.com/abstract=3675300>.

¹¹⁰ Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman & Dolly Chugh, How (Un)ethical Are You?, 81(2) Harv. Bus. Rev. 56 (2003).

¹¹¹ Yuval Feldman & Yotam Kaplan, Big Data G Bounded Ethicality, 29 Cornell J.L. & Pub. Pol'y 39 (2019).

¹¹² Yuval Feldman, & Henry E. Smith, Behavioral Equity. Journal of Institutional and Theoretical Economics: JITE 137–159 (2014).

¹¹³ Iris Bohnet, Alexandra van Geen & Max Bazerman, When Performance Trumps Gender Bias: Joint Versus Separate Evaluation, 62(5) Mgmt. Sci. 1225 (2016).

¹¹⁴ Nina Mazar, On Amir & Dan Ariely, The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self- Concept Maintenance, XLV J. Mar. Res. 633 (2008)

dipendente e un datore di lavoro, fornendo nuove intuizioni sui fattori cognitivi, situazionali e sociali che influenzano la probabilità di violazione.

I ricercatori di etica comportamentale hanno trovato collegamenti tra le percezioni della giustizia da parte delle persone e i contesti etici in cui operano. Mentre la giustizia organizzativa è diventata uno dei temi più studiati sul comportamento organizzativo negli anni '90¹¹⁵ e da allora sono stati compiuti progressi significativi, resta ancora molto lavoro da fare per chiarire quali fattori influenzano l'etica all'interno del luogo di lavoro. Ad esempio, mentre le percezioni dei dipendenti sull'equità del trattamento che ricevono dalle loro organizzazioni sono state ampiamente studiate nel contesto del diritto societario, le implicazioni degli effetti sul diritto del lavoro e sui rapporti di lavoro devono ancora essere affrontate¹¹⁶.

È anche possibile identificare situazioni in cui i requisiti organizzativi o la cultura influenzeranno negativamente l'etica comportamentale dei dipendenti nei confronti di terzi.

Gli studi sulle culture etiche sul posto di lavoro hanno dimostrato che quando a un dipendente viene chiesto di adottare una condotta che considera immorale o non etica, a seguito di norme intese a beneficio dell'organizzazione, il dipendente può sentirsi obbligato a sacrificare la propria integrità etica¹¹⁷.³⁵ Sebbene questo comportamento sia mirato

Il dipendente si trova di fronte a un dilemma etico quando la prerogativa manageriale di un datore di lavoro gli consente di esigere un determinato comportamento che il dipendente trova discutibile. Il dipendente può, ovviamente, scegliere di dimettersi e sarà quindi considerato come dimissionario volontario.

Tuttavia, se il dipendente decide di opporsi alla condotta del datore di lavoro, il dipendente deve affrontare la minaccia di licenziamento.

¹¹⁵ Jason A. Colquitt & Jerald Greenberg, *Organizational Justice: A fair Assessment of the State of the Literature*, in *Organizational Behavior: The State of the Science* 165 (Jerald Greenberg ed., 2d ed. 2003).

¹¹⁶ Yochi Cohen-Charash & Paul E. Spector, *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*, 86(2) *Org. Behav. & Hum. Decision Processes* 278 (2001);

¹¹⁷ Alan J. Dubinsky, Rajan Natarajan & Wen-Yeh Huang, *The Influence of Moral Philosophy on Retail Salespeople's Ethical Perceptions*, 38(2) *J. Consumer Aff.* 297 (2004).

Dal punto di vista dell'etica comportamentale, la legge dovrebbe offrire protezione ai dipendenti in questi casi, lasciando loro un certo spazio per l'obiezione di coscienza sul posto di lavoro senza ripercussioni negative¹¹⁸.

2.2 Garantire la Salute e la Sicurezza dei lavoratori alla luce del Testo Unico

Secondo i dati ufficiali raccolti dall'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL), i costi sociali direttamente associati agli infortuni sul lavoro in Italia ammontano ogni anno a 45 miliardi di euro. Ogni anno vengono denunciati più di 700.000 infortuni sul lavoro, di cui 900 mortali. Tuttavia, queste cifre stanno gradualmente diminuendo, a causa di un calo dei tassi di attività derivante dalla recessione. Inoltre, mentre il numero di malattie professionali e infortuni derivanti da "comportamenti pericolosi" (legati a un'organizzazione inadeguata del lavoro) è in aumento, diminuiscono gli infortuni legati a fattori "strutturali" (es. crolli) o "tecnologici" (es. eventuali malfunzionamenti delle apparecchiature)¹¹⁹.

In Italia, la direttiva 89/391/CEE del Consiglio è stata recepita nell'ordinamento nazionale con il decreto legislativo n. 626/1994 (19 settembre 1994). In questo modo, tutte le disposizioni contenute in questa e in altre direttive relative alla salute e alla sicurezza dei lavoratori sono state raggruppate in un unico atto legislativo. Tuttavia, il risultato è stato un quadro normativo frammentato che si è semplicemente sovrapposto a quello precedente¹²⁰.

Successivamente, e a più riprese, il suddetto decreto ha dovuto essere modificato, anche per adeguarsi alle esigenze comunitarie. Questo aspetto ha ulteriormente aggravato il suo carattere eccessivamente generico e la mancanza di coordinamento tra le diverse disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Per questo motivo, il Governo italiano ha recepito l'articolo 1 della legge n. 123/2007 – che ha conferito al Governo poteri legislativi in materia – e ha approvato il Decreto Legislativo n. 81/2008 del 9 maggio 2008 con l'obiettivo di riunire tutte le principali disposizioni in materia di salute

¹¹⁸ Frances Raday, *Privatising Human Rights and the Abuse of Power*, 13(1) *Can. J. L. & Juris.* 103 (2000).

¹¹⁹ De Matteis A., *La centralità del lavoratore nel sistema di tutela INAIL. A proposito del manuale di G. Corsalini*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 1, 2021, 143-149.

¹²⁰ Vallebona A. (eds.), *Colloqui giuridici sul lavoro "Sicurezza del lavoro e certezza del diritto"*, in *Suppl. "Massimario di giurisprudenza del lavoro"*, 2009;

e sicurezza sul lavoro.

Tale atto legislativo è noto come "Testo *Unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*" che è ancora oggi in vigore, anche se è stato successivamente modificato dal D.lgs. n. 106/2009 del 3 agosto 2009.

Nonostante gli sforzi del Legislatore, questa disposizione non riesce ancora a recepire tutte le leggi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sebbene il Testo Unico segni una svolta in questo ambito. Mentre le norme precedenti trattavano la salute e la sicurezza sul lavoro da una prospettiva individuale, concentrandosi sul comportamento dei lavoratori e su quello degli addetti alla produzione, il nuovo testo adotta una prospettiva basata sull'organizzazione del lavoro. L'organizzazione del lavoro non si riferisce solo alla produzione di beni e servizi, ma anche alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori¹²¹.

Il Testo Unico amplia il campo di applicazione delle disposizioni in materia di salute e sicurezza, che ora si applicano a tutti i lavoratori dell'ambiente di lavoro, senza operare alcuna distinzione in termini formali. Questo perché il principio di efficacia si applica alle misure di prevenzione e riguarda anche gli apprendisti. L'art. 15 del Testo Unico stabilisce, tra l'altro, alcuni obblighi generali per il datore di lavoro in materia di salute e sicurezza sul lavoro: la predisposizione di una valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza e di un relativo piano di prevenzione; l'eliminazione dei rischi o la loro riduzione; rispetto delle regole ergonomiche; monitoraggio, informazione, formazione, partecipazione e consultazione della salute dei lavoratori.¹²²

L'obbligo di prevenire i rischi professionali è un obbligo inderogabile, dal momento che il Testo Unico prevede le misure da adottare per garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori e le sanzioni applicabili in caso di inosservanza, la cui gravità dipende dal ruolo del soggetto inadempiente.¹²³

Ai sensi dell'articolo 16 del D.lgs. n. 81/2008 e in linea con l'art. 15, comma 1, lett. b),

¹²¹ Mollicella C., *Compiti del servizio di prevenzione e protezione*, in Tiraboschi M., Fantini L. (eds.), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il correttivo (d. lgs. n. 106/2009)*, Giuffrè, Milano, 2009, 634;

¹²² Russo Y. *Sicurezza e responsabilità "penale-amministrativa" degli enti collettivi: i modelli di organizzazione e gestione*, in Tiraboschi M., Fantini L., (eds.), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il correttivo (d. lgs. n. 106/2009)*, Giuffrè, Milano, 2009, 95;

¹²³ Tiraboschi M., Ferrua S., *Gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari e tipologie di lavoro flessibile: la valutazione del rischio*, in Tiraboschi M., Fantini L. (eds.), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il correttivo (d. lgs. n. 106/2009)*, Giuffrè, Milano, 2009, 569–584;

del D.Lgs. n. 81/2008, il datore di lavoro può adempiere all'obbligo di predisporre un piano di prevenzione dei rischi professionali mediante delega di determinate funzioni ad altri organismi, purché siano soddisfatte le seguenti condizioni: rispetto della legge in materia di delega; i compiti delegati devono essere conformi a determinati requisiti giuridici; la delega dovrebbe essere formalizzata mediante un documento scritto recante una data specifica; l'ente cui sono stati conferiti poteri di delega è in grado di adempiere a tutti gli obblighi in termini di competenza e di esperienza richiesti dalla specificità dei compiti assegnati; tutti i necessari poteri di organizzazione, gestione e controllo dovrebbero essere conferiti all'altra parte; la delega dovrebbe riguardare anche l'autorità di decidere in merito a questioni di bilancio; la parte deve accettare la delega per iscritto. La delega comprende anche l'obbligo del datore di lavoro di vigilare sulla corretta esecuzione delle funzioni assegnate attraverso l'utilizzo di misure di verifica e controllo. L'articolo 17 del D.lgs. elenca i casi in cui la delega è espressamente vietata e il datore di lavoro è tenuto a svolgere personalmente tali funzioni: la valutazione dei rischi, la predisposizione dei documenti di cui all'articolo 28 e la nomina del responsabile della prevenzione e della protezione dai rischi. Anche se la delega è possibile, il datore di lavoro può decidere di gestire autonomamente la prevenzione dei rischi professionali, purché abbia una formazione adeguata e sufficiente¹²⁴.

Per quel che concerne il monitoraggio della salute dei lavoratori, questo deve essere effettuato da un medico del lavoro, è uno degli obblighi che il datore di lavoro è tenuto ad adempiere ai sensi dell'art. 41 del Testo Unico. Il monitoraggio sanitario può consistere in: una visita medica che si svolge prima della procedura di assunzione per valutare l'assenza di qualsiasi problematica che possa impedire al dipendente di svolgere la propria attività lavorativa; controlli medici periodici per monitorare lo stato di salute del lavoratore e la sua idoneità a svolgere le mansioni lavorative; visite mediche in caso di nuove funzioni o mansioni; visite mediche in caso di risoluzione del contratto e prima del rientro al lavoro dopo un'assenza superiore a 60 giorni per motivi di salute per verificare l'idoneità al lavoro del lavoratore¹²⁵.

Il monitoraggio sanitario è obbligatorio sia per il datore di lavoro che per il dipendente,

¹²⁴ Andreani A., I modelli di organizzazione e gestione, in Persiani M., Lepore M.(eds.) Il nuovo diritto della sicurezza sul lavoro, 2012, 473;

¹²⁵ Pascucci P., Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008, in Diritto della Sicurezza sul Lavoro, 1, 2018, 16.

che non può rifiutarsi di sottoporsi a controlli medici nei casi specificamente previsti dalla normativa vigente (Testo Unico) e dalle indicazioni fornite dal Comitato consultivo permanente per la salute e sicurezza sul lavoro¹²⁶. Questi casi includono: la movimentazione manuale di carichi, attrezzature su videoterminali, rumore, vibrazioni, campi elettromagnetici, radiazioni ottiche artificiali, agenti chimici, agenti cancerogeni e amianto. Oltre a questo, sottoporsi a visite mediche è obbligatorio per il datore di lavoro se il dipendente le richiede e se il medico del lavoro le ritiene utili per evitare rischi professionali¹²⁷.

Il D.lgs. n. 81/2008 disciplina specificamente quelle attività in cui vi sia un elevato rischio di infortuni o in cui sia in pericolo la salute di terzi. In questo caso, sono disponibili vari tipi di esami medici per valutare la dipendenza dei lavoratori da droghe o alcol. Non possono rifiutarsi di sottoporsi agli esami¹²⁸.

In caso contrario, violerà l'art. 20 del D.lgs. n. 81/2008 e ciò potrà comportare il licenziamento per giusta causa. Al di fuori di questi casi espressamente citati, i lavoratori non sono tenuti a sottoporsi a controlli medici, come previsto anche dall'art. 5 dello *Statuto dei lavoratori*, che vieta al datore di lavoro di valutare l'idoneità del lavoratore a una determinata posizione in considerazione di disabilità o altri status (es. gravidanza). Nell'ordinamento italiano, l'articolo 2087 del codice civile impone al datore di lavoro di tutelare l'integrità fisica e morale dei lavoratori. Pertanto, è possibile sostenere che il datore di lavoro è obbligato a proteggere i rischi psicosociali dei lavoratori. Nello specifico, l'articolo 28 del Testo Unico stabilisce che il datore di lavoro che effettua la valutazione dei rischi professionali deve tenere conto di tutti quelli riguardanti la salute e la sicurezza dei lavoratori¹²⁹.

Il D.lgs. n. 81/2008 specifica, inoltre, che qualsiasi valutazione dei rischi include lo stress lavoro-correlato, come definito dall'Accordo Europeo sottoscritto l'8 ottobre

¹²⁶Tiraboschi M., Il sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi, in Tiraboschi M., Fantini L. (eds.), nt. (25), 119.

¹²⁷ Giubboni S., I presupposti della responsabilità civile del datore per infortunio sul lavoro nella nomofilachia della Suprema Corte (Corte di cassazione, sezione lavoro, 19 giugno 2020, n. 12041), in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 3, 2020, 669-689. Giuffrè, Milano, 2009, 80;

¹²⁸ Fantini L., Giuliani A., Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Le norme, l'interpretazione e la prassi, Giuffrè, Milano, 2015, 97.

¹²⁹ Furin N., De Negri E., La sicurezza del lavoro: soggetti, responsabilità e sanzioni dopo il correttivo del testo unico, CELT, Milano, 2009, 103.

2004, secondo le linee guida approvate dal Comitato consultivo in materia di salute e sicurezza sul lavoro il 17 novembre 2010. Ai sensi dell'art. 6 del Testo Unico, il Comitato consultivo permanente per la salute e sicurezza sul lavoro ha il compito di fornire le informazioni necessarie per la valutazione di eventuali forme di stress lavoro-correlato. Questo deve essere fatto in tutte le aziende, indipendentemente dalla produzione e dalle dimensioni. La valutazione dello stress lavoro-correlato fa parte del piano generale di valutazione ed è effettuata dagli interessati senza il coinvolgimento di esperti nel campo della psicologia o di un medico del lavoro.¹³⁰

Il D.lgs. n. 81/2008 promuove ulteriormente i diritti di rappresentanza dei lavoratori e la creazione di organi paritetici di rappresentanza. Il Testo Unico prevede un sistema basato sulla partecipazione dei soggetti coinvolti nella tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori. In questo senso, uno degli aspetti più innovativi del D.lgs. n. 81/2008 è l'articolo 47, che prevede la nomina di uno o più rappresentanti *per la sicurezza* a livello territoriale, di settore o aziendale. Il sistema elettorale varia a seconda delle dimensioni dell'azienda (art.47)¹³¹.

L'articolo 50 attribuisce ai rappresentanti dei lavoratori i seguenti compiti: possono accedere ai luoghi di lavoro in cui si svolgono i processi di fabbricazione e altri processi di produzione; possono essere preventivamente consultati con riferimento alla valutazione dei rischi, all'individuazione, alla pianificazione, all'attuazione e alla verifica dei piani di prevenzione in azienda o nell'unità produttiva; possono essere consultati per la nomina del responsabile e dei preposti alle attività di prevenzione, prevenzione incendi, primo soccorso, evacuazione dei luoghi di lavoro e del medico competente; possono ricevere informazioni e documentazione aziendale relativa alla valutazione dei rischi e alle eventuali misure correlate per prevenire i rischi; Possono ricevere informazioni dai servizi di vigilanza, formulare proposte di attività di prevenzione, ricorrere alle autorità competenti qualora le misure di prevenzione e protezione dei rischi adottate dal datore di lavoro o dai responsabili non siano idonee a

¹³⁰ Barboni A., Bizzarro C., Giovannone M., Pasquini F., Tiraboschi M., Mutamento dei modelli di organizzazione del lavoro, gestione della sicurezza, certificazione, in M. Tiraboschi, L. Fantini (eds.), Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il correttivo (d. lgs. n. 106/2009), Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009,

¹³¹ Natullo G., Principi generali della prevenzione e “confini” dell’obbligo della sicurezza, in Rusciano M., Natullo G. (eds.), Ambiente e sicurezza del lavoro, Utet, 2010, 79;

garantire la salute e la sicurezza sul lavoro¹³². In generale, tutte le funzioni attribuite al rappresentante sono riconducibili ai diritti di informazione e consultazione, mentre il suo potere di influenzare la gestione della prevenzione è limitato (è uno dei doveri del datore di lavoro)¹³³.

I rappresentanti hanno un ruolo più potente quando possono accedere ai luoghi di lavoro in cui vengono eseguiti i processi di fabbricazione e altri processi produttivi e quando possono presentare un reclamo alle autorità competenti in merito al mancato rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza. Il decreto n. 81/2008 attribuisce ai rappresentanti dei lavoratori anche alcune altre funzioni istituzionali, come la loro partecipazione alla gestione della prevenzione nei luoghi di lavoro¹³⁴. In relazione alla loro partecipazione al sistema istituzionale, i rappresentanti dei lavoratori possono promuovere la consultazione con il Comitato preposto alla valutazione delle politiche attive in materia di salute e sicurezza, anche a livello nazionale¹³⁵.

Il quadro giuridico italiano stabilisce la responsabilità penale e amministrativa del datore di lavoro in caso di violazione delle disposizioni in materia di salute e sicurezza contenute nel Testo Unico e nell'art. 2087 del Codice Civile¹³⁶.

Per quanto riguarda la responsabilità penale, questa potrebbe sorgere se la violazione della legislazione in materia di salute e sicurezza è il risultato di negligenza dei datori di lavoro, per la quale possono essere incarcerati o multati.

La detenzione è prevista dalla legge in alternativa a una sanzione pecuniaria.

Ad esempio, i datori di lavoro e i dirigenti che violano l'articolo 29.1 (obbligo di effettuare una valutazione dei rischi) sono puniti con una pena detentiva da 3 a 6 mesi o con una multa da 2.500 a 6.400 euro. La responsabilità amministrativa si applica in caso di violazioni minori della legislazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro¹³⁷.

¹³²

¹³³ Corsalini G., De Matteis A., Il concorso tra risarcimento e indennizzo dinanzi alle giurisdizioni superiori e riflessi sull'azione di rivalsa dall'INAIL, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 1, 2019, 151- 182.

¹³⁴ Rivero R., Il risarcimento del danno per infortunio e malattia professionali tra riforme tentate e l'incerto incedere della giurisprudenza, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 1, 2020, 27-61

¹³⁵ Castronuovo D., Le fonti della disciplina penale della sicurezza del lavoro: un sistema a più livelli, in Castronuovo D., Curi F., (eds.), *Sicurezza sul lavoro. Profili penali*, Giappichelli, Torino, 2019.

¹³⁶ Mesiti D., L'ambito di applicazione della tutela prevenzionistica ed antinfortunistica e, segnatamente, dell'art. 2087 c.c., in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 4, 2017, 322

¹³⁷ Dorsemont F., La funzione ausiliaria del coinvolgimento dei lavoratori nella salvaguardia del diritto fondamentale dei lavoratori a condizioni di lavoro sicure e salubri sul luogo di lavoro, in L. Guaglianone, F. Malzani (a cura di), *Come cambia l'ambiente di lavoro: regole, rischi, tecnologie*, Giuffrè, Milano, 2010, 423.

2.3 Il contratto psicologico: l'importanza del c.d. clima organizzativo

Il contratto psicologico è un costrutto popolare basato sullo scambio sociale utilizzato dagli studiosi di management per spiegare atteggiamenti e comportamenti nelle organizzazioni¹³⁸. Un contratto psicologico è stato definito come un insieme di convinzioni riguardanti gli obblighi di recesso tra i dipendenti e i loro datori di lavoro¹³⁹. Queste convinzioni, che spesso trascendono le promesse e gli accordi scritti e impliciti, sono talvolta percettive e possono non essere comprese allo stesso modo dalle parti del contratto¹⁴⁰. Il contratto è adempiuto se il datore di lavoro rispetta le promesse esplicite o implicite fatte; in caso contrario, è probabile che il dipendente percepisca una violazione psicologica del contratto¹⁴¹.

Lo studio meta-analitico di Zhao e colleghi¹⁴² ha utilizzato la teoria degli eventi affettivi¹⁴³ per spiegare come la violazione o l'adempimento psicologico del contratto spieghi i risultati legati al lavoro. La teoria degli eventi affettivi postula che gli eventi sul lavoro modellano le emozioni, che a loro volta influenzano gli atteggiamenti e i comportamenti lavorativi¹⁴⁴. Zhao e colleghi¹⁴⁵ hanno suggerito che la violazione psicologica del contratto è un evento lavorativo negativo, mentre l'adempimento psicologico del contratto è positivo. Pertanto, un docente che percepisce una violazione

¹³⁸ Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., and Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal* 51(6), 1079-1098.

¹³⁹ Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 8, 121-139.

¹⁴⁰ Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., and Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies* 45(8), 1377-1400.

¹⁴¹ Robinson, S. L., and Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 21(5), 525-546.

¹⁴² Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 60(3), 647-680.

¹⁴³ Weiss, H. M., and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In: B. M. Staw, and L. L. Cummings (eds) *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, pp. 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.

¹⁴⁴ Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., and Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior* 72(1), 143-158.

¹⁴⁵ Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis, *Op. cit.*

psicologica del contratto potrebbe sviluppare emozioni negative, influenzando negativamente la sua produttività di ricerca.

Argomenti simili possono essere basati sulla teoria dello scambio sociale che postula che le persone si impegnano in azioni interdipendenti e contingenti che generano aspettative e obblighi di scambio reciproco tra due o più parti, spesso guidati dalla reciprocità e dalla fiducia¹⁴⁶.

La norma della reciprocità prevede che le persone reagiscano positivamente e negativamente rispettivamente ad azioni positive o negative¹⁴⁷. Così, se un docente percepisce l'adempimento del contratto psicologico (un evento lavorativo positivo), è probabile che sviluppi emozioni positive nei confronti del datore di lavoro e ricambi impegnandosi nella ricerca di comportamenti produttivi. Al contrario, una discrepanza percepita tra ciò che è stato promesso e ciò che è stato dato (un evento lavorativo negativo) è probabile che porti a emozioni negative e a una riduzione della produttività della ricerca.

Sia Zhao e colleghi¹⁴⁸ che Bal e colleghi¹⁴⁹ hanno scoperto che la violazione psicologica del contratto era negativamente correlata a vari atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti. Risultati simili sono stati ottenuti da Coyle-Shapiro e Kessler¹⁵⁰. Ci si potrebbe quindi aspettare che i docenti che percepiscono una violazione psicologica del contratto riducano la loro produttività nella ricerca.

Il comportamento è una funzione della persona e del contesto, e il clima organizzativo è un contesto sociale che influenza gli attributi personali (atteggiamenti, percezioni, motivazioni ed emozioni) e il comportamento¹⁵¹.

¹⁴⁶ Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(6), 874-900.

¹⁴⁷ Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 161-178.

¹⁴⁸ Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis, *Op. cit.*

¹⁴⁹ Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., and Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior* 72(1), 143-158.

¹⁵⁰ Coyle-Shapiro, J., and Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies* 37(7), 903-930.

¹⁵¹ Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 21(3), 619-654.

Il clima organizzativo è stato definito come "le percezioni condivise e il significato attribuito alle politiche, alle pratiche e alle procedure che i dipendenti sperimentano e ai comportamenti che osservano essere premiati e che sono supportati e attesi"¹⁵². Mentre un individuo forma le proprie percezioni delle pratiche HR, non è insolito che i dipendenti abbiano una percezione collettiva che si riflette in un clima comune¹⁵³. Essendo uno dei contesti sociali chiave nelle organizzazioni, Schneider e colleghi¹⁵⁴ suggeriscono che la percezione del clima organizzativo è una lente plausibile attraverso la quale i ricercatori possono comprendere le percezioni e i comportamenti dei dipendenti. Secondo Shen, Schaubroeck, Zhao e Wu¹⁵⁵, il contesto modella il modo in cui i dipendenti rispondono a eventi che interpretano come violazione dei loro contratti psicologici. È quindi plausibile aspettarsi che in un clima organizzativo positivo, i datori di lavoro possano adempiere ai contratti psicologici dei dipendenti e, in uno negativo, possano non mantenere le promesse, portando alla percezione dei dipendenti di una violazione psicologica del contratto.

