

Profili d'azione manageriale improntati alla Corporate Social Responsibility: le opportunità di uno strumento ambivalente.

Squillace F.*

* A.Re.S. Puglia - Regional Health Agency, Directorate General for Health,
Apulia Region, Italy

Abstract

In this study we are examining the theme of Corporate Social Responsibility (CSR), clarifying certain points raised in previous examinations of this subject in order to be able to focus on its most problematic issue: the one-sided nature of the types of behavior required of employers according to theories of social responsibility.

We will discuss those aspects of ambiguity attributed to the idea of CSR, and highlight the conceptual ambivalence which exists with reference to the hard and soft aspects of the regulatory system. We will also focus on how the fertile notion of Bourdieu's "field" can be used to analyze the potentiality of questions posed by CSR to the world of work. This allows us to focus on the potentially innovative aspects which exist there, and on the CSR's value of "opportunity", with the aim of creating a management which is well-informed about contemporary challenges.

Keywords

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY; AMBIGUITY/AMBIVALENCE; PLAN/FIELD

Referee: Dott. Mauro FERRARI, Ph.D.

S.S.D.: SPS/09

Received: 22/01/2010

Accepted: 08/03/2010

1. Introduzione

Dal punto di vista definitorio, la responsabilità sociale consiste nella volontaria assunzione da parte delle imprese dell'impegno all'integrazione di interessi sociali e ambientali nelle rispettive attività economiche.

Più nel dettaglio il Libro Verde della Commissione delle Comunità europee adotta la definizione che segue: "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"¹. Circa la definizione fornita, la Comunità inoltre precisa: "Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società per rendere più pulito l'ambiente".

In una maniera nuova, ma non dissimile dal tradizionale ambito di interesse della ricerca sociale, la responsabilità sociale di impresa si pone quindi all'attenzione degli studiosi sintetizzando in sé, ed omogeneizzandole, tutte le istanze più significative della contemporaneità: dai conflitti socio-economici, dovuti tanto allo stridere di interessi mal composti quanto al continuo mutamento dei loro compositi effetti sociali, sino alle problematiche ambientali sollevate da un'attività produttiva globalizzata ed efficiente anche dal punto di vista delle sue conseguenze indesiderate o inattese; tutto ciò, inoltre, poggiandosi su di un sostrato cedevole, soprattutto nei termini della crisi di diritti costituzionali e non, che pare caratterizzare il modello sociale europeo.

2. La Corporate Social Responsibility come oggetto di studio

L'ampliamento del raggio spaziale dell'azione economica registrato negli ultimi decenni non muta l'ambito con cui le scienze sociali si confrontano né il carattere pionieristico proprio di discipline abituate a confrontarsi con le difficoltà relative al sempre difficile, perché ineguale², bilanciamento del rapporto tra le ragioni dei diritti e quelle dell'efficienza economica.

Non è quindi auspicabile che l'obiettivo degli studiosi di discipline lavoristiche, di matrice sia giuridica sia organizzativa, si riduca alla ricostruzione teorica di un sistema normativo che tenti di estendere le tutele oltre quelle giuridicamente vigenti, oppure al solo rilievo dei tentativi di trasformare l'ovvia e dovuta applicazione delle regole in una moderna "concessione" datoriale, ammantata di eticità di facciata, bensì, quello di tracciare la strada per un tentativo di virtuoso ridimensionamento di quella modalità di contrapposizione anzidetta che, se considerata intangibile nell'uomo e nei sistemi sociali, vedrà fallire ogni iniziativa volta alla sua minimizzazione ed al suo governo. Tra le iniziative volte in tal senso può ascriversi appunto l'apertura della discussione intorno al tema della responsabilità sociale dell'impresa.

I giuslavoristi, ad esempio, sono attualmente attratti soprattutto dal tema della modifica del sistema delle fonti e dal tema della globalizzazione; quest'ultima, peraltro, oltre che a declinarsi nei temi della delocalizzazione e della mondializzazione dei mercati, può essere utilmente concepita nella più ampia accezione di competizione tra sistemi.