Questo perché l'esperienza delle pratiche e delle politiche delle risorse umane ha un'influenza segnaletica sulla percezione dei contratti psicologici con le organizzazioni da parte dei dipendenti¹⁵⁶.

Epitropaki ha scoperto che la violazione psicologica del contratto ha mediato gli effetti di un clima di giustizia sulle prestazioni dei dipendenti¹⁵⁷.

2.4 Cultura e clima: la condivisione dei valori

La cultura organizzativa e il clima si concentrano sul modo in cui i partecipanti

¹⁵² Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology* 64, 362.

¹⁵³ Tekleab, A. G., Lauhié, L., De Vos, A., De Jong, J. P., and Coyle-Shapiro, J. A. (2019). Contextualizing psychological contracts research: a multi sample study of shared individual psychological contract fulfilment. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1-15.

¹⁵⁴ Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology* 64, 361-388.

¹⁵⁵ Shen Y., Schaubroeck J. M., Zhao, L. and Wu, L. (2019). Work group climate and behavioral responses to psychological contract breach. *Frontiers in Psychology* 10, 67-81.

¹⁵⁶ Mossholder, K. W., Richardson, H. A., and Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review* 36(1), 33-52.

¹⁵⁷ Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior* 34(1), 65-86.

all'organizzazione osservano, sperimentano e danno un senso al loro ambiente di lavoro¹⁵⁸ e sono elementi fondamentali per la descrizione e l'analisi dei fenomeni organizzativi¹⁵⁹. Sebbene la cultura e il clima siano stati affrontati da diverse tradizioni accademiche e abbiano le loro radici in diverse discipline, entrambi riguardano la comprensione dei fenomeni psicologici nelle organizzazioni. Entrambi i concetti si basano sull'assunzione di significati condivisi, una comprensione condivisa di alcuni aspetti del contesto organizzativo.

Storicamente, la costruzione del clima ha preceduto la costruzione della cultura. Il contesto sociale dell'ambiente di lavoro, chiamato "atmosfera", è stato discusso già nel 1910¹⁶⁰, ed è stato uno dei molti argomenti studiati presso il National Institute of Industrial Psychology (NIIP) durante gli anni '30 in Gran Bretagna¹⁶¹. Il clima è stato formalmente introdotto negli anni '60, principalmente sulla base dei concetti teorici proposti da Kurt Lewin¹⁶² e seguito da ricerche empiriche¹⁶³.

Le organizzazioni sono state esaminate da una prospettiva culturale già negli anni '30¹⁶⁴; tuttavia, la cultura organizzativa non è diventata un argomento popolare per lo studio nella letteratura manageriale fino agli anni '80, in gran parte in seguito alla pubblicazione di diversi studi.

Molta attenzione è stata dedicata alla questione se i costrutti della cultura e del clima siano diversi, uguali o correlati, evidenziando principalmente le somiglianze e le differenze tra loro¹⁶⁵. Recentemente, gli studiosi hanno fatto un ulteriore passo avanti, concentrandosi

¹⁵⁸ Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. A. (2011a). Organizational climate research: Achievement and the road ahead. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (2nd ed. pp. 29–49). Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁵⁹ Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xxiii–xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁶⁰ Hollingworth, H. L., & Poffenberger, A. T. (1917). *Applied psychology*. New York, NY: Appleton.

¹⁶¹ Kwaitkowski, R., Duncan, D. C., & Shimmin, S. (2006). What have we forgotten- and why. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 183–201.

¹⁶² Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.

¹⁶³ Stern, G. G. (1970). *People in context: Measuring person–environment congruence in education and industry*. New York, NY: Wiley.

¹⁶⁴ Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

¹⁶⁵ Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get? In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 163–176). Thousand Oaks, CA: Sage.

su come e perché i due costrutti possono essere collegati per fornire una visione più completa e parsimoniosa della struttura sociale di ordine superiore di un'organizzazione¹⁶⁶.

In questo senso, consideriamo la cultura e il clima come due costrutti complementari che rivelano sfumature sovrapposte ma distinguibili nella vita psicologica delle organizzazioni¹⁶⁷. Ognuno di essi merita attenzione come costrutto separato, così come l'attenzione alla relazione tra i due costrutti. Inoltre, lo studio continuo della cultura e del clima è importante perché questi costrutti forniscono un contesto per lo studio del comportamento organizzativo. Cioè, i processi sociali e simbolici associati alla cultura organizzativa e al clima influenzano i comportamenti individuali e di gruppo, tra cui il turnover, la soddisfazione sul lavoro, le prestazioni lavorative, la cittadinanza, la sicurezza, la soddisfazione del cliente, la qualità del servizio e gli indicatori di efficacia a livello organizzativo.

È importante definire le costruzioni della cultura e del clima.

Il clima è una descrizione basata sull'esperienza di ciò che le persone "vedono" e riferiscono che sta accadendo loro in una situazione organizzativa¹⁶⁸. Il clima coinvolge le percezioni dei dipendenti di com'è l'organizzazione in termini di pratiche, politiche, procedure, routine e ricompense. Quindi, l'attenzione del clima è sulla "situazione" e sul suo legame con le percezioni, i sentimenti e il comportamento dei dipendenti. Può essere visto come temporale, soggettivo e possibilmente soggetto a manipolazione da parte di figure autoritarie.

Mentre il clima riguarda le descrizioni esperienziali o le percezioni di *ciò che* accade, la cultura aiuta a definire *il motivo per cui* queste cose accadono.

La cultura appartiene alle ideologie fondamentali e ai presupposti ed è influenzata da interpretazioni simboliche di eventi organizzativi e artefatti¹⁶⁹. La cultura rappresenta un

¹⁶⁶ Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. A. (2011b). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 373–414). Washington, DC: American Psychological Association.

¹⁶⁷ Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xvii–xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁶⁸ James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096–1112

¹⁶⁹Hatch, M. J. (2011). Material and meaning in the dynamics of organizational culture and identity with implications for the leadership of organizational change. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M.

contesto evoluto incorporato nei sistemi, è più stabile del clima, ha forti radici nella storia, è sostenuta collettivamente ed è resistente alla manipolazione. È stato offerto un certo supporto empirico per dimostrare che la cultura e il clima sono costrutti distinti¹⁷⁰.

Così, il clima è più "immediato" della cultura. Gli individui possono percepire il clima quando entrano in un'organizzazione attraverso fattori come l'aspetto fisico del luogo, l'emotività e gli atteggiamenti mostrati dai dipendenti, le esperienze e il trattamento dei visitatori e dei nuovi membri dei dipendenti. Il clima risiede all'interno degli individui nelle loro percezioni del contesto organizzativo e quando queste percezioni sono condivise tra gli individui, emerge il costrutto sociale di livello superiore. Al contrario, la cultura è una proprietà del collettivo, che riflette fenomeni più profondi basati su significati simbolici e significati condivisi su valori fondamentali, credenze e ideologie e presupposti sottostanti. Le organizzazioni e le unità di lavoro sono quindi il livello appropriato di analisi nella ricerca sulla cultura.

Il processo interpretativo o di creazione del senso.

Gli individui si impegnano a comprendere la cultura spiega il "perché" del comportamento organizzativo. Il clima si sviluppa dal nucleo più profondo della cultura. Il clima, o "cosa", può derivare da valori sposati e presupposti taciti condivisi e riflette l'esperienza organizzativa superficiale basata su politiche, pratiche e procedure. In quanto tale, la loro integrazione può essere realizzata considerando il clima come la lente attraverso la quale i profondi laici della cultura possono essere compresi. Alcune ricerche hanno dimostrato relazioni tra cultura e pratiche, sebbene la direzionalità non sia stata stabilita. Le pratiche organizzative sono il mezzo attraverso il quale si modellano le percezioni del clima da parte dei dipendenti e i successivi atteggiamenti, risposte e comportamenti.

A livello di unità o di organizzazione, i valori e i presupposti culturali portano i manager all'adozione esplicita o implicita di caratteristiche e pratiche strutturali che influenzano il clima che si sviluppa. Si presume che i leader svolgano un ruolo chiave non solo nella creazione e nella formazione della cultura e del clima, ma anche nel facilitare un

F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (2nd ed., pp. 341–358). Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁷⁰ Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 767

allineamento appropriato tra cultura, pratiche e clima. Gli atteggiamenti e i comportamenti collettivi dei dipendenti sono modellati dal clima e, a loro volta, influiscono sull'efficacia organizzativa, sulle prestazioni e sull'efficienza. Supporto per i collegamenti sono stati dimostrati in diversi studi.

La cultura si impara nel tempo.

È un prodotto dell'apprendimento vicario ed esperienziale che risulta da una miriade di interazioni tra leader e membri dell'unità e produce la creazione di senso¹⁷¹. Le caratteristiche di background degli individui e il processo di adesione all'organizzazione sono legati ai valori degli individui e ai processi cognitivi sociali, che a loro volta influenzano il clima psicologico¹⁷². Quando queste percezioni climatiche sono condivise tra i dipendenti di un'organizzazione, si dice che emerge un clima di unità organizzativo. Queste percezioni condivise si sviluppano solo quando nell'organizzazione vengono messi in atto forti processi emergenti (pratiche fornite in modo tale da creare una situazione forte, omogeneità di attributi tra i dipendenti, interazioni con altri processi, sintonizzazione sociale per adattare le percezioni agli altri, processi di gruppo e leadership).

Quando il processo emergente è debole, si sviluppano percezioni idiosincratiche all'interno di un'organizzazione, che producono un'ampia variabilità nelle percezioni del clima, e che possono portare a un'ampia variabilità negli atteggiamenti e nei comportamenti individuali, diminuendo la relazione con le prestazioni organizzative¹⁷³.

Infine, le relazioni reciproche tra le variabili a livello aggregato e individuale. I costrutti dei singoli livelli sono influenzati in parte dai costrutti dei livelli organizzativi esistenti; ad esempio, le percezioni individuali del clima sono influenzate dal clima organizzativo esistente; gli atteggiamenti e i comportamenti individuali sono influenzati in parte dagli atteggiamenti e dai comportamenti dell'insieme. Allo stesso tempo, i singoli costrutti

¹⁷¹ Hartnell, C. A., & Walumbwa, F. O. (2011). Transformational leadership and organizational culture: Toward integrating a multilevel framework. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (2nd ed., pp. 515–537). Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁷² Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694.

¹⁷³ Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (pp. 565–593). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

hanno un ruolo nella creazione delle variabili contestuali¹⁷⁴ (Kozlowski & Klein, 2000). Infine, includiamo i cicli di feedback ad entrambi i livelli di analisi. La ricerca sulla cultura organizzativa affonda le sue radici nell'antropologia. Questa ricerca si basa molto su metodi qualitativi che utilizzano l'osservazione partecipante, le interviste e l'esame delle informazioni storiche per capire come la cultura fornisca un contesto per comprendere il comportamento individuale, di gruppo e sociale. L'applicazione dell'osservazione dei partecipanti e delle interviste ai dipendenti per comprendere gli atteggiamenti, il comportamento e le prestazioni dei dipendenti risale agli anni '30. A questo lavoro seguì il libro di testo di Gardner¹⁷⁵ che esaminava le organizzazioni da una prospettiva culturale. L'interesse per un approccio antropologico allo studio delle organizzazioni del lavoro è tuttavia diminuito dagli anni '40 fino ai primi anni '60. Mentre c'è stata una rinascita degli studi antropologici negli anni '60 e negli anni '70, il tema della cultura organizzativa non è diventato prominente fino agli anni '80.¹⁷⁶

Il concetto di cultura organizzativa ha una varietà di significati e connotazioni. Ad esempio, Verbeke, Volgering e Hessels hanno identificato 54 diverse definizioni in letteratura tra il 1960 e il 1993¹⁷⁷. Parte di questa incoerenza è dovuta al fatto che i ricercatori della cultura rappresentano un gruppo eclettico che proviene da una varietà di discipline (come la sociologia, l'antropologia e la psicologia) e utilizza epistemologie e metodi diversi per indagare la cultura organizzativa.

Detto questo, Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders¹⁷⁸ concludono che ci sono alcune

¹⁷⁴ Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

¹⁷⁵ Gardner, B. B. (1945). *Human relations in industry*. Chicago, IL: Irwin.

¹⁷⁶ Questo interesse per la cultura organizzativa è stato suscitato da prove aneddotiche contenute in tre libri di successo: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* di Ouchi (1981); *Le culture aziendali* di Deal e Kennedy (1982): i riti e i rituali della vita aziendale; e *In Search of Excellence* di Peters e Waterman (1982). Ognuno di essi suggeriva che forti culture organizzative erano associate all'efficacia organizzativa. Il numero di pubblicazioni applicate e accademiche sul tema della cultura organizzativa è cresciuto a partire dagli anni '80 (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Sackman, 2011) e continua ad oggi a suscitare interesse alla luce dei risultati che suggeriscono che la cultura organizzativa è uno dei maggiori ostacoli alla creazione e allo sfruttamento di risorse di conoscenza, all'implementazione efficace di programmi di gestione della qualità totale e all'implementazione di successo delle innovazioni tecnologiche.

¹⁷⁷ Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 303–329

¹⁷⁸ Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.

caratteristiche comuni tra le diverse definizioni di cultura organizzativa. Queste somiglianze includono l'idea che la cultura organizzativa comprenda molteplici livelli e aspetti (cioè cognitivi e simbolici) del contesto¹⁷⁹, che la cultura organizzativa sia un fenomeno socialmente costruito influenzato da confini storici e spaziali e il concetto di significato "condiviso" che è centrale per comprendere la cultura di un'organizzazione. Mentre è stata offerta una varietà di definizioni di cultura che integrano questi punti in comune, la più completa è stata offerta da Schein.

Un modello di presupposti di base condivisi e appresi da un gruppo, mentre risolveva i propri problemi di adattamento esterno e integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, quindi, da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi. Schein suggerisce che la cultura organizzativa viene appresa dai membri dell'unità che la trasmettono ai nuovi membri attraverso una varietà di processi di socializzazione e comunicazione. Questa definizione implica anche che il comportamento palese, sebbene non faccia direttamente parte della cultura organizzativa, è chiaramente influenzato dai presupposti o dalle ideologie di base che le persone sostengono.

Una prospettiva integrativa si basa sull'idea che le organizzazioni abbiano una cultura prevalente o gestaltica, un'idea che è ancora oggetto di dibattito nella letteratura¹⁸⁰. È importante notare che l'esistenza di una cultura prevalente non nega l'esistenza di molteplici componenti o dimensioni. Ad esempio, la cultura gestaltica di Southwest Air Line include credenze, valori e presupposti relativi all'essere incentrati sui dipendenti, focalizzati sul cliente e produttivi. La maggior parte della ricerca fino ad oggi ha adottato un punto di vista integrativo.

La prospettiva differenziata accetta la premessa che le organizzazioni hanno numerose sottoculture. Le sottoculture rappresentano i valori, le credenze, le norme e i presupposti condivisi di un'unità focale (ad esempio, gruppo, divisione, posizione geografica).¹⁸¹

Sebbene la nozione di sottoculture sia ben accettata, pochissime ricerche le hanno

¹⁷⁹ Mohan, M. L. (1993). *Organizational communication and cultural vision: Approaches for analysis*. Albany: State University of New York Press.

¹⁸⁰ Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1999). Developing a market oriented culture: A critical evaluation. *Journal of Management Studies*, 36, 177–196.

¹⁸¹ Griffin, M. A., & Mathieu, J. E. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731–744.

esaminate empiricamente o hanno considerato la loro relazione con una cultura gestaltica. Infine, Martin ritiene che sia necessario un punto di vista associato alla conoscenza dell'esistenza o meno di culture e sottoculture della Gestalt. In conclusione, sebbene la ricerca non abbia esaminato le relazioni comparative tra le tre prospettive di Martin e le misure dell'efficacia organizzativa, riteniamo che sottolinei la conclusione che la cultura organizzativa può essere studiata a più livelli o unità di analisi (ad esempio, organizzativa, dipartimentale, funzionale, ecc.) e da diversi punti di vista (gestalt vs. sottocultura vs. sistema configurale)¹⁸².

¹⁸² Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1227–1242.

CAPITOLO III

ADEGUATEZZA DELLA TRASPARENZA E SOSTENIBILITA' NELLA FILIERA DELLA MODA PER PROTEGGERE I LAVORATORI DEL SETTORE

3.1 La regolamentazione del lavoro nel mondo della moda. Progetti e tentativi

L'industria della moda oggi è un business globale. Un singolo capo può passare attraverso le mani di lavoratori in diversi paesi prima di raggiungere un cliente. I marchi di moda multinazionali setacciano continuamente la terra alla ricerca di fabbriche in grado di produrre i loro capi di abbigliamento in modo più economico e veloce. Ciò che spesso va a scapito di questa alta velocità e basso costo sono i diritti dei lavoratori. Con reti globali sempre più complesse, sta diventando sempre più difficile monitorare e far rispettare gli standard di lavoro lungo tutta la catena di approvvigionamento. Sia i tradizionali sforzi normativi privati che quelli pubblici non sono riusciti a creare una riforma del lavoro efficace e duratura. Gli attivisti e le organizzazioni pro-riforma del lavoro sono alla ricerca di nuovi modi per regolamentare il lavoro nel settore. Un metodo consiste nel dare ai lavoratori stessi il potere di monitorare e modificare le condizioni di lavoro. Mentre la regolamentazione guidata dai lavoratori sembra un metodo logico per migliorare gli standard, il potere di dettare le condizioni di lavoro è comunque storicamente rimasto nelle mani delle aziende. La regolamentazione guidata dai lavoratori è un tentativo di ridurre questo squilibrio di potere tra le multinazionali della moda e gli operai delle fabbriche, dando ai lavoratori una piattaforma per usare le loro voci. Per comprendere meglio come tale regolamentazione può essere un valido metodo di regolamentazione bisogna esaminare i fattori che contribuiscono al suo successo o fallimento.

Fino agli anni '90, i marchi di moda multinazionali non prestavano molta attenzione ai lavoratori nelle loro catene di approvvigionamento. Solo dopo diversi disastri del settore verso la fine del secolo, i marchi hanno iniziato a sviluppare iniziative di responsabilità sociale d'impresa (CSR)¹⁸³.

¹⁸³ Bueno, N., & Bright, C. (2020). Implementing human rights due diligence through corporate civil liability. *International and Comparative Law Quarterly*, 69(4), 789–818. <https://doi.org/10.1017/S0020589320000305>

Tuttavia, queste iniziative non sono riuscite a far rispettare standard di lavoro adeguati. Sebbene i marchi abbiano finalmente riconosciuto una responsabilità etica per i diritti dei lavoratori, tale responsabilità non si è tradotta in azione a causa della mancanza di applicazione della legge¹⁸⁴. Fine e Bartley spiegano che "le intense pressioni sui prezzi, le complesse reti di subappalto, l'audit di scarsa qualità e il continuo movimento degli ordini verso nuove sedi" rendono difficile da regolamentare gli standard di lavoro. La complessità dell'industria della moda, sempre più globalizzata, ha reso ancora più difficile l'applicazione degli standard di lavoro.

In particolare, una forma popolare di CSR, l'auditing, si è dimostrata inefficace. La ricerca mostra che le pratiche di revisione private sono deboli, con i marchi che non seguono la risoluzione dei problemi identificati¹⁸⁵. Anche l'audit di terze parti, che dovrebbe produrre report meno distorti, non si è dimostrato maggiormente esemplificativo dell'audit da parte delle aziende stesse¹⁸⁶. Inoltre, i revisori spesso subiscono pressioni o addirittura accettano tangenti per chiudere un occhio e "controllare" una fabbrica come sicura. Quando i revisori trascurano i pericoli e le minacce alla sicurezza dei lavoratori, ci sono gravi conseguenze: una fabbrica in Pakistan, la Ali Enterprises Factory, è bruciata in un incendio solo poche settimane dopo aver ricevuto un certificato di conformità SA-800 da una società di revisione di terze parti¹⁸⁷.

Un altro fallimento delle iniziative private nella promozione degli standard del lavoro è il non ascoltare le voci dei lavoratori. Pike sostiene che le iniziative private nate dalla mancanza di un quadro normativo giuridico globale, compresi i codici di condotta (CoC), gli accordi quadro internazionali (IFA) e le iniziative multi-stakeholder (MSI) hanno avuto "un successo parziale nella migliore delle ipotesi" nell'utilizzare le voci dei lavoratori per influenzare l'azione. Questi accordi spesso trattano i lavoratori come un gruppo da gestire, piuttosto che come un partner nello sforzo normativo. Inoltre, le

¹⁸⁴ Hobson, J. (2013). To die for? The health and safety of fast fashion. *Occupational Medicine*, 63(5), 317–319. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqt079>

¹⁸⁵ Wills, J. (2023a). *Due Diligence: The Politics of Labor Regulation in Europe*. [Unpublished Manuscript]. School for International Training.

¹⁸⁶ Kashyap, A. (2019). "Paying for a Bus Ticket and Expecting to Fly." Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/report/2019/04/23/paying-bus-ticket-and-expecting-fly/how-apparel-brand-purchasing-practices-drive>

¹⁸⁷ Kuruville, S., Liu, M., Li, C., & Chen, W. (2020). Field Opacity and Practice-Outcome Decoupling: Private Regulation of Labor Standards in Global Supply Chains. *ILR Review*, 73(4), 841–872. <https://doi.org/10.1177/0019793920903278>

ricerche passate si sono concentrate principalmente sul ruolo della voce del sindacato collettivo dei lavoratori, e non sui singoli lavoratori.

Oltre ai fallimenti privati nella regolamentazione, anche la mancanza di applicazione da parte del governo ha contribuito a ridurre gli standard del lavoro. Spesso i governi nazionali trascurano le questioni relative al lavoro nelle loro fabbriche per paura di perdere gli investimenti esteri. Ad esempio, se un governo impone il lavoro standard come l'aumento dei salari, il mercato può diventare meno competitivo e incentivare le imprese a cercare altrove la produzione. Fine e Bartley confermano l'importanza della volontà del governo in un articolo che confronta la regolamentazione del lavoro guidata dal privato e dal pubblico negli Stati Uniti. Attribuiscono il successo dell'Office of Labor Standards del governo di Seattle al "potere politico dei sindacati, dei centri operai e dei progressisti nel governo". Questo potere politico è difficile da trovare nel contesto dell'industria dell'abbigliamento, dove i centri di produzione sono spesso sotto la giurisdizione di governi che non vogliono o non sono in grado di migliorare gli standard. Considerando i fallimenti degli attori privati e pubblici nella regolamentazione del lavoro nell'industria della moda, i sostenitori della riforma del lavoro hanno spinto un nuovo modello di responsabilità sociale, che mette i lavoratori al centro. La regolamentazione guidata dai lavoratori dà voce alle organizzazioni dei lavoratori e della comunità nella definizione degli standard e nel monitoraggio della conformità a livello di produzione.

Questo approccio "smart mix" rafforza la regolamentazione privata, in stile CSR, con l'inclusione delle voci dei lavoratori. Spesso, la regolamentazione del lavoro può presentarsi sotto forma di un accordo di marca esecutivo, che include un elemento di regolamentazione pubblica con conseguenze legali per la non conformità. Nella letteratura attuale, ci sono due aspetti principali della regolamentazione del lavoro che la distinguono da altre iniziative discusse in precedenza: la partnership e il rafforzamento delle capacità.

In primo luogo, l'aspetto della partnership della regolamentazione del lavoro richiede uno sforzo congiunto, piuttosto che una gestione unilaterale dell'azienda. Vanpepperstraete ribadisce questo punto in un articolo sugli accordi negoziati ed esecutivi: "Il punto cruciale è che la definizione, l'attuazione e il monitoraggio di questi impegni avvengono congiuntamente tra le organizzazioni dei lavoratori e le organizzazioni dei lavoratori nelle

aziende"¹⁸⁸.

Pertanto, i lavoratori hanno un ruolo in tutte le fasi del processo normativo, dalla creazione degli standard, alla garanzia che vengano attuati. Fine e Bartley contrappongono questo approccio "guidato dai lavoratori" con l'"auditing delle liste di controllo", sottolineando come il coinvolgimento dei gruppi di lavoratori aiuti a prevenire problemi con le pratiche di auditing come le false segnalazioni. Inoltre, la loro ricerca sul programma Fair Food nell'industria del pomodoro della Florida ha dimostrato che con un'applicazione più radicata a livello locale da parte dei lavoratori, delle organizzazioni della società civile (CSO) e dei ricercatori a tempo pieno, il programma è stato in grado di stabilire e mantenere migliori condizioni di lavoro per i lavoratori agricoli. L'applicazione locale che deriva da una partnership tra imprese e lavoratori ha dimostrato di migliorare le condizioni più che con sforzi normativi unilaterali¹⁸⁹.