Può dirsi, pertanto, che la questione della CSR sviluppi entrambi gli ambiti suddetti: la portata internazionale della globalizzazione "prima maniera" porta giustamente le analisi esistenti ad individuare una causa importante della delocalizzazione, nel dumping sociale determinato dalle differenze nella protezione giuridica dei lavoratori e dell'ambiente naturale che possono registrarsi in molte parti del pianeta; ciò ha comportato, da un lato, il tentativo di diffondere le basilari regole di protezione del lavoro attraverso l'adozione di codici etici di condotta improntati alla salvaguardia sociale³ e, dall'altro lato, il tentativo di difendere il livello di tutela giuridica del lavoro sedimentato (*hard law*) nei Paesi sviluppati.

Attualmente, una molteplicità di motivi che vanno dall'ingente spostamento di manodopera straniera verso i Paesi sviluppati fino alla crescente esigenza di fronteggiare la concorrenza dei Paesi con un'economia di transizione, passando per la tendenza imprenditoriale alla massimizzazione del mark up, favorisce la riduzione di scala di processi tipici della globalizzazione che, così, si portano ad agire anche nel mercato interno (U.E.) e nazionale, malgrado che numerose analisi sembrino "[...]

smentire l'idea che un minore rispetto delle tutele fondamentali del lavoro aumenti la competitività di un paese nel commercio internazionale, dimostrando, invece, la sussistenza di una relazione positiva tra quest'ultima e l'applicazione delle norme fondamentali" (M. Ricci, 2006, p. 35).

Tali processi si manifestano variamente: con la loro innata pulsione ad abbassare il costo del lavoro anche attraverso la riduzione delle sue tutele, oramai diffusamente ritenute troppe e troppo costose, o attraverso l'estensione dell'orario di lavoro a fronte di eguale salario, ecc., tutti aspetti agenti direttamente e indirettamente sulla sfera individuale.

A fronte di ciò, il sodalizio tra le scienze sociali tutte porta logicamente a valorizzare l'approccio di quelle a base normativa e, generalmente, a riconoscere maggiormente la *funzione promozionale* nei confronti della società (cfr. L. Sacconi, 2005) svolta dalla norma giuridica allorquando propone, e conseguentemente favorisce, l'affermarsi di virtuose forme di interazione socio-economica anche solo inibendone altre.

Pertanto, la nozione di CSR può configurarsi, proprio in forza della sua sofisticata natura, quale lo strumento concettuale e giuridico-normativo più adatto a trattare un *ambiente*, o contesto, caratterizzato da significative differenze, confini indeterminati e mobili, molteplicità di attori ed interessi; questi caratteri dell'*ambiente* rendono opportuni strumenti e concetti capaci o di adeguarsi ad essi oppure di mutarne la proteiforme natura. Data la penuria dei secondi, quindi, la CSR può a buon motivo essere ricompresa tra gli oggetti di studio della Ricerca sociale, sia a base normativa che a base empirica.

3. CSR: tema *ambiguo o ambivalente*?

Occorre confrontarsi con il tema della responsabilità sociale dell'impresa inquadrando l'ambito realmente problematico della CSR: l'unilateralità dei comportamenti datoriali presupposti dalle teorie sulla responsabilità sociale. Si ritiene, infatti, che tale unilateralità possa produrre la mortificazione delle indubbe potenzialità connesse ad una

concezione della CSR che vada oltre la mera operazione comunicativa e di immagine.

Eppure, nel momento in cui l'Unione europea si sforza di identificare valori comuni adottando una Carta dei diritti fondamentali, un numero sempre maggiore di imprese riconosce in modo sempre più chiaro la propria responsabilità e la considera come una delle componenti della propria identità. Tale responsabilità si esprime nei confronti del personale⁴ e, più in generale, di tutte le parti interessate all'attività dell'impresa, che possono a loro volta influire sulla sua riuscita (Libro Verde, 2001, § 1.8). La precisazione riguardante l'impegno all'integrazione degli interessi sociali e ambientali sancisce che gli sforzi delle imprese dovranno essere rivolti a varcare in melius la disciplina già vigente negli ordinamenti giuridici di riferimento.

Nonostante l'importanza di tale indispensabile specificazione, essa non sembra essere sufficiente a chiarire gli sviluppi giuridici delle incentivate "buone prassi" di responsabilità sociale eventualmente poste in essere liberamente e di propria iniziativa dalle imprese. In effetti, un siffatto concetto, pur se corredato di opportune precisazioni, non si sposa con la cultura lavoristica italiana ed europea che tradizionalmente prevede che i comportamenti delle parti, soprattutto se interpretati alla luce di una contrapposizione strutturale di interessi, siano conseguibili solamente attraverso la regolazione normativa.