In secondo luogo, le norme incoraggiano lo sviluppo delle capacità attraverso la condivisione delle informazioni, l'empowerment dei lavoratori e la formazione. La regolamentazione del lavoro segna un passaggio dal modello di polizia dell'audit di fabbrica a un modello di condivisione delle informazioni e della responsabilità tra aziende e lavoratori¹⁹⁰.

Alcuni esempi di iniziative di empowerment dei lavoratori includono la formazione sulla sicurezza antincendio e negli edifici dell'Accordo del Bangladesh e la formazione sulle competenze trasversali per aiutare le donne a superare i dubbi sul lavoro. Oltre alla formazione, la regolamentazione del lavoro incoraggia il dialogo sociale attraverso la negoziazione tra lavoratori e imprese.

Mentre molti esempi di regolamentazione del lavoro, come le EBA, ascoltano la voce dei lavoratori a livello sindacale, alcune iniziative come Better Work hanno iniziato a incoraggiare il dialogo tra i singoli lavoratori e i manager, altri introducono comitati

¹⁸⁸ Vanpeperstraete, B. (2021). The Rana Plaza Collapse and the Case for Enforceable Agreements with Apparel Brands. In M. Saage-Maaß, P. Zumbansen, M. Bader, & P. Shahab (Eds.), *Transnational Legal Activism in Global Value Chains: The Ali Enterprises Factory Fire and the Struggle for Justice* (p.165). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-73835-8_9

¹⁸⁹ Oka, C., Egels-Zandén, N., & Alexander, R. (2020). Buyer Engagement and Labour Conditions in Global Supply Chains: The Bangladesh Accord and Beyond. *Development and Change*, 51(5), 1306–1330. <https://doi.org/10.1111/dech.12575>

¹⁹⁰ Pike, K. (2020). Voice in Supply Chains: Does the Better Work Program Lead to Improvements in Labor Standards Compliance? *ILR Review*, 73(4), 913–938. <https://doi.org/10.1177/0019793920911905>

consultivi per il miglioramento delle prestazioni (PICC) nelle fabbriche in cui sia i lavoratori sindacalizzati che quelli non sindacalizzati possono instaurare un dialogo con i manager¹⁹¹.

A differenza dell'applicazione puramente pubblica o privata, la disciplina del lavoro include spesso elementi di applicazione governativa per una forma di regolamentazione principalmente privata¹⁹².

Prendendo l'esempio di Better Work, l'iniziativa richiede l'approvazione del governo nazionale per iniziare a lavorare nelle fabbriche di quel paese. Inoltre, l'autorità globale dell'ILO, che ha creato Better Work, gli conferisce maggiore credibilità rispetto ad altre iniziative che non hanno questo sostegno multilaterale. Guardando al futuro, Fine e Bartley sostengono che "i governi potrebbero aiutare la responsabilità sociale guidata dai lavoratori a prendere piede dove le strutture industriali sono più difficili da navigare per gli attivisti". Così, quando l'adesione del mercato è bassa, i governi (e le agenzie multilaterali come l'ILO) possono fungere da ulteriore fattore di spinta per incoraggiare una regolamentazione guidata dai lavoratori.

Sebbene la regolamentazione del lavoro abbia dimostrato di essere più efficace nel migliorare gli standard di lavoro nell'industria dell'abbigliamento rispetto ad altri metodi, i problemi rimangono. Gli sforzi guidati dai lavoratori possono spesso essere limitati dalla portata, dalla perdita di attenzione pubblica e dal consenso degli stakeholder.

L'Accordo del Bangladesh, ad esempio, ha fatto scalpore nel migliorare la sicurezza dei lavoratori in Bangladesh, ma si è limitato solo alla sicurezza degli edifici e degli incendi. Ha anche perso trazione quando l'attenzione del pubblico è diminuita negli anni successivi al crollo del Rana Plaza¹⁹³.

Per Better Work, ci sono problemi di sostenibilità dopo l'attuazione del programma.

Ad esempio, il suo programma in Lesotho ha perso trazione dopo che BW si è ritirato, con i responsabili delle fabbriche che sono tornati ai vecchi modelli di comportamento.

¹⁹¹ Fine, J., & Bartley, T. (2019). Raising the floor: New directions in public and private enforcement of labor standards in the United States. *Journal of Industrial Relations*, 61(2), 252–276. <https://doi.org/10.1177/0022185618784100>, p.270

¹⁹² Understanding Impact: Research Insights From Better Work 2017-2022. (2022). Better Work, International Labor Organization. <https://betterwork.org/portfolio/impact-assessment/>

¹⁹³ Bair, J., Anner, M., & Blasi, J. (2020). The Political Economy of Private and Public Regulation in Post-Rana Plaza Bangladesh. *ILR Review*, 73(4), 969–994. <https://doi.org/10.1177/0019793920925424>

3.2 L'impegno per la trasparenza

L'industria della moda globale impiega direttamente circa 75 milioni di persone in tutto il mondo, più di una persona su otto nel mondo è coinvolta nella catena di approvvigionamento dell'industria della moda globale¹⁹⁴. Era l'esempio più dinamico e complesso della filiera produttiva globale. Un prodotto di abbigliamento finito passa attraverso un processo complesso. In primo luogo, i coltivatori coltivano il cotone, gli sgranatori raccolgono il cotone da numerosi coltivatori e lo vendono al mercato internazionale attraverso i commercianti. In secondo luogo, le filature utilizzano cotone di diverse origini per produrre filati. Da cui le fabbriche producono tessuti per produrre vestiti. In terzo luogo, i marchi effettuano l'ordine presso la fabbrica di produzione, dove i tessuti passano attraverso il processo di taglio e rifinitura (CMT). Quindi, ricamo, pittura e lavaggio per completare il prodotto. A volte le fabbriche di produzione subappaltavano a un'altra fabbrica il completamento dell'ordine se il carico di lavoro era al di fuori delle loro capacità¹⁹⁵. Questo processo chiarisce che un prodotto finito passa attraverso molte mani. È stato riportato da molti ricercatori e organizzazioni internazionali che l'industria della moda manca di condizioni di lavoro dignitose. Soprattutto nei paesi in via di sviluppo, i lavoratori (paesi ospitanti o fornitori) hanno subito numerosi abusi sul lavoro come orari lunghi e standard inadeguati di sicurezza e salute sul lavoro, bassi salari, molestie verbali e sessuali nei confronti dei lavoratori, privazione del congedo di maternità, ecc.

L'industria della moda globale diventa il più grande datore di lavoro per miliardi di lavoratori in tutto il mondo e diventa un contributo chiave al progresso economico di molti paesi, catalizzando storicamente la crescita nazionale e l'industrializzazione.⁵ Essendo una delle prime industrie che comprendeva i paesi in via di sviluppo, questa ha creato opportunità di lavoro per la popolazione poco istruita, in particolare per le donne nei paesi in via di sviluppo. Ma l'industria della moda ha anche *chiuso un occhio* sugli effetti ambientali e sociali e sul concetto generale di sostenibilità. Questioni e considerazioni, queste, ancora carente nel settore.

¹⁹⁴ Global Garment And Textile Industries – Workers, Rights and Working Conditions' (2019) Solidarity Center

¹⁹⁵ Stauffer B., 'Follow the Thread: The Need for Supply Chain Transparency in the Garment and Footwear Industry' (Human Rights Watch, 7 April 2017)

L'opposto di questa crescita e dell'accelerazione della produzione, sono le cattive condizioni di lavoro e il forte inquinamento, la violazione dei diritti umani e del lavoro¹⁹⁶. La ragione principale della diffusione della catena di approvvigionamento nei paesi in via di sviluppo è la disponibilità di lavoratori a basso salario e la debolezza del diritto del lavoro e la sua attuazione. I lavoratori nelle fabbriche dei fornitori in diversi paesi, la loro protezione dei diritti del lavoro dipende dalla legge sul lavoro di quel paese specifico e dai proprietari della fabbrica. Ma dobbiamo riconoscere che, a causa della diffusione della catena di approvvigionamento, gli altri attori della catena come i marchi, i rivenditori, gli investitori, il governo dei paesi di esportazione e importazione, i fornitori e i consumatori possono svolgere un ruolo vitale nella protezione dei diritti dei lavoratori dell'abbigliamento. Oltre al diritto del lavoro, altri meccanismi non legali/soft law possono contribuire a un cambiamento vitale per i diritti dei lavoratori dell'industria della moda.

L'impegno per la trasparenza e gli obiettivi di sviluppo sostenibile SDGs, possono essere considerati leggi non vincolanti. L'integrazione di questi due meccanismi nel comportamento responsabile delle imprese da parte degli attori della rete di approvvigionamento può avere un impatto positivo sui lavoratori della stessa catena globale dell'abbigliamento.

Per risolvere l'abuso dei lavoratori nell'industria dell'abbigliamento, è importante capire che, oltre alla debolezza del diritto e dei regolamenti sul lavoro e alla sua attuazione a livello nazionale, quali altri fattori sono responsabili dell'abuso del lavoro. Le cause principali sono la crescita del fast fashion, la pratica di acquisto e la mancanza di trasparenza. In che modo i comportamenti responsabili degli attori della catena di approvvigionamento, ad esempio, dei marchi, dei rivenditori, dei fornitori, degli investitori, del governo dei paesi fornitori e di importazione e dei consumatori possono mitigare i problemi di abuso dei lavoratori nella rete di approvvigionamento?

Come i marchi, i rivenditori (come impresa multinazionale) possono contribuire a fermare gli abusi dei lavoratori, cambiando le loro pratiche di acquisto e rivelando l'elenco delle fabbriche dei loro fornitori e altri dettagli, come le condizioni di lavoro nelle fabbriche, e

¹⁹⁶ Martin M., 'Creating Sustainable Apparel Value Chains: A Primer on Industry Transformation' (2013) Impact Economy

soprattutto integrando i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (Principi guida delle Nazioni Unite)¹⁹⁷ e le Linee guida dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico sul dovere di diligenza per catene di approvvigionamento responsabili nel settore dell'abbigliamento e delle calzature (Linee guida dell'OCSE sul dovere di diligenza sugli indumenti)¹⁹⁸ attraverso la loro responsabilità sociale d'impresa (CSR). Poiché le linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali promuovono contributi positivi delle aziende al progresso economico, ambientale e sociale, esse richiedono anche che le stesse identifichino, prevengano e mitigino l'impatto negativo delle proprie attività commerciali sui lavoratori della filiera produttiva, in particolare sotto il profilo dei diritti umani e delle condizioni di lavoro.¹⁹⁹ L'adesione da parte dei marchi e dei rivenditori dell'Accordo Quadro Internazionale (IFA) o dell'Accordo Quadro Globale (GFA) è significativa. L'IFA, ad esempio, regola il rapporto tra un'impresa multinazionale e una Federazione Sindacale Globale (GUF), per garantire che l'azienda segua lo standard del lavoro ILO allo stesso livello in ogni paese in cui opera²⁰⁰. Si tratta di osservare fino a che punto tali iniziative volontarie dei marchi e dei rivenditori contribuiscano alla piena assunzione di responsabilità sociale d'impresa. Sulla base dei principi del commercio internazionale e nazionale, e secondo le norme e raccomandazioni di riferimento come (Principi guida delle Nazioni Unite, Linee guida dell'OCSE e IFA), è possibile valutare l'efficacia delle misure adottate per proteggere i lavoratori dell'industria della moda lungo tutta la catena di fornitura, verificando anche il rispetto del codice di condotta (Coc) da parte dei fornitori. Rimane centrale la questione di comprendere come una filiera trasparente possa

¹⁹⁷ Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (Un insieme di linee guida per Stati e aziende per prevenire, affrontare e porre rimedio alle violazioni dei diritti umani commesse nelle attività commerciali). (2011)

<https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf>

¹⁹⁸ Guida OCSE sulla due diligence per catene di fornitura responsabili nel settore dell'abbigliamento e delle calzature (2018), OECD Publishing, Parigi <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264290587-en>>

¹⁹⁹ Linee guida OCSE sulla due diligence per una condotta aziendale responsabile (2018) <<https://mneguidelines.oecd.org/OCSE-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>>

²⁰⁰ <<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/international-framework-agreement>>; 'Accordi quadro internazionali nei settori della vendita al dettaglio di prodotti alimentari, dell'abbigliamento e dei prodotti chimici: lezioni apprese da tre casi di studio' (2018) ILO, Ginevra <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_631043.pdf>

influenzare l'atteggiamento dei consumatori e stimolare iniziative governative per salvaguardare i lavoratori dell'industria della moda nel processo di approvvigionamento globale. Poiché l'industria della moda si volumizza a causa dei consumi dei clienti, ciò porta al consolidamento dei marchi di fast fashion. Il cambiamento dei consumatori nell'acquisto di vestiti economici e la consapevolezza delle fabbriche in cui vengono prodotti i loro vestiti, chi ha realizzato i loro vestiti può avere un impatto positivo sulla sostenibilità.²⁰¹ Analizzare lo sviluppo di nuove leggi da parte dei paesi produttori e dei marchi che il governo dei paesi con sede è stato richiesto nell'ambito dell'impegno di trasparenza può avere un impatto sui diritti dei lavoratori dell'indumento.

A tal proposito, di fondamentale rilevanza è indubbiamente l'analisi dei diversi rapporti sui contratti di lavoro e commerciali, come i rapporti dell'ILO, i rapporti di Human Rights Watch, i rapporti di Better works, IndustriALL e altre organizzazioni sindacali.

3.3 Cause fondamentali degli abusi dei lavoratori

La corsa all'aumento dei profitti attraverso la produzione di massa a bassi costi e con materie prime più economiche è stato il fattore principale nelle decisioni dei marchi di abbigliamento e dei rivenditori di "diventare globali", soprattutto per la crescita del fast fashion. La natura delle pratiche commerciali da parte dei marchi e dei rivenditori causa violazioni dei diritti umani e del lavoro nella catena di approvvigionamento, che hanno un impatto diretto sui diritti dei lavoratori come l'eccesso di straordinari, i bassi salari, la sicurezza sul posto di lavoro, la disuguaglianza di genere. E i comportamenti competitivi dei marchi hanno reso la catena di approvvigionamento non trasparente.

Oltre alla legge sul lavoro per fermare lo sfruttamento dei lavoratori, era importante capire come la pratica del marchio fosse radicata nell'abuso del lavoro. In che modo il cambiamento delle pratiche commerciali può contribuire positivamente alla protezione dei diritti dei lavoratori?

Un esempio pratico di questo è rappresentato, sicuramente, dal *fast fashion*.

Il fast fashion, “moda veloce”, è in crescita perché i consumatori chiedono sempre più di

²⁰¹ "Infilare l'ago: Integrare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nel settore tessile, della vendita al dettaglio e dell'abbigliamento" (2018) KPGM <<https://tax.kpmg.us/content/dam/tax/en/taxwatch/pdfs/2018/kpmg-threading-needle-report.pdf>>

stare al passo con le ultime tendenze e di incorporarle rapidamente nei loro guardaroba. Il fast fashion comprende abbigliamento prodotto in modo rapido e conveniente, spesso imitando gli stili presentati sulle passerelle di alta moda. I capi hanno un prezzo più basso per incoraggiarli a indossarli solo poche volte e per evitare di ripetere frequentemente lo stesso outfit. Tuttavia, questo è in contraddizione con la sostenibilità e la coscienza ambientale.

La domanda di una moda così veloce ha portato allo sfruttamento dei lavoratori. Le fabbriche sfruttatrici, spesso nascoste agli occhi del pubblico, sono la spina dorsale dell'industria del fast fashion. Uno sweatshop è un luogo in cui i lavoratori, spesso sottopagati e in cattive condizioni, producono beni come abbigliamento o elettronica. Questi lavoratori sopportano lunghe ore e ambienti non sicuri per soddisfare le esigenti quote di produzione. Le fabbriche sfruttatrici perpetuano la povertà, sfruttano le popolazioni vulnerabili e danno priorità ai profitti rispetto ai diritti umani²⁰².

Il fast fashion e le fabbriche sfruttatrici sono strettamente collegate all'interno dell'industria della moda globale. I marchi di fast fashion spesso danno la priorità al profitto rispetto alla produzione etica. Ciò porta allo sfruttamento dei lavoratori delle fabbriche che sfruttano i lavoratori che sopportano salari bassi e cattive condizioni di lavoro per soddisfare la domanda di una produzione di abbigliamento rapida e poco costosa. Un metodo impiegato dai marchi di fast fashion prevede l'esternalizzazione della produzione a subappaltatori, che a loro volta delegano i compiti a paesi con normative sul lavoro permissive e abbondante manodopera a basso costo, come l'India, il Bangladesh o il Pakistan. Queste regioni forniscono un terreno fertile per lo sfruttamento a causa delle tutele minime dei lavoratori e della supervisione limitata.

Il fast fashion incarna la schiavitù moderna attraverso le sue pratiche di sfruttamento del lavoro prevalenti nelle sue catene di approvvigionamento. I lavoratori, spesso situati nei paesi in via di sviluppo dove la produzione è esternalizzata, sopportano condizioni estenuanti che ricordano la schiavitù. Molti si trovano intrappolati in cicli di schiavitù per debiti, costretti a lavorare per rimborsare prestiti o pagamenti anticipati, perpetuando

²⁰² Maiti R., Fast Fashion: The Danger of Sweatshops, Earth.Org, (March 20, 2022, 9:29 PM), <https://earth.org/sweatshops/>

la loro dipendenza dai datori di lavoro e rendendoli vulnerabili allo sfruttamento. Anche i bambini sono intrappolati in questa rete di sfruttamento, con il loro lavoro sfruttato per il profitto. Sono sottoposti a condizioni pericolose e vengono negati loro i diritti fondamentali, compreso l'accesso all'istruzione. Sebbene l'industria della moda non etichetti esplicitamente queste pratiche come schiavitù, esse si allineano con la più ampia definizione di schiavitù moderna delineata dagli standard internazionali.²⁰³

Lo sfruttamento del lavoro è pervasivo all'interno dell'industria tessile, in particolare nel regno del fast fashion. I lavoratori spesso subiscono gravi violazioni dei loro diritti fondamentali, tra cui un equo compenso, condizioni di lavoro sicure, orari di lavoro ragionevoli e protezione da discriminazioni e molestie.

Il salario minimo stabilito in molti paesi che producono spesso abbigliamento è insufficiente a pagare bisogni come cibo e alloggio. Ad esempio, il salario minimo del Bangladesh per i lavoratori tessili è di soli 94 dollari al mese, molto meno del salario di sussistenza stimato di 569 dollari al mese. Analogamente, la discriminazione salariale basata sul genere è ancora ampiamente praticata in Pakistan, dove alle donne vengono talvolta assegnati compiti con tariffe a cottimo inferiori o pagate meno per un lavoro equivalente rispetto alle loro controparti maschili²⁰⁴. Il rapporto "Tainted Garments", che include una ricerca dell'Università della California, Berkeley, evidenzia la vulnerabilità delle donne e delle comunità emarginate nell'industria dell'abbigliamento. In questo settore, i lavoratori non hanno contratti scritti e sindacati, il che li lascia senza mezzi formali per affrontare i problemi.²⁰⁵

La mancanza di contratti di lavoro scritti rende i lavoratori suscettibili allo sfruttamento, in quanto non esiste alcuna prova documentata dei loro termini e condizioni di lavoro. Un'indagine quantitativa ha rivelato che solo il 38% degli attuali lavoratori dell'industria dell'abbigliamento ha ricevuto contratti scritti, con meno della metà che ne comprende

²⁰³ Global Estimates of Modern Slavery Forced Labour and Forced Marriage, International Labour Organization (ILO), Walk Free, and International Organization for Migration (IOM), Geneva, 2022, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_854733.pdf

²⁰⁴ Crumbie A., Workers' rights in the clothing industry and what consumers can do, Ethical Consumer, <https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/workers-rights-clothing-industry-what-consumers-can-do>

²⁰⁵ Economics of Indian Sweatshops: The Need For Sturdy Labour Laws, GNLU Journal of Law and Economics, (March 21, 2024, 8.22 PM), <https://gje.in/2020/07/21/economics-of-indian-sweatshops-the-need-for-sturdy-labour-laws/>

appieno il contenuto²⁰⁶.

Similmente, tra gli ex lavoratori, questo modello persisteva. In India, dove la forza lavoro è prevalentemente composta da donne e ragazze emarginate, l'assenza di sindacati e di contratti scritti le priva di vie per affrontare il trattamento ingiusto o abusivo²⁰⁷.

L'idea, quindi, è quella di ottenere gli stili più recenti sul mercato il più velocemente possibile, in modo che i consumatori possano acquistarli mentre sono ancora all'apice della loro popolarità, e poi scartarli dopo pochi utilizzi. Alcuni dei marchi di fast fashion come Zara, H&M, Nasty Gal e Fashion Nova producono vestiti economici e usa e getta senza considerare le condizioni ambientali e di lavoro nella loro catena di approvvigionamento. I marchi portano i capi sul mercato quando è in grande popolarità e fanno a gara per lanciare diverse stagioni di moda in breve tempo. Ciò esercita un'eccessiva pressione lavorativa sui lavoratori, imponendo lunghi orari di lavoro e fissando la realizzazione di sempre maggiori obiettivi produttivi da realizzarsi nel più breve tempo possibile, e per il raggiungimento di tali scopi i lavoratori sono privati della toilette e della pausa pranzo dai fornitori. Ciò provoca una violazione dell'orario di lavoro massimo secondo la legge, oltre ad avere un effetto negativo sulla salute del lavoratore.

Nell'industria del fast fashion, la domanda di abbigliamento economico e alla moda porta spesso a pratiche di sfruttamento del lavoro, compreso l'uso del lavoro minorile. I bambini, in particolare nei paesi in via di sviluppo, sono vulnerabili all'essere costretti a lavorare per rispettare le quote di produzione e mantenere bassi i costi. I bambini intrappolati nel lavoro forzato, attraverso la tratta, la schiavitù per debiti o lo sfruttamento nelle zone di conflitto, affrontano abusi inimmaginabili.

I rapporti degli operai indiani che riforniscono le catene di supermercati Marks & Spencer, Tesco e Sainsbury's, insieme al marchio di moda Ralph Lauren, rivelano condizioni di sfruttamento. Le dipendenti di un fornitore di Ralph Lauren hanno rivelato di essere state costrette a lavorare durante la notte, a volte ricorrendo a dormire sul pavimento della fabbrica per soddisfare le esigenze di produzione. I lavoratori hanno

²⁰⁶

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_379775.pdf

²⁰⁷ Ratcliffe R., Major western brands pay Indian garment workers 11p an hour, The Guardian, <https://www.theguardian.com/global-development/2019/feb/01/major-western-brands-pay-indian-garment-workers-11p-an-hour>

espresse preoccupazione per gli orari di lavoro incessanti e il disprezzo per il loro benessere da parte della direzione, evidenziando le violazioni sistematiche dei diritti dei lavoratori.

I lavoratori che producono abbigliamento per i principali marchi britannici hanno rivelato racconti strazianti di abusi, minacce e salari magri. Nelle fabbriche indiane, molti dipendenti guadagnano così poco che nemmeno un mese di stipendio può permettersi un solo articolo che producono. I casi di abusi fisici e verbali sono comuni, con le lavoratrici che si trovano di fronte a commenti sprezzanti e obiettivi di produzione impossibili.

Nonostante le lunghe ore di lavoro per sostenere le loro famiglie, i lavoratori sostengono di essere spesso defraudati dei loro legittimi guadagni dai datori di lavoro. Queste accuse, ascoltate da un tribunale per i diritti umani a Bangalore, sollevano preoccupazioni per marchi noti come Gap, H&M, Next e Walmart, spingendo l'esame delle diffuse violazioni dei diritti umani nell'industria dell'abbigliamento²⁰⁸.

Sebbene i principali marchi non supervisionino direttamente le fabbriche in India, la loro ricerca di costi di produzione più economici influisce indirettamente sulle condizioni di lavoro. Secondo un fornitore di abbigliamento anonimo intervistato dalla BBC, la pressione dei marchi per ridurre i costi può costringere i fornitori a scendere a compromessi sugli standard di lavoro per soddisfare le richieste. Il fornitore ha sottolineato che i motivi di profitto dei marchi spesso richiedono pratiche di sfruttamento all'interno della catena di fornitura, evidenziando le complesse dinamiche di responsabilità nell'industria dell'abbigliamento.