In quest'ottica, quindi, può scorgersi un aspetto apparentemente contraddittorio: il concetto di CSR ha ben presente l'esistenza di obblighi giuridici ma, al contempo, prevede che a superarli, estendendone evolutivamente la portata delle tutele, siano proprio i soggetti che maggiormente soffrono della loro esistenza, le imprese. pertanto

Per comprendere meglio il tema trattato, però, non ci si può limitare a considerarlo relativamente alle sue potenziali ricadute in seno al mercato interno, bensì occorre complicare l'analisi considerando la CSR alla luce delle peculiarità del mercato globale. Non è un caso, infatti, che le esigenze di coinvolgimento di cui si fa promotore il concetto di cui trattasi provengano dal mondo anglosassone; a quest'ultimo, per tradizione politico-economica, sono cari i modelli di azione manageriale volti a

massimizzare ovunque il valore dell'impresa per gli shareholders⁵, anche se tali modelli, pragmaticamente, dovessero volgersi all'ampio e virtuoso coinvolgimento degli stakeholders⁶.

Ampliando la prospettiva dell'analisi, quindi, risulta viepiù evidente quanto la crescente complessità del modo di fare impresa, contemporaneamente qui ed altrove, renda necessari strumenti *totipotenti* e, soprattutto, attenti professionisti per la loro gestione.

Con la tabella che segue si intende sintetizzare la diversità nella portata regolatrice potenziale della CSR sugli stakeholders principali, in occasione della sua applicazione ai mercati interno (nelle fattispecie esemplificate, europeo) e globale, nell'ipotesi che al primo corrisponda un sistema protettivo maturo ed al secondo uno immaturo, nonché intendendo il concetto di regolazione in senso estensivo rispetto all'accezione giuridica. Si precisa altresì che la dicotomia maturo-immaturo, inerente al Sistema protettivo, è propria del Diritto del Lavoro.

Il primo caso (Caso A1) fa riferimento alle potenziali funzioni svolte dalla CSR, con riferimento alla posizione giuridica ed agli interessi datoriali, qualora venisse sviluppata in un sistema protettivo caratterizzato da un alto tasso di normazione. A questo caso si può ascrivere l'intenzione sottesa alla strategia europea in tema di CSR: coniugare utilità sociale ed iniziativa economica "investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate" (Libro Verde, 2001 § 2.21).

E' noto, inoltre, che il potere unilaterale datoriale trovi tra le pieghe del diritto il suo spazio d'azione abituale; a tal proposito, la regolazione *soft* di cui alla CSR, proprio per il suo respiro ampio e *simbolico* (ovvero *indeterminato*) può avere, in nuce, la possibilità di colonizzare quegli spazi interstiziali esistenti tra le norme del diritto *determinato* (*hard law*) che costituiscono i vuoti di tutela entro i quali può agevolmente dispiegarsi l'arbitrarietà datoriale⁷. In coerenza con l'impalcatura normativa *hard*, infatti, la normativa *soft* di cui alla CSR può essere sviluppata in maniera da risultare utile a *coedere* tra loro i plinti normativi in modo da rendere meno agile il loro aggiramento. Infine, si chiede che la CSR garantisca che situazioni di conflitto di interesse da parte del management di imprese

Tab. 1 - Portata regolatrice della CSR sugli stakeholders principali per tipologia di mercato

Tipologia di mercato	Carattere del sistema protettivo	Potenziali effetti regolatori della CSR	
INTERNO	Maturo: alto tasso di normazione	per il datore	<p>Caso A1</p> <p>a) indurre comportamenti migliorativi di quanto strettamente previsto dalle norme;</p> <p>b) limitazione degli interstizi normativi (vuoti di tutela);</p> <p>c) controllo sociale delle strategie di impresa</p>
		per i lavoratori	<p>Caso A2</p> <p>a) fidelizzare gli stakeholders non controllanti;</p> <p>b) ottenere il superamento (in negativo) delle tutele e di quanto garantito dai contratti di lavoro e collettivi;</p> <p>c) "compensare" le nuove, variegate, tipologie di lavoratori dipendenti titolari di minori tutele legali</p>
GLOBALE	Immaturato: ridotto tasso di normazione	per il datore	<p>Caso B1</p> <p>Controllo sociale delle strategie di impresa</p>
		per i lavoratori	<p>Caso B2</p> <p>Promozione dei diritti sociali</p>