3.4 Pratiche di acquisto dei marchi

Il contesto normativo nel settore della moda è incentrato sulle pratiche di acquisto dei marchi di moda, che influiscono direttamente sulla sicurezza e la salute dei lavoratori. Come stabilito, l'industria della moda è nota per le condizioni di lavoro estremamente scadenti a livello di fabbrica della catena di approvvigionamento. Un rapporto di Human Rights Watch delinea alcuni degli abusi sul lavoro più comuni negli impianti di produzione di abbigliamento, tra cui l'accorciamento o la rimozione delle pause, la

²⁰⁸ Chamberlain G., India's clothing workers: 'They slap us and call us dogs and donkeys', The Guardian, <https://www.theguardian.com/world/2012/nov/25/india-clothing-workers-slave-wages>

formazione durante le pause e l'abuso verbale dei dipendenti per lavorare più velocemente. Alcune fabbriche fanno anche pressione sui lavoratori per aumentare la produzione riducendo ogni "ora" a 45 o 50 minuti, mantenendo gli stessi obiettivi di produzione oraria²⁰⁹. I lavoratori dell'abbigliamento affrontano anche rischi fisici, lavorando in edifici strutturalmente insoliti con temperature pericolosamente elevate e ventilazione inadeguata.

Disastri come il crollo del Rana Plaza del 2013 in Bangladesh o l'incendio della fabbrica Ali Enterprises in Pakistan mostrano come i lavori nel settore dell'abbigliamento possano davvero essere una questione di vita o di morte²¹⁰. Sebbene questi problemi persistano, gran parte della responsabilità non ricade sulle fabbriche, ma sui loro clienti: i marchi di moda multinazionali.

Con l'eliminazione graduale dell'Accordo Multifiber avvenuta nel 2005, i marchi di abbigliamento non hanno più dovuto affrontare quote che limitavano la quantità che potevano produrre in un singolo paese. Questo ha catalizzato la competizione tra i marchi che cercano i costi di produzione più bassi al mondo. Conosciuto come la "corsa al ribasso", questo processo ha dato la priorità alla massimizzazione dei profitti rispetto al rispetto dei diritti dei lavoratori. Mentre i marchi di moda corrono per soddisfare la crescente domanda dei consumatori, aumenta la pressione sui fornitori per tenere il passo. Anner classifica questa pressione in una "compressione dei prezzi" e una "stretta dell'approvvigionamento"²¹¹.

La compressione dei prezzi riduce i salari e aumenta l'intensità del lavoro, mentre la stretta sull'approvvigionamento porta a straordinari forzati e all'esternalizzazione in fabbriche non autorizzate. Tuttavia, molti marchi non sono disposti a muoversi sui tempi o sui costi di produzione²¹². Un'indagine dell'ILO del 2016 su 1454 fornitori di diversi settori ha rilevato che il 52% dei fornitori di abbigliamento ha dichiarato che i marchi hanno pagato

²⁰⁹ Kashyap, A. (2019). "Paying for a Bus Ticket and Expecting to Fly." Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/report/2019/04/23/paying-bus-ticket-and-expecting-fly/how-apparel-brand-purchasing-practices-drive>

²¹⁰ Hobson, J. (2013). To die for? The health and safety of fast fashion. *Occupational Medicine*, 63(5), 317–319. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqt079>

²¹¹ Anner, M. (2020). Squeezing workers' rights in global supply chains: Purchasing practices in the Bangladesh garment export sector in comparative perspective. *Review of International Political Economy*, 27(2), 320–347. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625426>

²¹² Wills, J. (2023a). Due Diligence: The Politics of Labor Regulation in Europe. [Unpublished Manuscript]. School for International Training.

prezzi *inferiori* ai costi di produzione. Inoltre, i tempi di consegna sono troppo brevi, poiché i marchi spesso ritardano la consegna delle specifiche tecniche o l'approvazione dell'ordine per avviare la produzione. Le fabbriche devono anche affrontare un'estrema volatilità nelle modifiche ai volumi degli ordini o alle specifiche, rendendo difficile per loro pianificare il lavoro regolare e straordinario²¹³.

La corsa al ribasso nell'industria della moda ha reso quasi impossibile per gli impianti di produzione mantenere orari di lavoro e salari equi.

Al di là degli orari e dei salari, la corsa al ribasso ha peggiorato la sicurezza sul lavoro in molte fabbriche. Con la rapida crescita del settore, i fornitori si affrettano a mettere in funzione i loro impianti di produzione senza garantire la sicurezza degli edifici. Ad esempio, in Pakistan e Bangladesh, i fornitori hanno riconvertito vecchi edifici in fabbriche, ignorando strutture instabili, problemi elettrici, vie di fuga inadeguate e difetti delle apparecchiature. Le fabbriche come queste superano facilmente i controlli di revisione poiché molti revisori accettano tangenti per chiudere un occhio o semplicemente non segnalano violazioni della sicurezza. Gli attuali meccanismi di applicazione degli standard di lavoro, come l'auditing, non riescono a proteggere la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Da un punto di vista normativo, è molto difficile per i governi, le organizzazioni della società civile o i lavoratori stessi combattere la pressione derivante da queste restrizioni sui prezzi e sull'approvvigionamento. Vanpeperstraete spiega questo problema: "I mercati guidati dagli acquirenti caratterizzati da esternalizzazione, subappalto e delocalizzazione, e la pressione sui prezzi che ne deriva, minano sia il ruolo normativo dello Stato che il potenziale della contrattazione collettiva". Questa strategia di spremere il massimo profitto dai lavoratori fa aderire a codici di condurre solo un ripensamento per le fabbriche. Con questo estremo squilibrio di potere, è facile capire come i codici di condotta volontari e i programmi di responsabilità sociale delle imprese si svolgano in modo molto diverso nella pratica rispetto alla teoria.

Numerosi rapporti di ONG, ILO, Human Rights Watch (HRW), Clean cloth campaign (CCC) e rapporti di ricercatori hanno identificato il problema delle pratiche di acquisto dei marchi come una ragione vitale per l'abuso del lavoro e dei diritti umani nella catena

²¹³ Kashyap, A. (2019). "Paying for a Bus Ticket and Expecting to Fly." Human Rights Watch. Op. cit.

di approvvigionamento. Per i marchi mettere in funzione i macchinari richiede uno sforzo complesso e facilitato. Si esige stima, pianificazione e approvvigionamento, determinazione dei costi e negoziazione dei costi con i fornitori, previsione, definizione dei termini di pagamento con gli stessi e allineamento di tutto ciò con gli obblighi dei marchi in materia di lavoro e questioni sociali presso le fabbriche degli erogatori. Questo complesso processo può essere definito come "pratica di acquisto".¹³ Spesso, le cattive pratiche di acquisto minano direttamente gli sforzi dei marchi per garantire le condizioni dei lavoratori che rispettano i diritti nelle fabbriche che producono i loro prodotti. La pratica di acquisto dei marchi comporta prezzi di acquisto bassi e periodi più brevi per la produzione dei prodotti, associati a previsioni inadeguate, sanzioni ingiuste e termini di pagamento inadatti, aggravano i rischi di abusi sul lavoro nelle fabbriche.

3.5 Moda e Sostenibilità

Oggi la moda diventa un riflesso della personalità. Ciò che si indossa, come ci si veste è una parte essenziale della vita dell'uomo del XXI secolo dove la forma dell'apparire diviene determinante in ogni ruolo e contesto sociale, economico e lavorativo. La maggior parte dei vestiti e delle scarpe che si posseggono incontrano molti paesi in tutto il mondo. Gli Stati Uniti, il Canada e l'UE sono la patria dei più grandi marchi di abbigliamento e calzature. Dove i consumatori acquistano i prodotti nei negozi, la maggior parte di essi sono prodotti nei paesi asiatici in via di sviluppo come Bangladesh, India, Pakistan, Indonesia, Vietnam, Cina, America Latina ed Europa dell'Est. Negli ultimi 30 anni, l'industria della moda è diventata più globalizzata e ha incorporato i paesi in via di sviluppo suo ciclo produttivo. Le ragioni principali alla base di questa globalizzazione sono state il basso costo del lavoro e il diritto del lavoro a settimana. I marchi occidentali per ridurre i costi di produzione di abbigliamento e calzature hanno spostato le loro fabbriche nei paesi in via di sviluppo o hanno acquistato i loro prodotti da fabbriche diverse. A causa della complessa catena di approvvigionamento, dalla produzione della materia prima al processo di taglio e rifilatura (CMT), la concorrenza tra i marchi e gli obblighi contrattuali ostacola la divulgazione delle condizioni di lavoro e l'abuso del lavoro.

Nell'industria della moda, i rivenditori e i fornitori dei marchi devono rendersi conto che

la catena di approvvigionamento globale della moda sostenibile è una delle principali questioni di interesse per le aziende e devono considerare gli obiettivi innovativi delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile per il 2030, entrati in vigore nel 2016 con 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG). Dovrebbero considerare gli SDG, i Principi guida delle Nazioni Unite e le Linee guida dell'OCSE sulla dovuta diligenza per i diritti umani e dei lavoratori come parte di una pratica commerciale responsabile, non come un onere. L'introduzione di uno sviluppo sostenibile in questa complessa rete di approvvigionamento è una questione impegnativa. Considero la definizione tradizionale di sostenibilità: "La sostenibilità si concentra sul soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Riteniamo principalmente che la sostenibilità si concentri sulla questione ambientale. Ma nella catena di approvvigionamento globale della moda, dobbiamo dividere la sostenibilità in due parti: in primo luogo, la sostenibilità ambientale e la seconda nella sostenibilità della vita umana nel ciclo produttivo.

Come segnalato sopra, nel 2013, il complesso industriale Rana Plaza situato vicino a Dhaka, in Bangladesh, è crollato, provocando la morte di oltre 1.100 lavoratori tessili. Nonostante gli avvertimenti dei dipendenti che l'edificio era strutturalmente insicuro, i proprietari preoccupati di evadere gli ordini di acquisto di vari marchi internazionali di abbigliamento sono stati avvertiti di tornare al lavoro.

Questa tragedia ha richiamato l'attenzione mondiale sulle condizioni di lavoro sfavorevoli sopportate da innumerevoli lavoratori dell'industria della moda in generale. Ad esempio, i marchi di abbigliamento sono stati pesantemente criticati per la loro mancanza di impegno nel rispetto dei diritti umani nelle loro catene di approvvigionamento globali. Nonostante l'aumento del controllo da parte dei consumatori e l'esposizione a multe ingenti, contenziosi e danni alla reputazione, le aziende di moda stanno ancora lottando per far progredire i diritti dei lavoratori lungo le loro catene di approvvigionamento.

L'iper-concorrenza nel settore della moda ha portato le aziende a esternalizzare la produzione in nazioni con salari più bassi e normative sul lavoro più permissive.

I prodotti dei marchi multinazionali sono tipicamente realizzati attraverso catene di approvvigionamento estese e complesse, spesso situate in vari paesi in via di sviluppo. Queste grandi aziende possiedono un significativo potere contrattuale sulle loro reti

frammentate di fornitori, il che crea un notevole squilibrio di potere tra marchi e produttori. Questa disparità ha contribuito a pratiche di approvvigionamento inadeguate, come l'imposizione di pressioni eccessive sui prezzi e sui tempi di consegna.

Le violazioni dei diritti umani nelle catene di approvvigionamento presentano rischi per il successo aziendale a lungo termine, ma il lavoro dignitoso fa parte della responsabilità delle imprese, e indipendentemente dalla presenza di un vantaggio aziendale, i marchi di abbigliamento dovrebbero quindi dimostrare il loro impegno a responsabilizzarsi.

I marchi di abbigliamento globali dovrebbero sforzarsi di migliorare la vita dei milioni di lavoratori su cui hanno un impatto. Tuttavia, alcune delle loro pratiche commerciali incentivano gli abusi sul lavoro nelle fabbriche dei fornitori. Ad esempio, il modello di fast fashion di H&M e GAP prevede la realizzazione di nuove tendenze della moda a basso costo e tempi di consegna rapidi. A causa di obiettivi di produzione irraggiungibili e contratti insufficienti, le dipendenti delle fabbriche asiatiche che forniscono entrambi i marchi di abbigliamento hanno riferito di essere state costrette a lavorare velocemente sotto un'enorme pressione senza essere pagate per le ore di straordinario.

I lavoratori hanno raffigurato controversie in cui sono stati insultati, picchiati o abusati sessualmente come misure disciplinari per non aver raggiunto gli obiettivi di produzione giornalieri.

H&M è stata anche accusata di non aver rispettato il suo impegno di pagare un salario dignitoso a circa 850.000 lavoratori della sua catena di approvvigionamento entro il 2018. Una ricerca basata su interviste con 62 dipendenti di vari fornitori di H&M in Cambogia, India, Turchia e Bulgaria ha rilevato che i lavoratori vengono pagati molto meno delle stime del salario di sussistenza che coprirebbe i bisogni di base²¹⁴.

Molti degli intervistati guadagnano addirittura al di sotto del salario di povertà. Questo li costringe a fare costantemente gli straordinari e due terzi hanno anche riferito di svenire sul posto di lavoro.

²¹⁴ Musiolek, B. (2018). H&M: Fair living wages were promised, poverty wages are the reality. Clean Clothes Campaign. Retrieved from <https://turnaroundhm.org/hm-wages-september2018-full107815e8a7bc3bd4ffbfeca3426f1dcd.pdf>

Secondo un rapporto del Worker Rights Consortium, un impianto di produzione situato in Vietnam che forniva abbigliamento a Nike è stato trovato a violare ripetutamente i diritti umani²¹⁵.

E ancora ad esempio, i lavoratori sono stati limitati nell'uso dei servizi igienici e coloro che li hanno utilizzati sono stati molestati. Inoltre, sono stati spesso maltrattati verbalmente e fisicamente, esposti a sostanze chimiche pericolose e privi di sedili ergonomici adeguati. Inoltre, le temperature estremamente calde (oltre 32°C) all'interno della fabbrica hanno contribuito al collasso di diversi operai nelle loro postazioni di lavoro.

Le aziende del settore moda hanno solitamente reti di fornitori complesse ed estese. Questo è in parte il motivo per cui diversi marchi di abbigliamento non hanno trasparenza nella catena di approvvigionamento. Ignorare i dettagli della fabbrica al di fuori dei fornitori diretti impedisce ai marchi di identificare adeguatamente i rischi per i diritti umani e di gestire gli abusi sul lavoro per i lavoratori a monte in processi come la coltivazione, la sgranatura, la filatura o la lavorazione a maglia.

Inoltre, marchi come American Eagle Outfitters, Armani e Ralph Lauren non hanno ancora rivelato pubblicamente nemmeno i nomi e i paesi delle fabbriche fornitrici, comprese quelle di primo livello²¹⁶.

Ciò ostacola la capacità delle parti interessate, come gli operai, le organizzazioni sindacali e i difensori dei diritti umani, di avvertire le aziende di abbigliamento ogni volta che si verificano violazioni dei diritti umani

Il dovere di diligenza in materia di diritti umani di un'impresa dovrebbe consentirle di individuare, prevenire e mitigare gli impatti negativi attuali o potenziali sui diritti umani nella sua catena di approvvigionamento²¹⁷.

La trasparenza consente alle organizzazioni della società civile e ad altre parti interessate di rafforzare questo processo. Il Transparency Pledge implora le aziende di moda di

²¹⁵ Worker Rights Consortium. (2016). Factory assessment: Hansae Vietnam Co., Ltd. (Vietnam). Retrieved from <https://www.workersrights.org/wp-content/uploads/2019/10/WRC-Assessment-re-Hansae-Vietnam-12.6.16.pdf>

²¹⁶ Transparency Pledge Coalition. (2019). Fashion's next trend: Accelerating supply chain transparency in the apparel and footwear industry. Retrieved from <https://www.hrw.org/report/2019/12/18/fashions-next-trend/accelerating-supply-chain-transparency-apparel-and-footwear>

²¹⁷ United Nations Human Rights. (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights. Retrieved from https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinessshr_eN.pdf

divulgare sui loro siti web elenchi aggiornati di nomi, indirizzi di siti, numero di lavoratori e ulteriori dettagli sulle fabbriche di primo livello.

A novembre 2019, c'erano ventidue società completamente allineate o impegnate a conformarsi a questo standard, tra cui Adidas, H&M, Levi's, Nike e Patagonia.

Alcuni marchi stanno anche andando oltre questi requisiti, ad esempio, Patagonia pubblica anche l'anno da quando una fabbrica fornitrice ha iniziato a produrre i suoi prodotti, la ripartizione per genere dei dipendenti in ogni fabbrica (fatta anche da Nike, Marks and Spencer e pochi altri marchi) e dettagli oltre le fabbriche fornitrici di primo livello come le filature o le fabbriche tessili (fatte anche da H&M, Levi's e pochi altri marchi).

Patagonia sostiene inoltre pratiche di lavoro eque e condizioni di lavoro sicure attraverso il suo Codice di condotta sul luogo di lavoro dei fornitori e il relativo rapporto di benchmark, che si basano sugli standard di lavoro dell'Organizzazione internazionale del lavoro²¹⁸. Questo codice riguarda tutti i livelli della sua catena di approvvigionamento, dalle materie prime alle fabbriche di taglio, cucito e rifilatura, compresi i subappaltatori di ricamo e stampa. Fornisce un quadro per le sue politiche su varie questioni, come la discriminazione, i salari e i benefici, l'orario di lavoro, la salute e la sicurezza, le molestie, gli abusi e le misure disciplinari.

Levi's si è impegnata a migliorare la vita dei lavoratori della sua catena di approvvigionamento. Ad esempio, il marchio ha ridotto la quantità di sostanze chimiche utilizzate nelle fabbriche durante il processo di produzione dell'abbigliamento. Ha optato per una nuova procedura laser che crea lo stesso aspetto invecchiato per i jeans a un ritmo più veloce e senza l'uso aggressivo di sostanze chimiche che esporrebbero i lavoratori a rischi per la sicurezza. Chip Bergh, amministratore delegato di Levi's, sta spingendo l'azienda verso l'utilizzo di solo una dozzina di sostanze chimiche nelle fabbriche, rispetto alle migliaia precedentemente utilizzate nella produzione dei suoi jeans²¹⁹.

²¹⁸ Patagonia. (n.d.). Working with factories. Retrieved from <https://www.patagonia.ca/our-footprint/working-with-factories.html>

²¹⁹ Pressman, A. (2018, June 26). Levi's expanding worker education efforts to improve quality of life. Fortune. Retrieved from <https://fortune.com/2018/06/26/levis-worker-education-improve-quality-of-life>

Nel 2011, Levi's ha avviato il programma Worker Well-being come parte del suo impegno per avere una catena di approvvigionamento più sostenibile. Il marchio di abbigliamento ora collabora con fornitori e ONG per migliorare il benessere dei lavoratori del settore dell'abbigliamento in tutto il mondo. Levi's ha implementato iniziative sull'empowerment finanziario, la salute e il benessere familiare, nonché l'uguaglianza e l'accettazione. Il programma ha avuto un impatto positivo sulle condizioni di lavoro di circa 190.000 lavoratori in 17 paesi e ha fornito benefici alle imprese, come dimostrato dal suo ritorno sull'investimento di 4:1 per alcune iniziative.

Ad esempio, il programma per il benessere dei lavoratori ha migliorato le condizioni di lavoro in una fabbrica di fornitori situata in Messico con l'implementazione di nuove fontane d'acqua che forniscono acqua fredda e nuovi ventilatori a soffitto che aiutano a far circolare l'aria fresca in tutta la fabbrica²²⁰. Ha anche contribuito a migliorare la dinamica tra lavoratori e gestione, in quanto i supervisori sono ora più gentili e più comunicativi con i lavoratori dell'abbigliamento.

I lavoratori dovrebbero inoltre essere in grado di segnalare le violazioni delle norme in materia di lavoro. Questo è il motivo per cui i lavoratori della catena di approvvigionamento di Puma possono comunicare tramite una hotline indipendente e gratuita accessibile a livello globale.²²¹ Il Comitato Etico garantisce che i lavoratori non subiscano alcuna conseguenza per la segnalazione di un problema.

Infine, le aziende che si impegnano in soluzioni orientate ai lavoratori hanno creato collaborazioni di successo. Per promuovere i diritti umani nelle catene di fornitura globali, i dipartimenti di approvvigionamento dovranno implementare pratiche di fornitura sostenibili che influenzino la capacità dei fornitori di promuovere condizioni di lavoro dignitose e salari equi. Ciò non solo eviterà danni alla reputazione dei marchi di abbigliamento, ma migliorerà anche notevolmente la vita di milioni di lavoratori dell'industria della moda. Per fare ciò, i marchi globali dovrebbero effettuare valutazioni approfondite delle loro pratiche di acquisto. Le preoccupazioni relative alla negoziazione dei prezzi, ai tempi di consegna, alla preparazione della produzione e agli obblighi

²²⁰ Levi Strauss & Co. (n.d.). Worker Well-being. Retrieved from <https://www.levistrauss.com/how-we-do-business/worker-well-being/>

²²¹ Fry, E. (2017, September 8). Can Levi's make life better for garment workers? Fortune. Retrieved from <https://fortune.com/2017/09/08/levis-change-the-world/>

contrattuali devono essere analizzate per capire in che modo possono dare origine a violazioni dei diritti umani nelle loro catene di approvvigionamento e apportare le modifiche necessarie per affrontarle e promuovere condizioni di lavoro eque²²².

Il Responsible Purchasing Practices Program di Patagonia guida i gruppi responsabili di approvvigionamento, pianificazione delle forniture e previsione per evitare decisioni di acquisto insostenibili, come negoziazioni per prezzi eccessivamente bassi, modifiche irragionevoli negli ordini di acquisto, tempi di consegna inaccettabili, nonché consegne ritardate dei materiali e modifiche affrettate al design. Seguendo l'esempio di Patagonia, le aziende di abbigliamento possono prevenire abusi legati al lavoro come quote di produzione irrazionali, orari di straordinario estremi, salari ingiusti e maltrattamenti dei lavoratori.

Per guidare un cambiamento concreto nel settore della moda, tuttavia, le aziende devono aumentare la collaborazione e esercitare una pressione coordinata e commisurata per promuovere il lavoro dignitoso nelle loro catene di approvvigionamento. Le iniziative multilaterali consentono alle imprese di razionalizzare le aspettative stabilendo standard etici comuni e chiari, strumenti di due diligence dei fornitori e quadri di attuazione²²³. Soprattutto, queste iniziative possono portare alla condivisione di informazioni relative ai diritti umani e all'elaborazione di soluzioni tecnologiche all'avanguardia. Lo scambio di conoscenze dovrebbe avvenire tra i concorrenti, ma anche con i fornitori e le ONG per aggiungere credibilità e promuovere pratiche sostenibili lungo le loro catene di approvvigionamento. Aderire e sostenere collaborazioni come la Fair Labor Association e il programma Better Work è fondamentale per migliorare la vita dei lavoratori.

Inoltre, le aziende di moda dovrebbero cooperare ampiamente con i fornitori diretti per affrontare le questioni relative ai diritti umani. Poiché la fiducia e l'impegno sono fondamentali per il successo delle relazioni con i fornitori, le aziende dovrebbero condividere la loro esperienza personale con un lavoro dignitoso, mostrare un

²²² Puma. (2019). Modern Slavery and Human Trafficking Statement. Retrieved from <https://about.puma.com/en/sustainability/social/modern-slavery>

²²³ United Nations Global Compact. (2018). Decent work in global supply chains — A baseline report. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/library/5635>

atteggiamento rispettoso ascoltando ed essendo consapevoli, impegnarsi in un dialogo aperto e continuo e mostrare il comportamento che ci si aspetta dai fornitori²²⁴.

Come spiegato nel Decent Work Toolkit for Sustainable Procurement del Global Compact delle Nazioni Unite, i marchi dovrebbero anche incentivare i fornitori comunicando le opportunità e i possibili benefici finanziari – derivanti da contratti aggiuntivi o a lungo termine – che potrebbero derivare da migliori condizioni di lavoro e salari equi. I fornitori di primo livello devono essere incoraggiati a condividere informazioni continue sulle loro pratiche di lavoro e a utilizzare le raccomandazioni del toolkit con i propri fornitori.

Infine, le aziende dovrebbero sfruttare e migliorare le nuove tecnologie per aumentare la cooperazione, la tracciabilità e la trasparenza. Le blockchain potrebbero ampliare l'accesso alle informazioni sulla catena di approvvigionamento in tempo reale, poiché sono concepite come banche dati collettive che consentono alle imprese a tutti i livelli della catena di proteggere le loro transazioni²²⁵.

La blockchain abilitata dall'Internet of Things (IoT) consente alle aziende di registrare tutti gli eventi e le transazioni di una catena di approvvigionamento su un registro distribuito. Questo viene condiviso con ogni partecipante autorizzato senza essere posseduto da nessuno, e i registri sono sicuri, inalterabili e permanenti.

L'attuazione di questa soluzione a lungo termine dovrebbe essere effettuata collettivamente con fornitori, clienti, consulenti e concorrenti che trattano con gli stessi fornitori per condividere gli investimenti e aumentare la leva per incoraggiare il rispetto dei diritti umani. A tal fine in modo efficace, deve anche essere scalato progressivamente, ampliando il numero di portatori di interessi coinvolti e aggiungendo nuovi sensori man mano che si imparano gli insegnamenti²²⁶.

²²⁴ United Nations Global Compact. (2020). Decent work toolkit for sustainable procurement. Retrieved from <https://sustainableprocurement.unglobalcompact.org>

²²⁵ United Nations Global Compact. (2018). Decent work in global supply chains — A baseline report. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/library/5635>

²²⁶ Deloitte. (2017). Continuous interconnected supply chain: Using blockchain & Internet-of-Things in supply chain traceability. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/technology/lu_blockchain-internet-things-supply-chain-traceability.pdf

Attraverso il suo programma per il benessere dei lavoratori, Levi's ha collaborato con la Sustainability and Health Initiative for NetPositive Enterprise per tracciare e riportare i dati sul benessere dei lavoratori su una piattaforma blockchain²²⁷ .

²²⁷ Levi Strauss & Co. (2019). A new way to measure Worker Well-being. Retrieved from <https://www.levistrauss.com/2019/01/24/new-way-measure-worker-well/>

CAPITOLO IV

IL MODELLO STRATEGICO DI BRUNELLO CUCINELLI

«Sognavo un'impresa per fare profitti con etica, con dignità, senza arrecare sofferenza alle persone e offese al Creato, o almeno il meno possibile. Mi piaceva pensare a luoghi di lavoro leggermente più belli, dove si potesse stare meglio a cospetto del paesaggio, e volevo che le persone guadagnassero un poco di più, perché tutti noi siamo anime pensanti, e perché non possiamo più volgere le spalle alla povertà»

Brunello Cucinelli

4.1 CSR e standard etici: dalla normativa alla prassi

Nei capitoli precedenti si è analizzato il concetto di responsabilità sociale e dell'importanza che la certificazione SA8000 ha avuto soprattutto in termini di applicazione alle realtà aziendali.

Di seguito sono illustrate alcune aziende italiane che hanno adottato la SA8000.

	Azienda	Indirizzo	Settore attività	Descrizione attività
1	ABB Group Service Center srl. - Shared Services	Milano	Business Services	Management of infrastructures and services, accountancy, salaries, support services and suppliers
2	ACROPLASTICA	Caserta	Plastica	Subfornitura di materiale in plastica per elettrodomestici
3	APM Esercizi S.p.A.	Perugia	Trasporti	Design and provision of urban and extra-urban public transport services, provision of lake navigation services, management of alternative transport services
4	ATAF S.p.A.	Firenze	Trasporti	Design of public transport service, providing of urban transport for people: conventional and flexible services
5	Azienda Napoletana Mobilità spa	Napoli	Trasporti	Trasporti pubblici
6	Bormioli Luigi S.p.A.	Parma	Costruzioni	Costruzioni industriali materiali in vetro
7	Bruni Marino & C.S.r.l.	Milano	Costruzioni	Consulenza e formazione su fondi pensione, risparmio previdenziale, fondi sanitari, azionariato dipendenti e previdenza obbligatoria
8	Casa di Cura Gibiino - Del Dott. Vincenzo Gibiino S.N.S.	Catania	Servizi per la salute	Provision of health services related to diagnosis and treatment in outpatients and hospital of the following: obstetrics and gynecology, ophthalmology, general surgery
9	CAT S.p.A.	Carrara	Trasporti	Planning, organization and provision of regularly scheduled local and extra-urban public passenger road transport services, bus hire services
10	Centroemilia S.c.a.r.l.	Bologna	Cleaning services	Pulizia industriale, pulizia tecnica, sanificazione ambientale, de-rattificaione, facchinaggio, giardinaggio
11	Centrotecman SRL	Bologna	Cleaning services	Pulizia industriale, pulizia tecnica, sanificazione ambientale, de-rattificaione, facchinaggio, giardinaggio
12	Chicom IGA S.P.A.	Russi (RA)	Chimica	Design e commercio di prodotti e detergenti chimici per uso industriale e domestico
13	Chimica Edile S.R.L.	Castiglione Della Pescaia (GR)	Materiali edili	Progettazione e produzione di materiali edili (malte, intonaco) che risolvano problemi di umidità, coibenza termica ed acustica
14	Compagnia Pisana Trasporti spa	Pisa	Trasporti	Management of parking facilities and coaches rental
15	Composad s.r.l	Viadana (MN)	Chimica	Commercializzazione e frazionamento di olii e grassi raffinati
16	Consorzio Cento Per Cento	Firenze	Consulenza	Mark protection and promotional activities. Consulting and promotional activities for the members.
17	Consorzio ZAI	Verona	Costruzioni	Progettazione costruzione di infrastrutture per la produzione
18	Coop Centro Italia	Castiglione Del Lago (PG)	Alimenti	Distribuzione di prodotti alimentari e non tramite punti vendita in Toscana, Umbria, Lazio e Abruzzo
19	Coop Italia	Casalecchio di Reno (BO); Sesto Fiorentino (FI)	Alimenti	Controllo e scelta dei fornitori, ufficio acquisti, controllo qualità e servizi di marketing

20	Cooperativa Sociale Koine S.c.a.r.l.	Arezzo	Servizi sociali	Progettazione e gestione di servizi alla persona (servizi sociale, assistenziali, educativi)
21	Crystal SRL	Caserta	Gestione rifiuti	Ritiro e trasporto di rifiuti solidi e speciali rifiuti non pericolosi, noleggio di bagni chimici, disinfezione di fognature
22	E.B.RE.T. Ente Bilaterale Regionale Toscano Per l'Artigianato	Firenze	servizi pubblici	Supporto finanziario al reddito dei lavoratori e degli imprenditori artigiani in Toscana, supporto allo sviluppo dell'artigianato in Toscana
23	E.D.P. Answer	Crema	Elettronica	ICT (information and communication technology) products (appliances and related technical support), distribution, implementation, installation and servicing
24	Farco Group: Farco S.r.l., Sintex S.r.l.	Torbole Casaglia (BS),	Servizi di consulenza in materia di sicurezza e gestione ambientale	Assistenza agli impianti antincendio (manutenzione dei sistemi antincendio e formazione Valutazione dei rischi e igiene nel lavoro progettazione e gestione ambientale
25	Ferrovie Del Sud Est e Servizi Automobilistici s.r.l.	Bari, Taranto, Lecce	Trasporti	Design and provision of local public railway and road transportation services
26	Fondazione Aldini Valeriani	Bologna	Consulenza / Formazione	Design and provision of activities concerning research, vocational guidance and vocational training
27	Formula Servizi S.C.A.R.L.	Forlì, Rimini, Potenza	Servizi di pulizia	Design and provision of regular and occasional cleaning services, industrial cleaning, industrial logistics, hotel services
28	Gigliodoro Pelletterie S.R.L.	Scandicci (FI)	Accessori	Design and production of leather goods
29	Global Service Nuova Brillante s.r.l.	Teramo	Servizi di pulizia	Servizi di pulizia, disinfezione e sanificazione
30	Granarolo S.p.a.	Bologna	alimenti	Produzione di latte e derivati
31	Guardini S.p.A.	Guardini S.p.A.	Casalinghi	Produzione di teglie da forno
32	Honda Logistic Centre	Colognola ai Colli (VR)	Automobili	Magazzinaggio, gestione, distribuzione di automobili, motocicli per il mercato domestico e internazionale
33	Maina Panettoni S.p.A.	Fossano (CN)	Alimenti	Produzione e commercializzazione di dolci da forno (Panettoni, Pandori, Colombe, Anniversary Cakes)
34	Metamarketing Service srl	Firenze	Business Services	Provision of call center and customer services
35	Mollificio F.lli Ballotta	Calderaradi Reno (BO)	Produzioni metalliche	Produzione di molle
36	Monnalisa S.p.A	Arezzo	Moda	Design e produzione di abbigliamento per bambine e teen-agers
37	Nicoletti S.p.A.	Matera	Mobilificio	Produzione di sofà e divani
38	Palmera S.p.A.	Milano	Alimenti	Produzioni di tonno in scatola a marchio "Palmera" e "Coop"
39	Piacenza '74 S.C.A.R.L.	Piacenza	Impresa immobiliare	Purchase of land and buildings, management of building construction and restructuring, barter of buildings or parts of buildings to be assigned to the members as divided or joint ownership, also through leasing with agreement for future sale

36	Monnalisa S.p.A	Arezzo	Moda	Design e produzione di abbigliamento per bambine e teen-agers
37	Nicoletti S.p.A.	Matera	Mobilificio	Produzione di sofà e divani
38	Palmera S.p.A.	Milano	Alimenti	Produzioni di tonno in scatola a marchio "Palmera" e "Coop"
39	Piacenza '74 S.C.A.R.L.	Piacenza	Impresa immobiliare	Purchase of land and buildings, management of building construction and restructuring, barter of buildings or parts of buildings to be assigned to the members as divided or joint ownership, also through leasing with agreement for future sale
40	Porto Petroli di Genova S.p.a.	Genova	Chimica	Scarico e carico di prodotti chimici e petrolchimici da navi cisterne, sbarco petroliere.
41	Quadrante Servizi S.r.l.	Verona	Trasporti	Servizi logistici, trasporti e magazzinaggio merci
42	Resit SRL	Gridignano D'Aversa (CE)	Ambiente	Raccolta, stoccaggio e smaltimento rifiuti
43	S.A.P.A.F.	Scandicci (FI)	Accessori	Design and production of leather goods
44	SAT Societa Aeroporto Toscano Galileo Galilei S.p.A.	Pisa	Trasporti	Provision of airport services and management of airport infrastructures (handling agent and airport operator)
45	Sintesis S.r.l	Livorno	Consulenza	Progettazione, erogazione e monitoraggio di attività formative
46	Sita S.p.A.	Firenze	Trasporti	Offerta di servizi di trasporto pubblico, trasporti turistici nazionali e internazionali
47	STI S.p.A	Pinerolo (To)	Consulenza	Servizi per lo sviluppo ed il controllo dei processi di costruzione e management del territorio
48	Studio Strazzeri Network Qualità Italia S.r.l.	Catania	Consulenza	Design, developmetn, implementation, management, assistance, continuous improvement and training related to company management systems for quality, safety, environment, social accountability, haccp, for public and private organizations.
49	Sviluppumbria S.p.A	Perugia, Terni	Consulenza	Consulenza e supporto alle azioni locali di sviluppo economico
50	TNT Global Experss S.p.A.	Milano	Trasporti	National, international and urban express courier services, collection, transport and delivery of parcels and goods
51	TRAIN s.p.a.	Siena	Trasporti	Trasporti pubblici
52	Wash Agency S.A.S.	Cansalessa - (AQ)	Servizi di pulizia	Servizi di pulizia, disinfezione e sanificazione

Fonte: Social Accountability - Responsabilità Sociale - Etica info pages

Gli effetti delle pratiche di CSR sulla performance aziendale hanno attirato una notevole attenzione da parte degli studiosi di etica aziendale, finanza, strategia e management dalla fine degli anni '80.

Dopo decenni di ricerca, questi effetti rimangono ancora controversi a causa dei risultati contrastanti raggiunti dagli studi empirici, cioè le relazioni positive, negative o neutre.

Nel 2003 è stato firmato un accordo congiunto tra il Ministro del Lavoro e degli Affari Sociali e il Presidente di Unioncamere con l'obiettivo di promuovere la CSR. Da questo Accordo Congiunto nasce il Progetto Corporate Social Responsibility – Social Commitment (CSR-SC)¹¹. CSR-SC mira a guidare le imprese italiane a redigere una Dichiarazione Sociale di impegno verso gli obiettivi di CSR, basata su linee guida predefinite e una serie di indicatori di rendicontazione. È stato istituito un "Punto informativo CSR-SC" per supportare le imprese nell'autovalutazione e nell'elaborazione di un Bilancio Sociale. Attualmente circa 50 Camere di Commercio supportano le imprese in questo processo.

Unioncamere promuove l'utilizzo di standard e linee guida volontarie come strumenti per la realizzazione della Dichiarazione Sociale, elencando tra gli altri SA8000 e AA100012. Inoltre, in collaborazione con l'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro e l'Università Luigi Bocconi, Unioncamere ha istituito nel 2005 il Centro Italiano per la Responsabilità Sociale (I-CSR). I-CSR è un think tank finanziato dal Governo italiano per condurre ricerche di base e applicate su temi di responsabilità sociale che favoriscano approcci volontari alla responsabilità d'impresa, come gli schemi di certificazione ed etichettatura, tra cui SA8000.

Un esempio a livello regionale italiano si può cogliere nella Toscana che ha adottato una Legge Regionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, volta in termini di obiettivi e finalità, a tendere al miglioramento a livello di competitività delle PMI toscane. Difatti, secondo il Governo regionale in questione molte delle realtà imprenditoriali toscane avevano necessità di operare un effettivo stravolgimento delle condizioni di lavoro e delle pratiche di lavoro. Questo è stato portato alla ribalta nel 2001, quando attraverso una serie di articoli di giornale hanno scoperto il lavoro minorile e i migranti cinesi che lavoravano in condizioni simili a quelle di una fabbrica a Prato, vicino a Firenze. In una ricerca

pubblicata poi nel 2004 dall'Istituto Italiano di Ricerche Economiche e Sociali (IRES) e dal Sindacato CGIL, è emerso: "che 400 mila bambini di 14 anni sono sfruttati sul posto di lavoro (in Italia). Si tratta dei figli degli immigrati e di quasi 30-35 mila immigrati clandestini. Di questi, quasi 70 mila lavorano quattro ore consecutive al giorno”.

Dall'avvio da parte del Governo della Toscana del programma Fabrica Ethica che sostiene e promuove la certificazione SA8000 ci sono stati diversi impatti positivi.

Come risultato del suo sostegno e impegno a favore di SA8000, la Regione Toscana è stata invitata a tenere una serie di presentazioni internazionali di alto livello e ha ricevuto due premi che hanno rafforzato la reputazione internazionale del Governo. Nell'ottobre 2006 la Regione Toscana è stata premiata dalla Commissione Europea come Best European CSR Practice per il suo programma Fabrica Ethica. Nel 2007 la Regione è stata insignita del Premio Impresa Europea per l'Imprenditorialità Responsabile, sempre dalla Commissione Europea. L'esperienza e la leadership del governo toscano hanno anche portato all'invito di funzionari a far parte della delegazione dell'ente nazionale di normazione italiano al gruppo di lavoro ISO 26000 sulla responsabilità sociale. Il sostegno della Toscana alla CSR e all'SA8000 ha portato alla creazione di una serie di nuovi posti di lavoro in un'ampia gamma di settori legati agli standard e alla certificazione, tra cui auditor, consulenti e manager aziendali etici.

Se i posti di lavoro di cui sopra sono stati creati per soddisfare la crescente domanda di certificazione etica, si ritiene che ulteriori benefici per l'economia regionale siano stati indirettamente garantiti attraverso i risparmi sui costi sociali e finanziari che SA8000 può fornire, ad esempio, attraverso la riduzione degli incidenti, dell'evasione fiscale e della perdita di giorni lavorati.

Il successo del programma toscano Fabrica Ethica testimonia l'effetto moltiplicatore e sta ispirando altre autorità pubbliche, sempre più attive nella promozione e nello sviluppo di pratiche legate alla CSR da parte delle imprese che operano nell'ambito della loro giurisdizione. Ad esempio, altre nove Regioni italiane hanno sviluppato o stanno sviluppando incentivi per le imprese socialmente responsabili e la certificazione SA8000: Umbria (Perugia), Campania (Napoli), Emilia-Romagna (Bologna), Lazio (Roma), Lombardia (Milano), Le Marche (Ancona, Urbino), Piemonte (Torino), Puglia (Bari, Lecce), Veneto (Venezia).

La finalità di questa scelta risiede nel tentativo di realizzare un sistema di rete di società ed aziende che pongano al centro la dimensione dell'uomo e del rispetto allo stesso dovuto mediante l'attuazione di regole che siano eticamente orientate. Si è trattato, nel caso di Cucinelli, di una scelta quasi dettata dalle norme che la stessa società ha fissato all'interno del suo statuto dove la tutela degli interessi e del consumatore sono posti al centro dell'azione aziendale ponendo, peraltro, l'accento sulla promozione della responsabilità sociale delle imprese connesse.

Cucinelli ha espressamente determinato i benefici che sono scaturiti dall'adozione della certificazione SA8000:

- Immagine aziendale;
- Realizzazione di un sistema di gestione basato sulle regole e le norme della Social Accountability.

Tale impostazione ha comportato un'effettiva rinnovazione dei rapporti e delle dinamiche organizzative, con relative modifiche, che hanno in qualche modo inciso anche sulla percezione da parte degli stakeholder. Nello specifico i soggetti lavoratori, quando vengono valorizzati nel loro valore umano e professionale tendono ad assumere un atteggiamento che si traduce in una maggiore produttività non solo per l'impresa ma anche per il datore di lavoro.

Seguendo tale linea, è stata presentata la lista di risorse intangibili selezionata essenzialmente nel lavoro, assegnando ad esse un valore e ordinandole in modo decrescente con riguardo al livello di interesse nei confronti della certificazione.

A tal fine, sono stati individuati i seguenti livelli:

- profilo strategico e corporate governance;
- motivazione e coinvolgimento del personale;
- massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza;
- valore dei clienti e delle relazioni con gli altri stakeholder.

Per quel che concerne il primo livello la certificazione ha inciso in modo significativo, infatti, da un'analisi effettuata pre – post si ha avuto modo di evidenziare oltre un'azione di implementazione dello stesso sistema, anche la formazione di un organismo di rappresentanza dei lavoratori.

Quindi si può riassumere, seguendo i profili sopra evidenziati, che la SA8000 ha prodotto:

- migliore attenzione alle tematiche della RSI e alla scelta dei fornitori;
- sviluppo della qualità, della produttività e della tutela del lavoratore;
- inserimento di nuovi organi di rappresentanza con facoltà piene;
- miglioramento della motivazione e rasserenamento del rapporto tra amministrazione e dipendenti;
- inserimento nell'albo regionale e conseguente aumento della reputazione dell'ente;
- azioni di controllo e monitoraggio ampli riguardo i fornitori che si devono adeguare alla certificazione adottandola;

4.2 Il superamento di una visione gerarchica aziendale

Il benessere aziendale è divenendo un tema centrale nelle politiche aziendali soprattutto quelle relative al mondo della moda. La moda è un settore che costituisce uno dei maggiori rami del mondo economico, soprattutto in Italia, e nel tempo si è evoluto. Difatti, una originaria impostazione affermava all'interno dello stesso, un modello di tipo gerarchico improntato al rigore che si delineava in modo netto e chiaro tra la distanza, non solo concettuale, che veniva posta tra i dirigenti e i dipendenti. Le risorse erano considerate esclusivamente come meri strumenti che all'occorrenza venivano piegate alle esigenze della produttività. Questo comportava una scissione tra la direzione che veniva gestita a livello apicale, dalla quale veniva completamente esclusa la risorsa. Quindi, nell'era industriale del XX secolo, molte imprese erano altamente orientate al profitto; la massimizzazione dei profitti è stata spesso al centro delle strategie aziendali e le condizioni di lavoro potevano riflettere questa priorità, con un'enfasi sulla produzione e sull'efficienza, a volte a scapito del benessere dei dipendenti. Quel periodo è stato caratterizzato dalla crescita dell'industria manifatturiera, con particolare attenzione alla produzione di massa e alla standardizzazione dei processi produttivi. C'era meno attenzione all'innovazione sociale e all'umanesimo sul posto di lavoro. La partecipazione dei lavoratori e le politiche di welfare sono state spesso trascurate. I modelli di leadership tradizionali e autoritari erano spesso predominanti. La comunicazione dal basso verso l'alto era comune e la collaborazione tra dipendenti e leadership era molto libera. Avere un lavoro era

considerato prestigioso e rispettabile. La società attribuiva grande importanza al contributo di ogni individuo al mondo del lavoro. Considerando che la maggior parte delle persone lavora per la stessa azienda per tutta la vita, i lavori erano spesso a lungo termine e permanenti. L'occupazione modellava l'identità e la posizione sociale di una persona poiché era una componente cruciale della sua identità personale.

Ad esempio, se da un lato la visione neoclassica ha contribuito a sviluppare una comprensione più profonda delle dinamiche del mercato del lavoro, dall'altro è stata anche criticata per la sua eccessiva semplificazione del comportamento umano e per la sua insufficiente considerazione dei fattori sociali, psicologici e organizzativi che influenzano il lavoro. L'idea secondo cui i salari sono la motivazione primaria per i lavoratori è stata una caratteristica distintiva dell'era neoclassica e di alcune teorie economiche tradizionali, ma questa visione, basata sul presupposto che le persone agiscono principalmente razionalmente per massimizzare il loro interesse personale, e che il denaro è un incentivo universale e diretto per indurre il comportamento desiderato, è stato oggetto di critiche con il tempo.

Nel corso degli anni, le trasformazioni sociali, tecnologiche ed economiche hanno portato continuamente ad una visione più dinamica e complessa del mondo del lavoro. Da un'attenzione esclusiva alla retribuzione si è giunti ad una maggiore attenzione agli interessi aziendali e ai valori condivisi, tale evoluzione è stato un processo complesso. Principi contemporanei di motivazione, come la Teoria dell'Autodeterminazione o la Teoria dell'Equità, riconoscono che il denaro è solo uno dei diversi fattori che possono influenzare la motivazione dei lavoratori e che aspetti come il riconoscimento, lo sviluppo personale e la qualità delle relazioni lavorative sono altrettanto importanti.

La teoria dell'autodeterminazione è stata sviluppata nel 1985 dagli psicologi Edward Deci e Richard Ryan nel loro libro *Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior*. Questa teoria fornisce un quadro di riferimento per studiare la motivazione e definisce la motivazione intrinseca e varie motivazioni estrinseche.

Chiarisce inoltre i ruoli della motivazione intrinseca e dei diversi tipi di motivazione estrinseca nello sviluppo cognitivo e sociale, insieme alle differenze individuali. Inoltre, la teoria dell'autodeterminazione sottolinea come i fattori sociali e culturali possano facilitare o ostacolare il senso di volontà, iniziativa, benessere e prestazioni delle persone. Propone

che quando le persone sperimentano autonomia, competenza e relazione, è più probabile che siano motivate e impegnate in attività, portando a un miglioramento delle prestazioni, della persistenza e della creatività.

Al contrario, quando questi bisogni psicologici non sono supportati o frustrati in un contesto sociale, possono avere un impatto negativo sul benessere in quel contesto. La teoria dell'equità, sviluppata da J. Stacy Adams, suggerisce che i dipendenti si sforzano di mantenere un giusto equilibrio tra i loro contributi e le loro ricompense rispetto ai loro colleghi. Questa teoria afferma che la motivazione dei dipendenti è influenzata dalla loro percezione dell'equità. I dipendenti confrontano i loro sforzi e risultati con quelli dei loro colleghi, prendendo in considerazione fattori come l'impegno, le prestazioni, le competenze, l'istruzione e l'esperienza come input e la retribuzione, i benefit e le promozioni come risultati. Se i dipendenti ritengono che i loro input e risultati siano ingiusti rispetto ai loro colleghi, ciò può portare a demotivazione e insoddisfazione sul lavoro.

In epoche diverse, in contesti industriali distinti, uno straordinario imprenditore ha lasciato un segno indelebile non solo nel mondo delle imprese, ma anche nella coscienza collettiva della Responsabilità Sociale d'Impresa. Brunello Cucinelli, icona contemporanea nel mondo del lusso e della moda, afferma un principio profondo e sorprendente: l'intramontabile convinzione che l'azienda debba essere non solo una forza finanziaria, ma anche un agente di trasformazione sociale²²⁸.

Cucinelli abbraccia una filosofia umanistica che trascende i confini della produzione e del commercio. Cucinelli, infatti, ha riscritto le regole della moda di lusso, fondendo tradizione artigianale e sostenibilità, dimostrando che il lusso può convivere armoniosamente con la responsabilità etica.

A tal proposito, è di fondamentale rilevanza cercare di delineare gli aspetti cruciali del fare azienda di Brunello Cucinelli, individuando i tratti distintivi che definiscono la sua eredità nel panorama della responsabilità sociale d'impresa. Attraverso un'analisi approfondita delle sue pratiche commerciali e delle iniziative chiave, si cercherà di capire come questa figura ha plasmato non solo il destino della sua azienda, ma anche la conversazione più ampia sulla missione e l'impatto del business nella società.