quotate in borsa vengano alla luce, così prevenendo i craks aziendali dovuti a malversazione degli amministratori (a tal proposito, i noti scandali Enron, WorldCom, Xerox hanno evidenziato come tal tipo di meccanismi abbiano la capacità di svolgere funzioni opposte a quelle per cui erano stati progettati).

Il caso A2 della tab. 1, invece, riguarda i potenziali esiti della CSR in un sistema caratterizzato dall'alto tasso di normazione ma, diversamente dal caso precedente, per quanto riguarda i lavoratori. Tra detti esiti si può elencare il tentativo di sviluppare in maniera virtuosa le relazioni industriali imperniate sulla logica conflittuale stimolando, mediante varie tecniche di *Stakeholder engagement* (investendo nelle risorse umane, rendendo trasparenti alcuni processi decisionali secondari⁸, ecc.), i lavoratori ad una maggiore identificazione con i fini dell'impresa. Alla luce della specifica tendenza dell'impresa ad *avvicinare* i lavoratori, insita nella richiesta della loro maggior *identificazione* con gli obiettivi aziendali, possono meglio esplicitarsi le diverse dimensioni del tornaconto dell'impresa responsabile a fronte della sua spontanea estensione degli obblighi giuridici esistenti.

Si precisa, innanzitutto, che le poche considerazioni che seguono riposano sull'ipotesi che l'impresa non sia motivata a porre in essere comportamenti responsabili perché improvvisamente animata dall'etica del bene comune, bensì perché ha operato un'analisi razionale del tipo "costi-benefici" che la convincono dell'utilità della cessione di benessere (maggiori tutele) ai lavoratori *in cambio* dell'attenuazione⁹ della contrapposizione.

Operata la dovuta precisazione, può quindi dirsi che ponendo in essere tali estensioni di tutela, innanzitutto l'impresa egoisticamente¹⁰ mira ad ottenere un vantaggio competitivo diretto nei confronti delle altre imprese che non si giovano dell'approccio della CSR; inoltre, l'impresa sceglie unilateralmente la natura e l'importanza giuridica ed economica delle concessioni sottraendosi alla loro sempre difficile negoziazione, ad esempio, con la controparte sindacale; infine, a tutto vantaggio dell'impresa, il fondamento di quanto concesso si colloca oltre la legge ed oltre il contratto collettivo minimizzando, di fatto, la possibilità che

emergano immediatamente forme di responsabilità giuridica a suo carico e, conseguentemente, sanzioni giuridicamente rilevanti.

Eppure, tali ovvie considerazioni rappresentano pericoli nella misura in cui si voglia guardare alla CSR da una prospettiva *hard*, attenta esclusivamente al *significato* degli strumenti giuridici; tale ottica pare forviare il *sensu* ad essi presupposto. Nel caso in esame, infatti, allo strumento della CSR la Comunità europea *presuppone* la lotta all'esclusione sociale attraverso il ruolo naturalmente¹¹ razionale (massimizzazione del proprio interesse) svolto dalle imprese e ciò comporta l'avvio di un processo di *avvicinamento*, profondamente filosofico e funzionale, tra le parti.

Tale processo di avvicinamento pare consistere in una rilettura dei reciproci obiettivi nell'ottica di una loro omogeneizzazione, sì da ingenerare il progressivo ridimensionamento delle storiche contrapposizioni e la loro riconduzione entro limiti attinenti esclusivamente all'insuperabile diversità¹² delle parti.

In quest'ottica, collocare la CSR dell'impresa nell'ambito delle prassi volontarie risponde certamente all'esigenza di attivare un nuovo *campo*¹³ di confronto, che di seguito sarà individuato con il termine di *piano* (plan), ove *tutti* gli stakeholders possano *incontrarsi* sulla base di quanto li accomuna, anziché *scontrarsi* relativamente a quanto li differenzia; da ciò, però, non può farsi discendere l'automatico svuotamento delle relazioni industriali basate sul contratto e sulle logiche del confronto sindacale, che, infatti, continueranno a svolgere la loro importante funzione relativamente ad un diverso *campo* (field), tradizionalmente animato da interazioni maggiormente conflittuali ed a cui, peraltro, non partecipano tutti i potenziali stakeholders dell'impresa, ma le sole specifiche parti del rapporto contrattuale¹⁴.

Pertanto, può dirsi che all'abituale *campo* di confronto-scontro tra gli opposti interessi delle parti, la CSR possa affiancare il suo particolare *piano* del confronto-incontro, ascendendo al quale, per il tramite della comunicazione libera da coazioni¹⁵, dell'elevamento delle tutele e del riconoscimento della mutua interdipendenza, si possano responsabilmente definire nuovi e più alti livelli di cooperazione sociale tanto da poter

definire il *piano* dell'incontro quale "luogo dello sviluppo della coesione sociale", a fronte del concetto di *campo* che Bourdieu definisce come "luogo delle relazioni di potere"¹⁶.

I caratteri della CSR, facilmente percepibili come origine dell'*ambiguità* diffusamente attribuita al tema di cui trattasi (D. Henderson, 2001; R. Salomone, 2004; R. Del Punta, 2006), a questo punto iniziano a mostrarsi come quei caratteri capaci di porre gli attori della CSR nella situazione di *poter* riconoscere, contemporaneamente, la relativa autonomia dell'altro da sé, ma anche la propria relativa dipendenza dall'altro.

I soggetti che liberamente sceglieranno di confrontarsi sul piano dell'incontro, delineato dalla CSR, si troveranno innanzi l'occasione di ridefinire la propria identità sociale (da impresa irresponsabile e predatrice ad impresa responsabile; da subordinati recalcitranti ed ideologizzati ad attori partecipi alla comune impresa) relativizzando le norme giuridiche esistenti alle proprie specificità locali ed, al contempo, assolutizzandole attraverso il profondo rispetto dei limiti (a questo punto *minimi*) da esse indicati. Può dirsi, poi, che le imprese e gli stakeholders che vorranno confrontarsi con le opportunità della CSR si confronteranno necessariamente con la sua *ambivalenza*, ovvero con la sua capacità di favorire contemporaneamente libertà e costrizione, responsabilità ed irresponsabilità, cooperazione ed opposizione; tale distintivo carattere pone in evidenza il fatto che a fare la differenza circa gli esiti del ricorso alla CSR concorrono solamente le qualità specifiche dei citati soggetti: la dimensione della responsabilità, quindi, in quella dell'*ambivalenza*.

Pertanto, sempre con riferimento alle ricadute nel campo del lavoro e delle relazioni sindacali inerenti all'attuazione della prospettiva della CSR, non può celarsi il pericolo che il cattivo impiego degli strumenti di responsabilizzazione etico-sociale intervengano nella regolazione individuale e collettiva dei rapporti di lavoro introducendo, ad esempio, elementi di rigidità disciplinare diversi da quelli previsti dai contratti così come standards prestazionali del tutto estranei ai contratti, senza, ovviamente, che venga affrontata evolutivamente la questione relativa al giusto corrispettivo¹⁷.

Nel caso del lavoro pubblico¹⁸, ad esempio, tali aspetti assumono una particolare importanza in virtù del fatto che l'aggravamento degli obblighi in capo ai pubblici dipendenti avviene mediante la disciplina propria dell'ordinamento giuridico (cfr. A. Tursi, 2004; 2005; 2006). Questo è un esempio di come l'opportunistica unilateralità dei comportamenti e delle scelte datoriali riesca a sterilizzare le possibilità connesse all'introduzione di una salvaguardia etica all'interazione tra le parti. Quindi, facendo sottoscrivere ai dipendenti nulla più che un moderno succedaneo del regolamento di impresa¹⁹, un'eventuale parte datoriale in malafede può porre in essere il tentativo di far cristallizzare per sé un ipotetico vantaggio aggravando gli obblighi già in capo ai lavoratori.

Ciò rappresenta indubbiamente un pericolo cui la *soft regulation*, di cui alla CSR, può esporre i dipendenti; tuttavia, tale pericolo risulta ascrivibile ad un'interpretazione perversa della CSR a cui, pertanto, non può essere attribuita colpa alcuna, rischio al quale, peraltro, può far agilmente fronte il sistema normativo *hard*.