Innanzitutto, si può asserire che alla base dell'impostazione pratica aziendale di Cucinelli

²²⁸ Brunello Cucinelli, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/it/>.

vi è un'assoluta capacità di integrare valori etici e pratiche di CSR nel mondo dell'alta moda. Nel panorama della moda di lusso, pochi nomi brillano con la stessa intensità di Brunello Cucinelli. Oltre ad essere l'artefice di un impero di stile e raffinatezza, Cucinelli si è distinto per qualcosa di più profondo e significativo: una visione impregnata di umanesimo, etica e sostenibilità al centro della sua impresa. Il suo marchio è la testimonianza di una filosofia aziendale che abbraccia la bellezza, l'artigianalità, la dignità umana e un impegno incondizionato per il bene sociale e ambientale. Attraverso una serie di iniziative e pratiche commerciali, Cucinelli ha plasmato la sua azienda non solo come icona di stile, ma come faro di responsabilità sociale, sfidando le convenzioni e dimostrando che lusso e sostenibilità possono coesistere armoniosamente.

4.3 L'artigianalità di Brunello Cucinelli

Brunello Cucinelli nasce il 3 settembre 1953 a Castel Rigone, frazione di Passignano sul Trasimeno, un piccolo paese medievale in provincia di Perugia.

Nel 1974 decide di abbandonare gli studi di ingegneria per intraprendere la carriera imprenditoriale. Solo pochi anni dopo, nel 1978, inizia una relazione con l'attuale moglie Federica Benda, la cui famiglia possiede un piccolo negozio di abbigliamento dove ha la possibilità di approfondire la sua passione per il settore tessile. In quel periodo l'industria tessile stava vivendo un boom di crescita e Brunello, mosso dalla sua passione, decise di cavalcare l'onda e gettare le basi di quella che oggi è conosciuta come la Brunello Cucinelli S.p.A.

Da quel giorno, il marchio di Brunello Cucinelli ha riscosso un successo crescente, culminato, nel 2010, con il riconoscimento del titolo di "The King of Cashmere" da parte del New York Times. Ciò che gli permise di distinguersi in un mercato sempre più competitivo, fu un'idea che sviluppò ispirandosi all'imprenditore Luciano Benetton. Negli anni '60 Benetton aveva infatti lanciato la tendenza dei maglioni di lana colorati, raggiungendo un successo formidabile. Brunello, profondamente ispirato da questa idea, decide di portare l'innovazione nel mercato del cashmere e di ampliare la gamma di colori in cui si inseriscono i maglioni in cashmere, allontanandosi dai toni tenui utilizzati all'epoca e sperimentando colori più accesi e intensi. Un secondo momento di svolta per lui è arrivato con l'introduzione del cashmere nel mercato femminile. All'epoca il

cashmere era infatti considerato un tessuto riservato solo agli uomini e, creando maglioni dalla vestibilità sartoriale per essere in armonia con il corpo femminile, Cucinelli ha dettato il ritmo per un cambiamento segno di apertura non solo del mercato ma anche culturale.

L'attività concreta di Brunello Cucinelli inizia nel 1978 a Ellera di Corciano, che nel 1987 diventa la sede della Brunello Cucinelli S.p.A. e dove, per i primi anni, mantiene la produzione limitata ai pullover in cashmere. Tuttavia, con il tempo Brunello inizia a farsi conoscere e ad ampliare i suoi siti produttivi: nel 1985 acquista il Castello di Solomeo, situato in un vicino borgo medievale dove viveva la moglie, e che diventa il centro delle attività artigianali. Negli anni successivi, tra la metà degli anni '80 e gli anni '90, Brunello ha esplorato la produzione di diversi capi di abbigliamento, aggiungendo alla sua offerta di pullover in cashmere una varietà di camicie e accessori, che lo hanno aiutato a posizionarsi come icona del prêt-à-porter italiano. Nel 1994 apre il suo primo *flagship store* a Porto Cervo, in Sardegna. Da allora, la Brunello Cucinelli S.p.A. ha conosciuto un crescente successo, che l'ha portata ad essere oggi presente con 130 boutique in più di 30 paesi in tutto il mondo²²⁹.

Per raggiungere una solida stabilità sui mercati internazionali, nel 2012 Brunello Cucinelli S.p.A. si è aperta al mercato azionario e oggi il gruppo ha raggiunto un elevato posizionamento sia in Italia che all'estero, contando oltre 290 milioni di euro di profitti, di cui oltre l'80% provenienti dall'estero²³⁰.

4.4 L'impresa umanistica

Cucinelli è stato il pioniere di un nuovo modello di business, l'impresa umanistica, fondata sulla promozione della dignità dei lavoratori all'interno dell'azienda. In quanto tale, ha coltivato una cultura aziendale che offre ambienti di lavoro sicuri e una retribuzione equa, ma soprattutto stima e rispetta ogni dipendente.

La motivazione dell'idea di impresa umanistica di Brunello Cucinelli nasce dai ricordi della sua giovinezza. Quello che Cucinelli ricorda di quel periodo è il padre che torna a casa dal lavoro in fabbrica, esausto e insoddisfatto. Profondamente colpito da questo

²²⁹ Brunello Cucinelli, Relazione finanziaria semestrale al 30 Giugno 2019

²³⁰ Ibid.

ricordo, Brunello ha maturato la convinzione che le persone meritino di lavorare in un ambiente che le valorizzi come esseri umani e lavoratori, che non le spogli della loro dignità. Sviluppò un'avversione per l'idea di perseguire il profitto a tutti i costi, soprattutto quando ciò significava trascurare il benessere dei lavoratori. Invece, credeva che le persone dovessero essere al centro del business. Brunello Cucinelli costruisce la prima impresa umanistica, un modo di fare impresa nettamente diverso da quello moderno, che mette al centro la dignità dei lavoratori e vede il profitto solo come un mezzo per "migliorare la vita dei lavoratori, sostenere la bellezza del mondo e realizzare progetti rivolti alle future generazioni di lavoratori"²³¹.

Nell'Impresa umanistica Brunello Cucinelli, ogni dipendente è considerato come un'"anima pensante", il che implica che ogni individuo non è solo un lavoratore ma anche un essere umano che esiste in ambiti spirituali, personali ed emotivi che non dovrebbero essere trascurati. Ogni "anima pensante" di Brunello Cucinelli è vista come ugualmente preziosa, indipendentemente dalla sua posizione all'interno dell'azienda. Le decisioni che riguardano l'azienda vengono prese collettivamente, con vari comitati istituiti all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, non esiste una gerarchia rigida a cui attenersi e le posizioni apicali sono tipicamente viste come punti di riferimento volti a favorire la comunicazione e il lavoro di squadra.

Considerando la sua realtà quotidiana e la routine in azienda, lo stesso Cucinelli riconosce l'importanza di garantire che ogni dipendente riceva un ampio periodo di assenza dal lavoro per dedicarsi ad attività in linea con i propri interessi culturali, a beneficio dell'azienda. Crede nell'importanza del riposo, contrariamente all'inclinazione prevalente del lavorare in orari insostenibili.

La produzione di Brunello Cucinelli si svolge principalmente nella città di Solomeo, situata nella regione dell'Umbria. Cucinelli ha avviato un progetto di restauro per fornire un ambiente di lavoro confortevole e sicuro per gli artigiani, nonché per migliorare l'attrattiva generale della città. Questo sforzo non solo consente ai dipendenti di lavorare in un ambiente sicuro, ma anche in un'atmosfera calda e stimolante. Inoltre, nel 2015, Brunello Cucinelli ha collaborato con l'Università di Firenze per progettare misure

²³¹ Brunello Cucinelli, La mia idea di Capitalismo Umanistico e Sostenibilità Umana, discorso ai Grandi Leader del Mondo in occasione del G20, Roma, 31 ottobre 2021

ergonomiche proattive che affrontino possibili problemi di sicurezza sul posto di lavoro. Particolare attenzione è rivolta all'esame del potenziale impatto dei solventi utilizzati nelle lavanderie sulla salute e la sicurezza dei lavoratori. Certamente, per garantire la sicurezza dei dipendenti, l'impresa fornisce loro abbigliamento da lavoro protettivo e specializzato e conduce regolari screening sanitari.

In quanto azienda guidata da principi umanistici, Brunello Cucinelli dà priorità alla dignità dei suoi lavoratori e, di conseguenza, fornisce un generoso compenso ai suoi dipendenti. Infatti, nel 2012, il suo personale riceveva già circa il 20% in più di stipendi rispetto alla media nazionale del settore. Inoltre, quando l'azienda si è espansa sui mercati finanziari nel 2012, ha allocato 5 milioni di euro di profitti tra i suoi 783 dipendenti di allora.

L'aumento dei profitti dimostra il successo dell'impresa umanistica e la convinzione che la dignità umana debba rimanere una priorità. Inoltre, nelle difficili congiunture economiche della crisi del 2008, Brunello Cucinelli ha dimostrato un impegno encomiabile affermando la propria decisione di evitare riduzioni di personale. Al contrario, ha promosso una cultura della creatività e della diligenza, incoraggiando attivamente i propri dipendenti a generare nuovi concetti per migliorare lo status del marchio. L'organizzazione interna unica nel suo genere ha permesso a Cucinelli di creare un ambiente di lavoro positivo in cui i dipendenti si sentono sicuri, apprezzati e autorizzati a esprimere liberamente le proprie idee.

Il marchio Brunello Cucinelli dimostra un alto livello di responsabilità sociale che supera gli obblighi aziendali tipici e le norme sociali. Infatti, il marchio non solo soddisfa i criteri di ecosostenibilità e responsabilità sociale, ma promuove anche il concetto di impresa umanistica, che è intrinsecamente più sostenibile delle imprese incentrate sul profitto, indipendentemente dal loro livello di responsabilità sociale d'impresa.

Nel perseguimento della visione umanistica della propria azienda, Brunello Cucinelli ha introdotto un codice etico composto da dieci principi generali.

- I. L'adesione a tali principi è tenuta a salvaguardare il benessere di tutte le parti coinvolte nella legalità aziendale.
- II. Dignità umana e benessere: l'azienda si impegna a garantire un trattamento equo, rispetto e dignità a tutti i dipendenti, oltre a fornire un ambiente di lavoro sicuro.
- III. Privacy umana: La piena privacy delle informazioni personali è garantita

dall'azienda.

IV. Trasparenza: l'azienda si impegna a comunicare in modo trasparente la propria situazione a tutti gli stakeholder senza favorire alcun gruppo in particolare.

V. Sviluppo delle risorse umane: l'azienda si impegna a sviluppare le competenze di ogni dipendente, promuovendo al contempo una cultura che valorizzi le qualità personali e l'esperienza.

VI. Onestà e correttezza: L'azienda mantiene rapporti con tutti gli stakeholder basati su correttezza, integrità, imparzialità, professionalità, cooperazione, lealtà, trasparenza e rispetto reciproco.

VII. Qualità: L'azienda si impegna a fornire prodotti di alta qualità che soddisfino la soddisfazione del mercato e degli stakeholder, sottolineando l'importanza dell'artigianato italiano.

VIII. Tutela dell'ambiente: L'azienda si impegna a conciliare le iniziative economiche con le esigenze ambientali, aderendo alle leggi nazionali e internazionali.

IX. Responsabilità verso la comunità e sostegno al territorio: l'azienda cerca attivamente di rispondere ai bisogni delle comunità in cui opera.

X. Tutela della concorrenza: La società opera nel rispetto delle leggi e dei regolamenti antitrust nazionali e internazionali.

L'adesione ai dieci principi delineati nel codice etico aziendale è essenziale per sostenere il funzionamento dell'impresa umanistica. Questi principi sono seguiti da tutte le entità che collaborano all'interno della catena di creazione del valore dell'azienda e ci si aspetta che si comportino di conseguenza. Il fondamento della filosofia umanistica aziendale risiede nell'idea che "il profitto è generato attraverso l'impegno a ridurre al minimo i danni agli individui e a sostenere la dignità morale ed economica delle persone"⁶. I dieci principi servono come linee guida ideali per realizzare questo obiettivo. Brunello Cucinelli è infatti considerato un pioniere nell'esibire pratiche responsabili all'interno del mercato della moda di lusso. I suoi incrollabili valori morali, insieme ai mezzi finanziari per sostenere le cause che ritiene significative, hanno facilitato lo sviluppo di una reputazione stimata per lui, non solo come rispettato trendsetter e uomo d'affari, ma anche come individuo che dà la priorità al benessere della sua comunità e dei suoi dipendenti al di sopra di qualsiasi altra preoccupazione, che sia legata al guadagno finanziario o meno.

Così, in un'epoca in cui le filosofie imprenditoriali di Brunello Cucinelli ha lasciato un'impronta duratura, la riflessione sul ruolo e sulla percezione del lavoro continua ad evolversi in modo straordinario. Cucinelli è stato pioniere di un approccio umanistico alla gestione d'impresa ed ha forgiato la sua azienda non solo come creatore di prodotti di alta qualità, ma come veicolo di valori intrinseci di dignità, creatività e responsabilità sociale. Tuttavia, mentre il passato ha offerto ispirazione attraverso questa figura iconiche, il presente si manifesta con un panorama del lavoro in rapida evoluzione con un fenomeno che vede un numero significativo di lavoratori abbandonare volontariamente il proprio lavoro: le Grandi Dimissioni.

4.5 Il modello strategico di Brunello Cucinelli: la sostenibilità come priorità assoluta

Affinché i marchi di moda di lusso siano considerati *etici*, come sostenuto da Godart e Seong²³², i due ambiti principali in cui sono tenuti a impegnarsi in pratiche di Corporate Social Responsibility sono l'*ecosostenibilità* e la *responsabilità sociale*. Come accennato nel capitolo precedente, richiamando gli scritti di Amatulli e De Angelis²³³, è giusto sostenere che i marchi di moda di lusso sono intrinsecamente più sostenibili dei marchi di moda ordinari e che tendono a adottare queste pratiche in modo naturale, in quanto fanno parte della loro proposta di valore.

Tuttavia, il marchio di Brunello Cucinelli si impegna in una quantità di responsabilità sociale che va oltre quanto generalmente richiesto a un'azienda e supera i requisiti standard della società. Infatti, se da un lato il brand soddisfa tutti i requisiti sia in termini di *ecosostenibilità* che di *responsabilità sociale*, dall'altro persegue un'idea di fare impresa, *l'impresa umanistica*, come evidenziato, di *per sé* più sostenibile di qualsiasi impresa che metta al centro il profitto come obiettivo principale, indipendentemente dalla quantità di CSR in cui si impegna.

Il marchio di Brunello Cucinelli soddisfa e supera le aspettative sociali in termini di CSR, in primo luogo guardando proprio al suo approccio *ecosostenibile* e alla *responsabilità*

²³² Godart F., Seong S., Is sustainable luxury fashion possible? INSEAD, Fontainebleau, France, 2014, disponibile su [GodartSeong-IsSustainableLuxuryPossible-2014.pdf](#)

²³³ Amatulli C, De Angelis M., *Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*, LUISS University Press, 2017

sociale e di conseguenza fornendo una cultura aziendale che supera tali aspettative e promuove la cultura, l'arte e la bellezza del territorio in cui opera.

Come indicato nel suo Codice Etico, impegnandosi per *la dignità e il benessere umano, la tutela dell'ambiente e la responsabilità verso la comunità e il sostegno al territorio*, Brunello Cucinelli si impegna attivamente in pratiche che supportano l'*ecosostenibilità* e la *responsabilità sociale* della propria attività:

(1) *Ecosostenibilità*: Il marchio di Brunello Cucinelli soddisfa pienamente le tre esigenze della società in termini di ecosostenibilità: minor consumo frequente, minore quantità di risorse utilizzate e sprecate e minore inquinamento.

- a. *Consumo meno frequente*: in primo luogo, Cucinelli ritiene che la value proposition proposta dal brand sia naturalmente in contrasto con la tendenza verso il Consumo eccessivo. Uno dei principali punti di forza della sua offerta di prodotti è infatti l'alta qualità dei materiali, che garantisce una maggiore durata del capo di abbigliamento. Inoltre, Cucinelli attraverso la sua attività di comunicazione promuove fortemente un approccio al cashmere, e ai suoi prodotti in generale, basato sulla consapevolezza che ciò che i suoi clienti acquistano è destinato a durare e ad essere tramandato da una generazione all'altra, come un oggetto da conservare e di cui prendersi cura. Inoltre, il design degli abiti Cucinelli si evolve solo in parte in base alle tendenze attuali, in quanto mantiene la sua ispirazione principale radicata nell'estetica classica italiana, fornendo così articoli di moda in grado di trascendere l'ostacolo del tempo e delle tendenze in rapida evoluzione. Infine, il posizionamento del brand nella fascia più alta del lusso consente ai propri clienti di percepire l'esperienza di acquisto di un prodotto Cucinelli come un'esperienza esclusiva piuttosto che frequente nel tempo.
- b. *Minor quantità di risorse sprecate*: uno dei pilastri del marchio Brunello Cucinelli è, come detto, la sua esclusività. Questo, oltre alle caratteristiche sopra citate, consente al marchio di ridurre significativamente le risorse sprecate, poiché la disposizione dei prodotti dopo l'acquisto è incentrata sulla durata, piuttosto che sulle tendenze in rapida evoluzione.
- c. *Meno inquinamento*: nel 2012, Brunello Cucinelli ha accettato di condurre

un'analisi dell'impronta di carbonio della produzione di maglieria in cashmere⁶⁰. Da questa analisi è emerso che, dei cinque processi che hanno un'impronta di carbonio – acquisizione delle materie prime, produzione, distribuzione, utilizzo e smaltimento – quelli che hanno inquinato di più sono stati il primo e il quarto, due ambiti in cui l'azienda può intervenire solo marginalmente. Tuttavia, per compensare tale impatto, Cucinelli si impegna molto per gestire in modo efficiente le risorse nelle fasi che può controllare: produzione e distribuzione. La filiera produttiva di Brunello Cucinelli è completamente localizzata in Italia e in particolare nella città di Solomeo, diminuendo così significativamente l'impronta di carbonio associata alla produzione all'estero, inoltre, dal 2016, Cucinelli ha iniziato ad acquistare la propria energia elettrica da un fornitore di energia verde che produce attraverso fabbriche idroelettriche. Inoltre, uno dei processi di produzione che potenzialmente inquina di più è il lavaggio delle materie prime e dei tessuti, che permette loro di mantenere la loro consistenza e morbidezza ma, allo stesso tempo, può essere la causa dello scarico di tossine nell'acqua. Al fine di ridurre l'impatto in questo ambito, Cucinelli ha sviluppato un sistema che permette di pulire lo scarico dell'acqua attraverso un filtro prima che venga rilasciata.

(2) Responsabilità sociale: Come detto, Brunello Cucinelli ha creato una nuova idea di conduzione dell'impresa, l'impresa umanistica, che si basa sulla valorizzazione della dignità dei dipendenti all'interno dell'azienda. Alla luce di ciò, Cucinelli ha sviluppato una cultura aziendale che garantisce sia condizioni di lavoro sicure che stipendi adeguati, ma che soprattutto valorizza e rispetta ogni dipendente.

a. *Condizioni di lavoro sicure*: Come è stato ampiamente discusso, le attività di produzione del Brunello Cucinelli si svolgono principalmente nella città di Solomeo, in Umbria. Qui, oltre a mettere a disposizione *case-laboratorio* dove gli artigiani possono lavorare comodamente, Cucinelli ha intrapreso un progetto di recupero della città, permettendo così ai propri dipendenti non solo di lavorare in un ambiente sicuro, ma anche accogliente e stimolante. Inoltre, nel 2015, Brunello Cucinelli ha collaborato con l'Università di

Firenze per sviluppare alcune soluzioni ergonomiche precauzionali a potenziali problemi di sicurezza all'interno delle strutture di lavoro. Un'attenzione particolare è riservata all'impatto che i solventi presenti nelle lavanderie possono avere su chi vi lavora. Infatti, al fine di garantire la sicurezza dei dipendenti, l'azienda fornisce loro indumenti da lavoro protettivi e specifici e offre controlli sanitari periodici. Inoltre, nel 2017 il Ciraf di Perugia ha condotto una ricerca sulle condizioni di lavoro, concludendo che sono conformi alla normativa e che sono percepite come ottimali dai dipendenti.

- b. *Stipendi adeguati*: In quanto impresa umanistica, Brunello Cucinelli crede nella dignità dei suoi lavoratori e quindi offre un compenso più che adeguato ai suoi dipendenti. Nel 2012, infatti, i suoi dipendenti guadagnavano già circa il 20% in più rispetto alla media nazionale del settore²³⁴. Inoltre, con l'apertura del marchio ai mercati finanziari nel 2012, ha distribuito i guadagni di 5 milioni di euro tra i suoi 783 dipendenti, all'epoca. Inoltre, durante la crisi finanziaria del 2008, Brunello Cucinelli è stata una delle poche aziende che si è impegnata a non licenziare nessuno e, invece, ha incoraggiato tutti i suoi dipendenti a lavorare sodo e a pensare in modo creativo per trovare nuove idee che potessero aiutare il marchio a mantenere la sua posizione redditizia.

I dipendenti non devono effettuare il check-in e il check-out dalle strutture di lavoro e sono tenuti a lavorare solo dalle 8 alle 17.30. Ogni dipendente ha diritto a una pausa pranzo di 1.30 h che può essere consumata presso la mensa dell'azienda, che offre prodotti locali a prezzi ampiamente accessibili.

Questa organizzazione interna, nonostante sia insolita, ha aiutato Cucinelli a costruire un ambiente di lavoro sano in cui i dipendenti possano sentirsi al sicuro, rispettati e liberi di condividere le proprie idee. Inoltre, non ha mai mancato di fornire all'azienda un riconoscimento internazionale e un aumento dei profitti, dimostrando così che l'impresa umanistica, l'idea che la dignità umana non debba essere trascurata nella ricerca del profitto, può essere un modello di business funzionale oltre che etico.

²³⁴ <https://www.panorama.it/economia/aziende/brunello-cucinelli-chachemire-utili-dipendenti/>

L'azienda del Brunello Cucinelli, tra le altre cose, è nota per il suo impegno nella promozione della cultura e nella valorizzazione della città di Solomeo e delle sue zone periferiche. Questo impegno è longevo quasi quanto l'azienda stessa, in quanto è iniziato nel 1985, quando Cucinelli acquistò il Castello di Solomeo, a Solomeo e da allora, l'azienda è stata il motore di innumerevoli lavori di restauro della città, che si sono conclusi nel 1999 e che si sono concentrati sul mantenimento dello stile originale della città piuttosto che sul rinnovarlo modificandone l'estetica di fondo.

Il progetto aveva l'obiettivo di preservare la cultura della città e di riscoprirne la natura produttiva, ed è stato giudicato un successo, in quanto i dipendenti del marchio possono ora sperimentare e vivere in una città che ha armonizzato la sua vita lavorativa e privata. Inoltre, Brunello Cucinelli si è impegnato attraverso "Il Progetto della bellezza" a "dare nuova vita al paesaggio mozzafiato della valle sottostante Solomeo" creando una varietà di parchi dove un tempo c'erano vecchi e inutilizzati opifici.

Inoltre, nel 2010, Brunello Cucinelli ha costituito la "*Fondazione Brunello e Federica Cucinelli*" che è un'entità senza scopo di lucro e separata dall'azienda stessa, ma che lavora fianco a fianco con essa per promuovere la bellezza, la cultura e la felicità nella città di Solomeo.

Tuttavia, l'interesse di Cucinelli verso il mantenimento e il riposo della bellezza e della cultura del suo ambiente non si limita alla città di Solomeo e alle sue periferie. Ad esempio, dopo il terremoto che ha colpito la città di Norcia nel 2016, Cucinelli, i suoi operai e la fondazione Brunello e Federica Cucinelli hanno collaborato per donare fondi per il restauro della Torre Civica, uno dei principali punti di riferimento della città.

Inoltre, Cucinelli pone molta cura e attenzione anche nella conservazione dell'arte e delle pratiche tessili e nel 2013 ha fondato la Scuola di Arti e Mestieri a Solomeo.

Cucinelli si è ispirato al movimento artistico e artigianale di John Ruskin e William Morris con l'obiettivo di aiutare tutti coloro che sono interessati al settore, ma che non hanno la sensazione di essere orgogliosi di lavorarci, di riscoprire la dignità e la bellezza del lavoro manuale. I corsi scolastici sono pensati da artigiani esperti in servizio o in pensione che lavorano per l'azienda, durano 5 ore al giorno e i partecipanti guadagnano uno stipendio mensile.

Nonostante il rispetto degli standard della società in termini di ecosostenibilità e

responsabilità sociale, la cultura aziendale di Brunello Cucinelli è forse l'assetto che più di ogni altra cosa distingue l'azienda tra gli altri marchi di moda lusso.