Non può ignorarsi, inoltre, quanto la magmaticità del mercato del lavoro connessa ai crescenti fenomeni di esternalizzazione²⁰ e di internalizzazione abbia favorito il moltiplicarsi dei profili caratteristici del personale dipendente e, conseguentemente, la significativa differenziazione dei loro regimi di tutela, tanto da rendere *incomparabili* le situazioni giuridiche dei lavoratori²¹. A tal proposito le prassi socialmente responsabili possono svolgere un ruolo di contrappeso sociale alle misure di flessibilizzazione anzidette²². Può dirsi, perciò, che su tale base le funzioni potenzialmente svolgibili dalla CSR, così come le direzioni dei loro effetti, saranno tante quante le sfaccettature impresse al concetto stesso di lavoratore dipendente dal mutamento del sistema produttivo contemporaneo e dall'organizzazione del lavoro ad esso funzionale.

In conclusione all'analisi del caso A2 inizia a distinguersi meglio la natura proteiforme della CSR; essa, infatti, pare evocare principalmente il *sensu* connesso al concetto di opportunità, di occasione favorevole ai fini della valorizzazione dell'interdipendenza degli stakeholders, piuttosto che *significare*, ad esempio, la soluzione delle storiche problematiche connesse alla loro interazione conflittuale.

Da tale opportunità sembrano potersi inoltre sviluppare i *processi* capaci di volgere al virtuoso superamento della base giuridica di partenza, ciascuno dei quali identificabile con riferimento alla natura degli stakeholders nonché alle caratteristiche giuridiche, economiche, sociali ed ambientali del contesto di applicazione della CSR; infatti, "solo individuando requisiti e limiti posti dal nostro ordinamento [*dagli ordinamenti*] ai fini di un esercizio legittimo della stessa impresa [...], è possibile attribuire una dimensione autonoma al concetto di CSR ai fini del raggiungimento di un risultato etico sociale" (M. Ricci, op. cit., p. 38).

Le interconnesse realtà di macro e mesolivello²³ e le realtà ambientali specifiche (micro livello), congiuntamente alle caratteristiche precipue degli stakeholders interessati allo sviluppo della CSR, contribuiranno a definire natura e limiti degli obblighi giuridici vigenti nonché a generare i processi d'interazione a cui si è fatto cenno e da cui ci si potrà attendere il superamento di tali limiti. Tali processi concorreranno ad orientare, senza però determinare, gli esiti della CSR; infatti, può dirsi che il momento genetico di tali esiti possa essere interpretato più adeguatamente analizzando le dimensioni (approccio razionale meramente economicistico, eticamente orientato, ecc.) che guideranno l'individuazione delle modalità pratiche di traduzione della CSR da parte degli stakeholders (soprattutto di parte controllante, in virtù del potere di libera iniziativa che le è riconosciuto).

Infine, sempre circa gli esiti – giuridici e non, virtuosi o meno – relativi alla fruizione di quell'*opportunità* che la nozione giuridica di CSR può celare, può dirsi che essi trovino conferma definitiva al livello micro (*piano* o *campo*) cui realmente si svolgerà l'interazione tra le parti, un'interazione volta alla definizione pratica degli strumenti di attuazione della CSR che, si ribadisce, comunque risulterà debitrice nei confronti di come sarà stata strutturata a livello macro ed impostata a livello meso.

Le riflessioni teoriche intorno al tema della CSR (attori, ambiente come contesto ed esiti plausibili) intesa come *opportunità* per gli stakeholders tutti, controllanti e non controllanti, vengono sintetizzate nello schema che segue. In esso può scorgersi quello che si giudica essere l'ampio spazio per

l'azione degli studiosi di discipline sociologiche, lavoristiche ed organizzative interessati alla corretta implementazione della CSR.