4.6 Cucinelli e i dipendenti: tra diritto del lavoro ed etica

Alla base della logica aziendale di Cucinelli vi è la filosofia che pone al centro l'uomo, inteso ed eccepito come un insieme di valori, caratteri e relazioni personali del tutto uniche ed inimitabili. Questa visione si traduce nel modo che Cucinelli ha deciso di realizzare il suo progetto aziendale, che ruota intorno ai dipendenti e al loro benessere psico-fisico, andando, cioè, ad applicare norme e tutele che dal punto di vista lavoristico vanno dalla dignità umana al rispetto costituzionale di un livello retributivo congruo. La dimostrazione di questa realtà la si coglie nel numero stesso di persone impiegate all'interno dell'azienda. Nel 2024 le risorse umane del Gruppo contavano 3.326 persone. La maggior parte delle stesse, con una quota superiore al 50% erano collocate all'interno del territorio italiano. Inoltre, si coglie, anche, nelle analisi dei dati che riguardano i dipendenti, un'apertura totale, poiché il 64% delle risorse sono donne, mentre la parte restante sono uomini.

Trattasi, peraltro, di persone che provengono da diverse nazioni dimostrando in tal senso una visione dove il valore aziendale è strettamente connesso alla diversità, intesa con un'accezione positiva. Nel 2024 l'azienda Cucinelli ha dato la possibilità a tutti i dipendenti di poter usufruire di un corso dal titolo emblematico: "Diversity & Inclusion", direttamente sulla piattaforma e-learning "Sympo" dal 2022.

La formazione che il Gruppo sollecita tende non solo a far accrescere le competenze, ma a dare vita ad un sistema di comunicazione efficace e funzionale all'intero team. Questa modalità ha presupposto la creazione di workshop nei quali dipendenti di varia nazionalità hanno avuto modo di dare vita a comunicazioni e relazioni positive, non concentrandosi sulle esigenze o sui bisogni dei singoli uffici o dipartimenti.

Le comunicazioni fra colleghi, che sono strumentali e necessari, avvengono non in modo asettico mediante l'inoltro di mail, ma viene assicurata e sollecitata la comunicazione diretta.

Nell'azienda di Cucinelli è totalmente assente il gender pay gap, ossia il divario retributivo tra donne e uomini.

A livello di realizzazione degli ambienti, anche sul piano estetico e dell'architettura, al di là di precise connotazioni che guardano al rispetto delle persone dal punto di vista della salute e dell'igiene, il gruppo attraverso la costruzione degli spazi aperti e di un immenso parco ha cercato di dare vita ad un contesto ispirato alla trasparenza e di apertura, in modo tale da poter facilitare il senso di comunità e di relazione umana. particolare importanza, infatti, viene prestata alla qualità dell'aria sia all'interno della struttura aziendale, ma anche all'esterno, predisponendo dei sistemi di areazione che mantengano una temperatura perennemente costante e una luminosità naturale.

In questa prospettiva, il Gruppo Cucinelli tende a guardare al benessere dei dipendenti affermando che vi è per gli stessi il diritto di dedicare del tempo a sé stessi, coltivando i propri hobby, il proprio spirito avendo la possibilità di esercitare il diritto a scollegarsi dalla realtà lavorativa.

Oltre il codice etico, di cui si è data rappresentazione, il Gruppo Cucinelli ha attivato tutta una serie tipologie di politiche e strategie volte a tutelare e garantire i lavoratori.

Tra queste:

- **Il Modello ex D.lgs. 231/2001:** detto anche Modello di Organizzazione e Gestione è un quadro vero e proprio che redige ed elenca le procedure che vengono attuate tutte le volte che vi sia la necessità di tutelare e 'proteggere' il lavoratore da eventuali comportamenti criminosi che potrebbero essere imputati all'azienda, nell'ambito del preciso e specifico adempimento da parte del lavoratore delle mansioni che vengono allo stesso assegnate. L'adozione di un modello siffatto impone la creazione di un organo deputato al monitoraggio e alla vigilazione che tende a verificare che l'assetto procedurale evidenziato venga realmente eseguito ed applicato senza che vi sia alcuna distorsione in tal senso.

In questo modo, l'azienda tende a prevenire eventuali fattori di rischio soprattutto riguardo alcuni specifici adempimenti andando cioè a prevedere e predisporre tutta una serie di elementi che vengono messi a disposizione del lavoratore, tra cui: l'insieme della modulistica; la redazione di determinate disposizioni organizzative ed aziendali; le procedure da eseguire ed infine un codice vero e proprio di tipo comportamentale. È da evidenziare, come anche in

questo preciso caso non si tratta di un modello che deve essere adottato in quanto oggetto di una prescrizione di natura normativa, ma in una visione di assoluta tutela nei riguardi del lavoratore permette di predisporre e presentare degli strumenti che vanno a garantire sia l'azienda che il lavoratore. L'adozione di un modello siffatto costituisce l'unico e solo modo per poter rappresentare gli impegni che vengono assunti nei confronti del lavoratore e di evitare la realizzazione e l'insorgere di eventuali rischi che si incorrono sul luogo di lavoro. Cucinelli ha adottato all'interno della sua realtà aziendale tale modello. I destinatari dello stesso sono sicuramente i soggetti che all'interno dell'organigramma aziendale, nell'espletamento delle loro attività lavorative sono dotate di peculiare autonomia potendo facilmente incorrere in condotte a limite della configurazione del reato di frode. In tal modo, predisponendo tale modello si vanno a individuare precisi protocolli che prevedono, anche la valutazione dei processi di lavoro, dando ampio respiro, nella sua descrizione a tutta una serie di rischi aziendali, avendo come cartina da torna sole il codice etico che diviene il centro e il fulcro di ogni tipo di comportamento.

- **Procedura Whistleblowing ai sensi del D.lgs. 24/2023:** trattasi di una procedura che Cucinelli aveva già previsto e che ha adeguato alle disposizioni normative poste in essere dal D.lgs. 24/2023. Questa procedura permette ai dipendenti di evidenziare quei comportamenti che presentano profili problematici e che possono configurare vere e proprie situazioni illecite: abusi, molestie, violenze etc., che si verificano sul posto di lavoro.

La procedura prevede la possibilità che il lavoratore possa usare due modalità di segnalazione previste dallo stesso documento, ossia una maniera informale che si concretizza nell'esplicitazione del problema direttamente al soggetto che ricopre il ruolo di manager di funzione ed un'altra formale, mediante l'inoltro di una mail o PEC all'indirizzo che è stato indicato nel documento stesso.

Indipendentemente dal canale utilizzato dal lavoratore, si può dire, senz'altro, che l'azienda tende ad attuare ogni tipo di tutela e di protezione, garantendo, la privacy della segnalazione stessa, al fine di evitare che si possano realizzare nei

confronti del lavoratore stesso un'azione ritorsiva o discriminatoria nei riguardi dello stesso.

Le conseguenze possono essere tali da giungere persino alla risoluzione del rapporto contrattuale laddove venissero comprovate le azioni, sempreché non si riesca a trovare una soluzione al problema. Ovviamente, si tratta di modalità che si allineano e si associano a quella tradizionale prevista in svariati contesi, anche internazionali, ossia la presentazione di un esposto direttamente all'Ufficio delle Risorse Umane.

- **L'Accordo Quadro:** viene collocato all'interno della c.d. documentazione contrattuale che viene improntata per la regolamentazione dei rapporti e delle relazioni con le imprese e aziende di piccole dimensioni di tipo artigianale che tendono a fornire le materie prime. Si tratta di un quadro documentale che contiene, anche, delle specifiche regole di condotta e di comportamento che a pena di nullità devono essere adempiute e rispettate dalle parti, soprattutto per quel che concerne l'insieme delle norme socialmente dettate che riguardano principalmente i lavoratori e il modo nel quale questi vengono considerati e trattati.

Nello specifico si tratta di norme che impongono un corretto e chiaro inquadramento della posizione dei lavoratori per quel che concerne:

- 1) la retribuzione, che deve essere orientata alla dignità, all'equità e alla dignità sociale;
- 2) l'adempimento e il rispetto di ogni regola e norma attinente alla sicurezza dei lavoratori, sia in ambito previdenziale, assicurativo, nonché assistenziale. Fermo restando il rispetto delle condizioni di natura tributaria e fiscale;
- 3) la dimensione sindacale e associativa dei lavoratori: garantendo ad ogni risorsa di potersi associare liberamente;
- 4) attività di prevenzione e tutela dell'intero personale contro eventuali azioni discriminatorie, nonché abusi e molestie che si possono protrarsi nel contesto lavorativo;
- 5) divieto assoluto di usare la risorsa come mezzo e strumento da sfruttare: questo implica il divieto di impiegare minori nelle attività di lavoro sia

consenziente che forzato. Tale accordo si inserisce all'interno del Codice etico e del modello aziendale 231 che Cucinelli ha adottato all'interno del suo progetto aziendale.

- **La politica di umana sostenibilità:** il concetto che viene applicato nell'azienda di Cucinelli della politica di umana sostenibilità è strettamente connesso alle scelte anche di tipo contrattualistico che riguardano i lavoratori. Nella fattispecie, ogni dipendente/lavoratore è per così dire coperto essenzialmente da accordi di tipo collettivo. Infatti, anche, con riguardo ai dipendenti di Cucinelli trovano applicazione le norme del CCNL inerente al settore dell'abbigliamento e del confezionamento, diversamente da quello che si ha per i dipendenti collocati al settore vendita che invece vengono coperti dal settore terziario, ove trova applicazione il CCNL del settore dell'industria. La peculiarità di Cucinelli che anche con riferimento ai dipendenti situati nei punti vendita o nelle 'cellule' europee il regime normativo è identico, mentre per le sedi extra europee non sono previsti degli accordi di contrattazione collettiva. Questa connotazione tutela il 60% dei dipendenti. Alla base delle strategie di impresa vi è la necessità di creare un team coeso altamente qualificato sul piano professionale, questo rende fondamentale per l'azienda attrarre personale specialistico che viene continuamente sottoposto a formazione, come segnalato sopra, e che riesca a mantenere un rapporto basato sulla reciproca relazione di fiducia che alimenta un senso di familiarità e appartenenza al gruppo che non viene percepito come estraneo, ma come una identità personale. Di particolare interesse, è poi l'aspetto assistenziale, soprattutto quello di natura sanitaria e di prevenzione, infatti, con riguardo alle sedi che sono situate all'interno del territorio nazionale, sono state attivate quelle specifiche che sono attese e previste dal fondo di categoria.

Si colgono tre tipologie di assistenza sanitaria:

- 1) FASI che viene garantita ai dirigenti;
- 2) SANIMODA, che viene garantita essenzialmente ai soggetti che, svolgendo attività di collaborazione tendono ad essere coperti dalla contrattazione collettiva nazionale;

3) FONDO EST che viene dato ai lavoratori delle fabbriche artigiane.

Viene altresì riconosciuta un'ulteriore assistenza sanitaria che va a sommarsi a quelle previste, a seconda della categoria nella quale il soggetto si trova inserito ed inquadrato e che è in grado di coprire interventi sia di medio costo che di elevata natura. In tal modo, viene concessa l'opportunità al lavoratore di poter aggiungere un effettivo massimale che si estende non solo alle unità presenti che lavorano all'interno dell'azienda, ma anche ai familiari.

Questo amplia di gran lunga la possibilità di scelta per il lavoratore che potrebbe usufruire tanto del servizio sanitario nazionale, ma anche dei servizi offerti dalle strutture private garantendo la massima copertura. Questo si va ad inserire all'interno di un sistema creato da Cucinelli che prevede anche delle convenzioni che la società stessa instaura con studi o professionisti medici.

Tale strumento assistenziale viene garantito ai lavoratori non solo italiani, ma che si trovano nelle sedi extraeuropee come Cina, Russia e Stati Uniti d'America.

La cura e l'attenzione che Cucinelli presta al lavoratore è elevatissima a tal punto da aver attivato una polizza contro gli infortuni che non si verificano soltanto in ambito lavorativo, ma anche di natura extra – professionale. Inoltre, tenuto conto del periodo di grave crisi economica che ha interessato e coinvolto i ceti medi, il gruppo Cucinelli ha previsto dei bonus che vanno a migliorare la condizione dei dipendenti e delle loro famiglie, come ad esempio bonus bollette, aziendali, la creazione di una convenzione stipulata con dei concessionari del luogo, a beneficio dei dipendenti a Solomeo che volessero acquistare delle macchine ecosostenibili.

In questo scenario, si coglie anche il c.d. Fondo ore solidali che permette ai soli dipendenti italiani di poter rinunciare al proprio monte ore feriale previsto a favore di altri colleghi che si trovano costretti per situazioni familiari, come ad esempio nel caso di cura o assistenza prestata ai figli, in perfetta ottemperanza alle prescrizioni normative dei contratti collettivi nazionali, ma anche ad altri soggetti/lavoratori che presentano delle peculiari necessità.

Tuttavia, è da segnalare come non vi sia stata richiesta o abuso di tale fondo, infatti nel 2023 nessun dipendente ha usato le ore messe a disposizione.

CONCLUSIONI

In conclusione, la storia della Responsabilità Sociale d'Impresa e il legame con l'industria della moda hanno dimostrato una comprensione della sua complessità e della sua pratica. Sebbene la CSR sia percepita in modo diverso nei vari contesti, la sua missione fondamentale è dovuta all'aspetto di responsabilità che le aziende hanno, non solo nel considerare la "massimizzazione del profitto", ma anche nel considerare il danno o gli effetti che l'azienda ha sull'ambiente e sulla società in cui opera. Esaminando la struttura istituzionale del settore della moda nel corso della storia, il cambiamento nel suo funzionamento ha permesso di comprendere perché la CSR sia un'applicazione fondamentale per questo particolare settore. Di conseguenza, l'industria della moda ha aumentato la produzione per soddisfare la domanda di consumi eccessivi. Durante gli anni 2000 e oltre, le fabbriche sono state trasferite all'estero alla ricerca di manodopera a basso costo. In seguito, ciò ha portato al collasso delle fabbriche e alla perdita di salute e sicurezza dei lavoratori, poiché il profitto non era più la priorità assoluta. Inoltre, i consumatori hanno risposto richiedendo nuovi modi di operare e la CSR si è evoluta fino a diventare un vantaggio strategico che le aziende hanno saputo mettere in atto.

La crescita del mercato green ha aumentato la pubblicità green, portando la CSR a essere criticata per essere utilizzata solo come strumento di pubbliche relazioni, o come attività di "greenwashing" per continuare a mostrare al consumatore la propria disponibilità a pratiche più ecologiche. Tuttavia, escludendo informazioni importanti sugli effetti che l'azienda ha sull'ambiente e sulle società in cui opera, la discussione sul fallimento della CSR può essere considerata un indicatore affidabile, poiché le prestazioni non hanno migliorato le comunità o l'ambiente, ma hanno fatto il contrario. Tuttavia, la risposta potrebbe essere correlata all'incoraggiamento da parte della Commissione Europea e di altri governi, che, lungo questa linea, dimenticano l'importanza della CSR e la sua attuazione è invece legata alla sopravvivenza. D'altra parte, poiché la società sta cambiando in termini di fiducia, sempre più aziende sono ritenute responsabili delle proprie azioni e la rivalutazione della CSR è necessaria. Tuttavia, non bisogna dimenticare che la CSR è più profonda della sua mera implementazione fine a sé stessa, come ha dimostrato Jonathan Wicks: "In parole povere, la CSR può (e dovrebbe) essere

per le aziende ciò che l'anticonformismo è per gli hippie: uno stile di vita". Infine, la CSR è e dovrebbe essere una strada per l'industria della moda, piuttosto che un vicolo cieco, perché è un settore "prodotto e venduto da persone per persone" e il suo valore ha effetti su molte persone in tutto il mondo, sia in positivo che in negativo, e per questo la CSR è fondamentale per la moda. Tuttavia, affinché abbia successo, deve essere attuata per il suo scopo principale: la responsabilità.

Un esempio lungimirante e realizzato è il sistema di economia umanistica di Brunello Cucinelli che evidenzia come la possibilità di dare vita ad un prodotto di elevata qualità e pregio, anche dal punto di vista economico, non debba prevedere il disinteresse e la considerazione del lavoratore come un semplice strumento da utilizzare per produrre profitto. La collocazione del lavoratore diviene quindi centrale all'interno di un sistema industriale produttivo che mira non soltanto al guadagno, ma soprattutto ad un'etica che dovrebbe essere riscoperta o, in alcuni casi, come quelli della fast fashion, creata.

Il ruolo, quindi, che dovrebbe avere la normativa si pone come elemento cruciale nella delineazione e rappresentazione di una maglia che non permetterebbe all'imprenditore di tradire l'essenza stessa del lavoro. Indubbiamente, vista anche la complessità della filiera, garantire l'applicazione di norme che sottostanno al principio di territorialità diviene pressoché difficile da compiere, anche se passi in tal senso, soprattutto nell'assunzione di consapevolezza dell'importanza e del valore che ha il lavoratore, si stanno compiendo.

BIBLIOGRAFIA

"Infilare l'ago: Integrare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nel settore tessile, della vendita al dettaglio e dell'abbigliamento" (2018) KPMG <<https://tax.kpmg.us/content/dam/tax/en/taxwatch/pdfs/2018/kpmg-threading-needle-report.pdf>> 2015, 97.

ABHAYAWANSA S., TYAGI SH., Sustainable Investing: The Black Box of Environmental, Social, and Governance (ESG) Ratings, in *The Journal of Wealth Management*, Apr 2021, 24, 1, 49-54.

Accordi quadro internazionali nei settori della vendita al dettaglio di prodotti alimentari, dell'abbigliamento e dei prodotti chimici: lezioni apprese da tre casi di studio' (2018) ILO, Ginevra <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_631043.pdf>

ADAM B., Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior, 104 *J. Bus. Ethics* 59 (2011);

ANDREANIA A., *I modelli di organizzazione e gestione*, in *Persiani M., Lepore M.(eds.) Il nuovo diritto della sicurezza sul lavoro*, 2012, 473;

ANNER M., (2020). *Squeezing workers' rights in global supply chains: Purchasing practices in the Bangladesh garment export sector in comparative perspective. Review of International Political Economy*, 27(2), 320–347. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625426>

BAIR J., ANNER M., BLASI J., (2020) *The Political Economy of Private and Public Regulation in Post-Rana Plaza Bangladesh. ILR Review*, 73(4), 969–994. <https://doi.org/10.1177/0019793920925424>

BAL P.M., DE LANGE A.H., JANSEN P.G., VAN DER VELDE M.E., (2008). *Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. Journal of Vocational Behavior* 72(1), 143-158.

BALCETIS E., DUNNING D., See What You Want to See Motivational Influences on Visual Perception, 91(4) *J. Pers. & Soc. Psychol.* 612 (2006).

Bloomberg video about MSCI, the largest ESG rating company, which, in the opinion of the authors “doesn’t even try to measure the impact of a corporation on the world,” https://www.youtube.com/watch?v=f_rrS-giP8

BORZAGA C., BECCHETTI L., (2010). *The Economics of Social Responsibility: The World of Social Enterprises*, Routledge.

BOWEN H.R., (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Brothers.

BREWER J., *Making Money Through Sustainability, Social Justice and ESG Investing*. Oct 11, 2020 <https://www.forbes.com/sites/jbrewer/2020/10/11/making-money-through-sustainability-social-justice-and-esg-investing/?sh=66db51a320fb>

BUENO N., BRIGHT C., (2020). *Implementing human rights due diligence through corporate civil liability*. *International and Comparative Law Quarterly*, 69(4), 789–818. <https://doi.org/10.1017/S0020589320000305>

CARROLL A., (1991). 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders'. *Business Horizons*, p.39

CARROLL A. B., (2002). *Business & Society: Ethics and stakeholder management*, 5th Edition. Mason, OH: Thomson- Southwestern.

CARROLL A. B., (1979). *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

CARROLL A. B., (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. *Academy of Management Review*, 4, 497-505

CASTRONUOVO D., *Le fonti della disciplina penale della sicurezza del lavoro: un sistema a più livelli*, in Castronuovo D., Curi F., (eds.), *Sicurezza sul lavoro*. Profili penali, Giappichelli, Torino, 2019.

CHAMBERLAIN G., *India's clothing workers: 'They slap us and call us dogs and donkeys'*, *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/world/2012/nov/25/india-clothing-workers-slave-wages>

CHRISTENSEN J., MURPHY R., (2004). "The Social Irresponsibility of Corporate Tax Avoidance: Taking CSR to the bottom line", *Society for International Development*, Vol. 47 No. 3, pp. 37-44

CHRISTMANN P., TAYLOR G., (2006). "Firm self-regulation through certifiable international standards: determinants of symbolic versus substantive implementation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 n. 6, pp. 863-878.

CILIBERTI F., DE HANN J., DE GROOT G., PONTRANDOLFO P., (2011) "*CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: four case studies*", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19 no. 8, pp. 885-894.

CLARKSON M.B.E., (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*. 20, 92-117.

Commission of the European Communities (2001). *Green paper promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: COM (2001) 366 final.

Commission of the European Communities (2001). *Green paper promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: COM (2001) 366 final, Op. cit., p.4

Commission of the European Communities (2001). *Green paper promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: COM (2001) 366 final, Op. cit., p.6

Commission of the European Communities (2002). *Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development*. Brussels: COM (2002) 347 final.

COOTER R., FELDMAN M., FELDMAN Y., *The Misperception of Norms: The Psychology of Bias and the Economics of Equilibrium*, 4(3) *Rev. L. & Econ.* 889 (2008).

CORSALINI G., DE MATTEIS A., *Il concorso tra risarcimento e indennizzo dinanzi alle giurisdizioni superiori e riflessi sull'azione di rivalsa dall'INAIL*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 1, 2019, 151- 182.

COYLE -SHAPIRO J., KESSLER I., (2000). *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*. *Journal of Management Studies* 37(7), 903-930.

CROPANZANO R., MITCHELL M.S., (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. *Journal of Management* 31(6), 874-900.

CRUMBIE A., *Workers' rights in the clothing industry and what consumers can do*, *Ethical Consumer*. <https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/workers-rights-clothing-industry-what-consumers-can-do>

CUCINELLI B., disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com/it/>.

CUCINELLI B., *La mia idea di Capitalismo Umanistico e Sostenibilità Umana, discorso ai Grandi Leader del Mondo in occasione del G20*, Roma, 31 ottobre 2021

CUCINELLI B., Relazione finanziaria semestrale al 30 Giugno 2019

DAILY C.M., DALTON D.R., CANNELLA A.A., (2003), “*Corporate governance: decades of dialogue and data*”, Academy of Management Review, Vol. 28 No. 3, pp. 371-82.

DE BETTIGNIES H.C., (2002) *Reviewing meanings and contexts of the role of business in society. Paper presented, Launch of the European Academy of Business in Society.*

DE JONG P., PAULRAJ A., BLOME C., (2014), “*The financial impact of ISO 14001 certification: top-line, bottom-line or both?*”, Journal of Business Ethics, vol. 119, pp. 131-149.

DE MATTERIS A., *La centralità del lavoratore nel sistema di tutela INAIL. A proposito del manuale di G. Corsalini*, in Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, 1, 2021, 143-149.

DELOITTE C., (2017). Continuous interconnected supply chain: Using blockchain & Internet-of-Things in supply chain traceability. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/technology/lu/blockchain-internet-things-supply-chain-traceability.pdf>

DENISON D.R., (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars.* Academy of Management Review 21(3), 619-654.

DIAZ – BERRIO J.L.E., (2011), “*The fight against tax havens and tax evasion Progress since the London G20 summit and the challenges ahead*”, Fundacion Alternativas, pp. 1-78.

DONALDSON T., PRESTON L., (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.* Academy of Management Review. 20, p.70

DONI F., JOHANNSDOTTIR L., Environmental Social and Governance (ESG) Ratings, in Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (eds) Climate Action. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, Springer, Cham, 2020.

DORSSEMONT F., *La funzione ausiliaria del coinvolgimento dei lavoratori nella salvaguardia del diritto fondamentale dei lavoratori a condizioni di lavoro sicure e salubri sul luogo di lavoro*, in L. GUAGLIANONE L., MALZANI F., *Come cambia l'ambiente di lavoro: regole, rischi, tecnologie*, Giuffrè, Milano, 2010, 423.

DRUCKER P.F., (1984). *Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility*. California Management Review, 26, 53-63.

DUBINSKY A., NATARAJAN R., HUANG W.Y., *The Influence of Moral Philosophy on Retail Salespeople's Ethical Perceptions*, 38(2) *J. Consumer Aff.* 297 (2004).

DULAC T., COYLE – SHAPIRO, J.A., HENDERSON D.J., WAYNE S.J., (2008). *Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations*. Academy of Management Journal 51(6), 1079-1098.

Economics of Indian Sweatshops: The Need For Sturdy Labour Laws, GNLU Journal of Law and Economics, (March 21, 2024, 8.22 PM), <https://gjl.e.in/2020/07/21/economics-of-indian-sweatshops-the-need-for-sturdy-labour-laws/>

EPITROPAKI O., (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior* 34(1), 65-86.

FANTINI L., GIULIANI A., *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Le norme, l'interpretazione e la prassi*, Giuffrè, Milano,

FELDMAN Y., KAPLAN K., Preferences Change & Behavioral Ethics: Can States Create Ethical People?, forthcoming 22(1) *Theoretical Inquiries L. n. 1* (2021), <http://ssrn.com/abstract=3675300>.

FELDMAN Y., SMITH H.E., *Behavioral Equity*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*: JITE 137–159 (2014).

FELDMAN Y., *The Law of Good People: Challenging States' Ability to Regulate Human Behavior* (2018)

FINE J., BARTLEY T., (2019). *Raising the floor: New directions in public and private enforcement of labor standards in the United States*. *Journal of Industrial Relations*, 61(2), 252–276. <https://doi.org/10.1177/0022185618784100>, p.270

FREEDMAN J., (2004), “*Defining Taxpayer Responsibility: In Support of a General Anti-Avoidance Principle*”, *British Tax Review*, Vol. 4, p 332

FREEMAN R.E., (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. London: Pitman, p.46

FRY E., (2017, September 8). *Can Levi's make life better for garment workers?* *Fortune*. Retrieved from <https://fortune.com/2017/09/08/levis-change-the-world/>

FUENTES – GARCÍA F.J., NUNEZ – TABALES J.M., VEROZ – HERRADON R., (2008), “*Applicability of corporate social responsibility to human resource management: perspective from Spain*”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 82 n. 1, pp. 27-44.

FURIN N., DE NEGRI E., *La sicurezza del lavoro: soggetti, responsabilità e sanzioni dopo il correttivo del testo unico*, CELT, Milano, 2009, 103.

GARDNER B.B., (1945). *Human relations in industry*. Chicago, IL: Irwin.

GILBERT D.U.E., RASCHIE A., (2007), “*Etica del discorso e responsabilità sociale: l'etica di SA8000*”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17 n. 2, pp. 187-216.

GILLAN S. L., KOCH A., STARKS L.T., *Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance*, in *Journal of Corporate Finance*, 2021, 66, 101889.

GINO F., AYAL S., ARIELY D., *Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel*, *20(3) Psychol. Sci.* 393 (2009).

GINO F., GALINSKY A.D., *Vicarious Dishonesty: When Psychological Closeness Creates Distance from One's Moral Compass*, *119 Org. Behav. & Hum. Decision Processes* 15 (2012).

GIUBBONI S., *I presupposti della responsabilità civile del datore per infortunio sul lavoro nella nomofilachia della Suprema Corte* (Corte di cassazione, sezione lavoro, 19 giugno 2020, n. 12041), in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 3, 2020, 669-689. Giuffrè, Milano, 2009, 80;

GLISSON C., JAMES L.R., (2002). *The cross-level effects of culture and climate in human service teams*. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 767

Global Estimates of Modern Slavery Forced Labour and Forced Marriage, International Labour Organization (ILO), Walk Free, and International Organization for Migration (IOM), Geneva, 2022, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_854733.pdf

Global Garment And Textile Industries – Workers, Rights and Working Conditions’ (2019) Solidarity Center

Global Reporting Initiative (GRI) (2002). 2002 sustainability reporting guidelines. Retrieved April 20, 2003, from www.globalreporting.org

Global Reporting Initiative (GRI) (2002). 2002 sustainability reporting guidelines. Retrieved April 20, 2003, from www.globalreporting.org

GODART F., SEONG S., Is sustainable luxury fashion possible? INSEAD, Fontainebleau, France, 2014, disponibile su [GodartSeong-IsSustainableLuxuryPossible-2014.pdf](#)

GOULDNER, A.W., (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 161-178.

GRIFFIN M.A., MATHIEU J.E., (1997). *Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. Journal of Organizational Behavior*, 18, 731–744.

GRIZZLE J.W., ZABLAH A.R., BROWN T.J., MOWEN J.C., LEE J.M., (2009). *Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1227–1242.

Guida OCSE sulla due diligence per catene di fornitura responsabili nel settore dell'abbigliamento e delle calzature (2018), OECD Publishing, Parigi <http://dx.doi.org/10.1787/9789264290587-en>

HARRIS L.C., OGBONNA E., (1999). Developing a market oriented culture: A critical evaluation. *Journal of Management Studies*, 36, 177–196.

HARTNELL C.A., KINICKI A., (2011). *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694.

HARTNELL C.A., WALUMBWA F.O., (2011). *Transformational leadership and organizational culture: Toward integrating a multilevel framework. In N. M Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture & climate (2nd ed., pp. 515–537). Thousand Oaks, CA: Sage.*

HATCH M.J., (2011). Material and meaning in the dynamics of organizational culture and identity with implications for the leadership of organizational change. In N. M.

Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture & climate (2nd ed., pp. 341–358). Thousand Oaks, CA: Sage.

HENKLE D., (2005), "Gap Inc. views supplier ownership of compliance with workplace standards as an essential element of socially responsible sourcing", Journal of Organizational Excellence, Vol. 25 no. 1, pp. 17-25.

HENKLE D., (2005), "Gap Inc. views supplier ownership of compliance with workplace standards as an essential element of socially responsible sourcing", Op. cit.

HOBSON J., (2013). To die for? The health and safety of fast fashion. Occupational Medicine, 63(5), 317–319. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqt079>

HOBSON J., (2013). To die for? The health and safety of fast fashion. Occupational Medicine, 63(5), 317–319. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqt079>

HOFSTEDE G., NEUIJEN B., OHAYV D. D., & SANDERS G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35, 286–316.

HOLLINGWORTH, H. L., & POFFENBERGER A. T. (1917). Applied psychology. New York, NY: Appleton.

https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Flabour%2Fthe_labour_principles_a_guide_for_business.pdf

https://dwtyzx6upkls.cloudfront.net/Uploads/w/h/f/overview_and_guidance_reporting_framework_structure3_584160.pdf

https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/10/HM_Group_UNGP_Index_2018.pdf

Dichiarazione del Gruppo H&M sulla due diligence si veda

<https://hmgroupp.com/sustainability/fair-and-equal/human-rights/h-m-group-statement-on-due-diligence/>

. <https://www.insider.com/hm-chinese-e-commerce-boycott-social-media-firestorm-2021-3>

HUANG D., Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation, in Accounting & finance, 61, 1, 2021, 335-360;

HUTTON W., (2002). The world we're in. London: Little Brown.

Iris Bohnet, Alexandra van Geen & Max Bazerman, When Performance Trumps Gender Bias: Joint Versus Separate Evaluation, 62(5) Mgmt. Sci. 1225 (2016).

- JAMES L. R., & JONES A. P.,** (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096–1112
- JASON A. COLQUITT & JERALD GREENBERG,** Organizational Justice: A fair Assessment of the State of the Literature, in *Organizational Behavior: The State of the Science* 165 (Jerald Greenberg ed., 2d ed. 2003).
- JOYNER B. E. & PAYNE D.,** (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297–311.
- KARL AQUINO et al.,** Testing a Social-Cognitive Model of Moral Behavior: The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality, 97(1) *J. Pers. & Soc. Psychol.* 123 (2009).
- KARL K.,** ‘Countervailing Workers’ Power as a Regulatory Strategy, in *Legal Regulation of the Employment Relation* (Hugh Collins, Paul Davies & Roger Rideout eds., Kluwer Law International 2000);
- KASHYAP A.,** (2019). “Paying for a Bus Ticket and Expecting to Fly.” *Human Rights Watch*. <https://www.hrw.org/report/2019/04/23/paying-bus-ticket-and-expecting-fly/how-apparel-brand-purchasing-practices-drive>
- KASHYAP A.,** (2019). “Paying for a Bus Ticket and Expecting to Fly.” *Human Rights Watch*. <https://www.hrw.org/report/2019/04/23/paying-bus-ticket-and-expecting-fly/how-apparel-brand-purchasing-practices-drive>
- KASHYAP A.,** (2019). “Paying for a Bus Ticket and Expecting to Fly.” *Human Rights Watch*. Op. cit.
- KIDDER R. M.,** (2003), *How good people make tough choices: Resolving the ethical dilemmas of ethical living*, New York: Harper Collins.
- KOPLIN J., SEURING S., AND MESTERHARM M.,** (2007), “Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry: the case of **VOLKSWAGEN AG.**,” *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15 no. 11, pp. 1053-1062.
- KOZLOWSKI S. W. J., & KLEIN K. J.,** (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- KURUVILLA S., LIU M., LI C., & CHEN W.,** (2020). Field Opacity and Practice-Outcome Decoupling: Private Regulation of Labor Standards in Global Supply Chains. *ILR Review*, 73(4), 841–872. <https://doi.org/10.1177/0019793920903278>
- KWAITKOWSKI R., DUNCAN D. C., & SHIMMIN S.,** (2006). What have we forgotten- and why. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 183–201.
- LEDGARD S. AND TAYLOR E.,** (2002), “A risk too far”, *Quality World*, Vol. 8, Iss. 9, page. 15 18.
- Levi Strauss & Co. (2019). A new way to measure Worker Well-being. Retrieved from <https://www.levistrauss.com/2019/01/24/new-way-measure-worker-well/>
- Levi Strauss & Co. (n.d.). Worker Well-being. Retrieved from <https://www.levistrauss.com/how-we-do-business/worker-well-being/>
- LEWIN K., LIPPITT R., & WHITE R. K.,** (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- LI R. Y. M.,** (2012), “The economics of social responsibility: the world of social enterprises”, *Review of Social Economy*, Vol. 70 No. 4, pp. 524-527.
- LINDA K. TREVIÑO, GARY R. WEAVER & SCOTT J. REYNOLDS,** *Behavioral Ethics in Organizations: A Review*, 32(6) *J. Mgmt.* 951 (2006).
- Linee guida OCSE sulla due diligence per una condotta aziendale responsabile (2018) <<https://mneguidelines.oecd.org/OCSE-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>>
- LISA L. SHU, FRANCESCA GINO & MAX H. BAZERMAN,** Dishonest Deed, Clear Conscience: When Cheating Leads to Moral Disengagement and Motivated Forgetting, 37(3) *Pers. & Soc. Psychol. Bull.* 330 (2011).
- MAHZARIN R. BANAJI, MAX H. BAZERMAN & DOLLY CHUGH,** How (Un)ethical Are You?, 81(2) *Harv. Bus. Rev.* 56 (2003).
- MAITI R.,** Fast Fashion: The Danger of Sweatshops, *Earth.Org*, (March 20, 2022, 9:29 PM), <https://earth.org/sweatshops/>
- MARGOLIS, J. D., & WALSH, J. P.,** (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.

MARTIN M., 'Creating Sustainable Apparel Value Chains: A Primer on Industry Transformation' (2013) Impact Economy

MEANEY M. E., Private Corporations and Environmental Social Governance: An Uneven Response, in Fulfilling the Sustainable Development Goals, Routledge, 2021, 437-438.

MERLI R., PREZIOSI M., MASSA I., (2015), "Valori sociali e sostenibilità: un'indagine sui driver, le barriere e i benefici della certificazione SA8000 nelle imprese italiane", *Sostenibilità*, vol. 7, n. 4, pp. 4120-4130.

MESITI D., L'ambito di applicazione della tutela prevenzionistica ed antinfortunistica e, segnatamente, dell'art. 2087 c.c., in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 4, 2017, 322

MISHRA S., SUAR D., (2010), "Does corporate social responsibility influence corporate performance of Indian companies?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 no. 4, pp. 571-601.

MOHAN M. L., (1993). *Organizational communication and cultural vision: Approaches for analysis*. Albany: State University of New York Press.

MOLLICHELLA C., Compiti del servizio di prevenzione e protezione, in Tiraboschi M., Fantini L. (eds.), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il correttivo (d. lgs. n. 106/2009)*, Giuffrè, Milano, 2009, 634;

MOSSHOLDER K. W., RICHARDSON H. A., SETTOON R. P., (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review* 36(1), 33-52.

MUSIOLEK B., (2018). H&M: Fair living wages were promised, poverty wages are the reality. Clean Clothes Campaign. Retrieved from <https://turnaroundhm.org/hm-wages-september2018-full-107815e8a7bc3bd4ffbfeca3426f1dcd.pdf>

NATULLO G., Principi generali della prevenzione e "confini" dell'obbligo della sicurezza, in Rusciano M., Natullo G., (eds.), *Ambiente e sicurezza del lavoro*, Utet, 2010, 79;

NINA MAZAR, ON AMIR & DAN ARIELY, The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self- Concept Maintenance, *XLV J. Mar. Res.* 633 (2008)

NISHITANI K., (2010), "Domanda per l'adozione della ISO 14001 nella catena di approvvigionamento globale: un'analisi empirica incentrata sui mercati attenti all'ambiente", *Economia delle risorse e dell'energia*, Vol. 32, n. 3, 395-407.

- OKA C., EGELS-ZANDÉN N., & ALEXANDER R.,** (2020). Buyer Engagement and Labour Conditions in Global Supply Chains: The Bangladesh Accord and Beyond. *Development and Change*, 51(5), 1306–1330. <https://doi.org/10.1111/dech.12575>
- OSTROFF C., KINICKI A. J., & TAMKINS M. M.,** (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (pp. 565–593). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- PASCUCCI P.,** Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2018, 16.
- Patagonia. (n.d.). Working with factories. Retrieved from <https://www.patagonia.ca/our-footprint/working-with-factories.html>
- PAYNE R. L.,** (2000). Climate and culture: How close can they get? In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 163–176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- PETERAF M.,** (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- PETRELLA R.,** (Ed.) (1995). *Gruppo di Lisbona. I limiti della competitività*. Roma: Mani festolibri.
- PIKE K.,** (2020). Voice in Supply Chains: Does the Better Work Program Lead to Improvements in Labor Standards Compliance? *ILR Review*, 73(4), 913–938. <https://doi.org/10.1177/0019793920911905>
- POLMAN P., WINSTON A.,** Yes, Investing in ESG Pays Off, in *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2022/04/yes-investing-in-esg-pays-off>, April 13, 2022
- PORTER M. E.,** (2003). The corporation and society: The role of corporate philanthropy. Paper presented, Second EABIS Colloquium 2003. Copenhagen
- PREBBLE Z., AND PREBBLE J.,** (2010), “The Morality of Tax Avoidance”, *Creighton Law Review*, Vol. 43, p744
- PRESSMAN A.,** (2018). Levi’s expanding worker education efforts to improve quality of life. *Fortune*. Retrieved from <https://fortune.com/2018/06/26/levis-worker-education-improve-quality-of-life>

Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (Un insieme di linee guida per Stati e aziende per prevenire, affrontare e porre rimedio alle violazioni dei diritti umani commesse nelle attività commerciali). (2011)<https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf>

Puma. (2019). Modern Slavery and Human Trafficking Statement. Retrieved from <https://about.puma.com/en/sustainability/social/modern-slavery>

QI G., ZENG S., YIN H., & LIN H., (2013). ISO and OHSAS certifications How stakeholders affect corporate decisions 14/14 on sustainability. *Management Decision*, 51(10), 1983-2005.

RACHEL BARKAN, SHAHAR AYAL, FRANCESCA GINO & DAN ARIELY, The Pot Calling the Kettle Black: Distancing Response to Ethical Dissonance, 141(4) *J. Experimental Psychol.* 757 (2012);

RADAY F., *Privatising Human Rights and the Abuse of Power*, 13(1) *Can. J. L. & Juris.* 103 (2000)).

RASCHE A., (2010), "Collaborative Governance 2.0", *Corporate Governance*, Vol. 10 No. 4, pp. 500-511.

RATCLIFFE R., Major western brands pay Indian garment workers 11p an hour, *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/global-development/2019/feb/01/major-western-brands-pay-indian-garment-workers-11p-an-hour>

RESTUBOG S. L. D., HORNSEY M. J., BORDIA P., AND ESPOSO S. R., (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies* 45(8), 1377-1400.

Riverso R., Il risarcimento del danno per infortunio e malattia professionali tra riforme tentate e l'incerto incedere della giurisprudenza, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 1, 2020, 27-61

ROBERTSON G., (1999), *Crimes against humanity: the struggle for global justice*, London: Allen Lane.

ROBINSON S. L. AND WOLFE MORRISON E., (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 21(5), 525-546.

- ROHITRATANA K.**, (2002). "SA 8000: uno strumento per migliorare la qualità della vita", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 n. 1-2, pp. 60-64.
- ROUSSEAU D. M.**, (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 8, 121-139.
- RUSSO Y.**, Sicurezza e responsabilità "penale-amministrativa" degli enti collettivi: i modelli di organizzazione e gestione, in Tiraboschi M., Fantini L., (eds.), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il correttivo (d. lgs. n. 106/2009)*, Giuffrè, Milano, 2009, 95;
- SALOMONE R.**, (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, v.16, 1786-1806.
- SAMUELS W. J.**, (2001). "The political-economic logic of world governance", *Review of Social Economy*, Vol. 59 No. 3, pp. 273-284.
- SARTOR M., ORZES G., DI MAURO C., EBRAHIMPOUR M. E NASSIMBENI G.**, (2014). "Lo standard di certificazione sociale SA8000: revisione della letteratura e direzioni di ricerca", in *Tecnologia e panorama aziendale globale in rapida evoluzione - Incontro annuale DSI 2014*.
- SCHEIN E. H.**, (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds), *Hand book of organizational culture & climate* (pp. xxiii–xxx). Thousand Oaks, CA: Sage
- SCHNEIDER B.**, (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xvii–xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHNEIDER B., EHRHART M. G., & MACEY W. A.**, (2011a). Organizational climate research: Achievement and the road ahead. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (2nd ed. pp. 29–49). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHNEIDER B., EHRHART M. G., & MACEY W. A.**, (2011b). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 373–414). Washington, DC: American Psychological Association.
- SCHNEIDER B., EHRHART M. G., AND MACEY W. H.**, (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology* 64, 362.

- SCHNEIDER B., EHRHART M. G., AND MACEY W. H.,** (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology* 64, 361-388.
- SHAUL SHALVI MICHEL J. J. HANDGRAAF & CARSTEN K. W. DE DREU,** Ethical Manoeuvring: Why People Avoid Both Major and Minor Lies, 22 *Brit. J. Mgmt.* S16 (2011).
- SHEN Y., SCHAUBROECK J. M., ZHAO L. AND WU L.,** (2019). Work group climate and behavioral responses to psychological contract breach. *Frontiers in Psychology* 10, 67-81.
- STAUFFER B.,** 'Follow the Thread: The Need for Supply Chain Transparency in the Garment and Footwear Industry' (Human Rights Watch, 7 April 2017)
- STERN G. G.,** (1970). *People in context: Measuring person–environment congruence in education and industry.* New York, NY: Wiley.
- STIGZELIUS I. AND MARK-HERBERT C.,** (2009), "Adapting corporate responsibility to suppliers: managing SA8000 in Indian apparel manufacturing", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25 no. 1, pp. 46-56.
- STIGZELIUS I., MARK-HERBERT C.,** (2009), "Adapting corporate responsibility to suppliers: managing SA8000 in Indian apparel manufacturing", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25 no. 1, pp. 46-56.
- Stigzelius I., Mark-Herbert C., (2009), "Adapting corporate responsibility to suppliers: managing SA8000 in Indian apparel manufacturing", *Op. cit.*
- TEKLEAB A. G., LAULIÉ L., DE VOS A., DE JONG J. P., AND COYLE-SHAPIRO J. A.,** (2019). Contextualizing psychological contracts research: a multi sample study of shared individual psychological contract fulfilment. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1-15.
- TENCATI A.,** (2002). *Managing Sustainability.* In L. Zsolnai (Ed.). *Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics* (pp. 187-209). Oxford and Bern: Peter Lang Academic Publisher
- TIRABOSCHI M., FERRUA S.,** Gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari e tipologie di lavoro flessibile: la valutazione del rischio, in Tiraboschi M., Fantini L. (eds.), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il correttivo (d. lgs. n. 106/2009)*, Giuffrè, Milano, 2009, 569–584;

TIRABOSCHI M., Il sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi, in Tiraboschi M., Fantini L. (eds.), nt. (25), 119.

Transparency Pledge Coalition. (2019). Fashion's next trend: Accelerating supply chain transparency in the apparel and footwear industry. Retrieved from <https://www.hrw.org/report/2019/12/18/fashions-next-trend/accelerating-supply-chain-transparency-apparel-and-footwear>

TRICE H. M., BEYER J. M., (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Understanding Impact: Research Insights From Better Work 2017-2022. (2022). Better Work, International Labor Organization. <https://betterwork.org/portfolio/impact-assessment/>

United Nations Global Compact. (2018). Decent work in global supply chains — A baseline report. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/library/5635>

United Nations Global Compact. (2018). Decent work in global supply chains — A baseline report. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/library/5635>

United Nations Global Compact. (2020). Decent work toolkit for sustainable procurement. Retrieved from <https://sustainableprocurement.unglobalcompact.org>

United Nations Human Rights. (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights. Retrieved from https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinessshr_eN.pdf

VALLEBONA A., (eds.), Colloqui giuridici sul lavoro “Sicurezza del lavoro e certezza del diritto”, in Suppl. “Massimario di giurisprudenza del lavoro”, 2009;

VALMOHAMMADI C., (2014), "Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: an ISO 26000 perspective", Social Responsibility Journal, Vol. 10 no. 3, pp. 455-479.

VANPEPERSTRAETE B., (2021). The Rana Plaza Collapse and the Case for Enforceable Agreements with Apparel Brands. In M. Saage-Maaß, P. Zumbansen, M. Bader, & P. Shahab (Eds.), Transnational Legal Activism in Global Value Chains: The Ali Enterprises Factory Fire and the Struggle for Justice (p.165). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-73835-8_9

VERBEKE W., VOLGERING M., & HESSELS M., (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 303–329

WANG H., CHOI J., (2013), "A new look at the relationship between corporate socio-financial performance and the moderating roles of temporal and cross-domain coherence in corporate social performance", *Journal of Management*, Vol. 39 n. 2, pp. 416-441.

WEISS H. M., CROPANZANO R., (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In: B. M. Staw, and L. L. Cummings (eds) *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, pp. 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.

WERE M., (2003), "Implementing Corporate Responsibility - The Chiquita Case", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 n. (2-3), pp. 247-260.

Wharton Report. *Walking The Talk: Valuing A Multi-Stakeholder 2022*: https://www.fcltglobal.org/wp-content/uploads/Walking-the-Talk_Stakeholder_Capitalism_Report.pdf

WILLS J., (2023). *Due Diligence: The Politics of Labor Regulation in Europe*. [Unpublished Manuscript]. School for International Training.

WILLS J., (2023). *Due Diligence: The Politics of Labor Regulation in Europe*. [Unpublished Manuscript]. School for International Training.

Worker Rights Consortium. (2016). *Factory assessment: Hansae Vietnam Co., Ltd. (Vietnam)*. Retrieved from <https://www.workersrights.org/wp-content/uploads/2019/10/WRC-Assessment-re-Hansae-Vietnam-12.6.16.pdf>

YOCHI COHEN-CHARASH & PAUL E. SPECTOR, *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*, 86(2) *Org. Behav. & Hum. Decision Processes* 278 (2001);

YUKSEL O., MURAT G., (1999), "The Globalisation and Global Ethics: the Case of Less Developed Countries", *Cooperation in Turkey*, Vol. 20, pp. 384-393.

Yuval Feldman & Yotam Kaplan, *Big Data & Bounded Ethicality*, 29 *Cornell J.L. & Pub. Pol'y* 39 (2019).

ZHAO H.A.O., WAYNES S.J., GLIBKOWSHI B.C., BRAVO J., (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 60(3), 647-680.

ZHAO X.J., DAVIDSON K., ZUO J., (2012), "*A corporate social responsibility indicator system for construction companies*", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 29-30, pp. 277-289.

ZIVA K., *The Case for Motivated Reasoning*, 108(4) *Psychol. Bull.* 480 n. 3 (1990).

ZSOLNAI L., (2002b). *Future of capitalism. In L. Zsolnai* (Ed.). *Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics* (pp. 295-308). Oxford and Bern: Peter Lang Academic Publisher, p.1

ZUTSHI A., CREED A., SOHAL A.S., (2009), '*Child labour and supply chain: Profitability or (mis)management*', *European Business Review*, vol. 21, no. 1, pp. 42

SITOGRAFIA

<https://markets.ft.com/glossary/searchLetter.asp?letter=E>

<https://unglobalcompact.org/take-action/think-labs/just-transition/living-wage>

<https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/4719-H-M-Hennes-Mauritz-AB>

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/international-framework-agreement>;

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_379775.pdf)

https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf

<https://www.panorama.it/economia/aziende/brunello-cucinelli-chachemire-utili-dipendenti/>

<https://www.unglobalcompact.org/participation/join/application>

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages>

<https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>

<https://www.unpri.org/human-rights/how-investors-can-advance-decent-work/10190.article>

<https://www.unpri.org/news-and-press/principles-for-responsible-investment-sets-new-human-rights-expectations-for-investors/6638.article> , 22 ottobre 2020

<https://www.unpri.org/Uploads/y/v/q/PRI-Human-Rights-Policy.pdf>