Detta azione, infatti, può svolgersi sia a monte sia a valle della definizione di codici di condotta o di altre iniziative di natura volontaria che, viceversa, sono e debbono essere lasciate alla dialettica tra gli stakeholders e gli shareholders: a monte – ambiti macro e meso, diversamente definenti i confini degli obblighi giuridici, nonché i relativi processi per il loro superamento – operando a garanzia e tutela delle disposizioni a carattere obbligatorio esistenti che, imponendosi a tutti, rappresenteranno per l'impresa socialmente responsabile la misura da valicare; a valle – esiti della CSR e loro interpretazione giuridica – operando affinché le buone prassi di responsabilità sociale prendano la via della migliore sedimentazione in norme regolamentari o contrattuali (integrative) ovvero stigmatizzando una loro eventuale interpretazione strumentale di parte datoriale che torni a schiacciare nel campo delle relazioni di potere un'interazione tra stakeholders che la CSR vuole impostare diversamente.

A tal proposito, appare opportuno precisare che mentre le ordinarie relazioni industriali *possano* essere interpretate in maniera partecipativa e collaborativa, e talvolta lo siano state, questo approccio invece dovrebbe rappresentare l'unico percorribile quando si tratta di CSR; l'etica della responsabilità sociale è infatti incompatibile con un'interazione diversa da quella cooperativa e tanto dovrebbe bastare a discriminare le buone prassi di responsabilità sociale da ciò che non lo sono. Malgrado ciò, il labile confine tra *piano* e *campo*, come evidenziano le frecce verticali a destra nel grafico, resta permeabile ad influenze in un senso e nell'altro.

Con il caso **B1** della tab. 1 si abbandonano i contesti caratterizzati da un alto tasso di normazione per considerare gli effetti di un approccio in materia sociale basato sul *soft law*. Quando ci si riferisce a tali contesti, relativamente alla globalizzazione dell'economia, si è portati solitamente a inquadrare le imprese delocalizzate ed i mercati del lavoro dei Paesi in via di sviluppo (PVS) quali parti dell'interazione. Però, anche se assolutamente non paragonabili dal punto di vista del rispetto giuridico dei diritti dei lavoratori e dell'uomo, anche i mercati del lavoro occidentali

iniziano a risentire delle dinamiche postmoderne relative alla liberalizzazione del commercio mondiale ed alla sempre più dura concorrenza internazionale che, se interpretata sulla sola base del risparmio dei costi, non tarderà a scompaginare gli assetti sociali dei Paesi ricchi.

Limitatamente alle specificità del caso B1, però, l'adozione della CSR vuol essere rivolta a garantire che le imprese non approfittino dell'ampio margine di azione posto a loro disposizione dal contesto giuridico e socio-culturale locale. In altri termini, la base legislativa fragile di determinati PVS, unitamente alle diversità culturali che, ad esempio, in Oriente fanno sì che non sia deprecabile il lavoro minorile, possono invogliare l'imprenditore spregiudicato ad adottare in loco strategie d'impresa che in Occidente sarebbero giudicate sicuramente illegali. In tal caso, i codici etici di cui alla CSR sono in condizione di sviluppare il massimo della loro utilità proprio in virtù del bassissimo tasso di normazione sedimentato presso i PVS. Infatti, benché non possa non concordarsi con Armando Tursi (2006) sul fatto che tali strumenti non rappresentino una panacea non essendo, al pari di ogni azione normativa, alieni da effetti perversi²⁴, non può non ricordarsi l'insegnamento di Edward O. Wilson (1979) circa l'assoluta importanza dei codici normativi ai fini della sussistenza e dello sviluppo delle società: "i codici funzionano anche se sono arbitrari [...] qualunque insieme di convenzioni funziona meglio che l'assenza di esse" (1987, p. 129).

Il caso **B2**, infine, considera le ipotetiche funzioni che la CSR può svolgere relativamente ai lavoratori di Paesi caratterizzati da un sistema protettivo immaturo e, tra di esse, la più importante viene individuata nella promozione dei diritti sociali dei lavoratori. Quella del caso B2 è una condizione che appare riportare il diritto alle sue origini storiche più remote, a quando il diritto medievale "affiorava" dagli usi e dalle consuetudini, essendo praticamente assente il legislatore. Senza voler rivolgere lo sguardo troppo indietro, le discipline giuslavoristiche offrono esempi attuali di sviluppo di tecniche normative di tipo *soft*; si pensi, ad esempio, al sistema di autovalutazione dei rischi posto in essere dal D.Lgs.

n. 626/94 poi novellato dagli artt. 28 – 30 (Sez. II – Valutazione dei rischi) del D.Lgs. 81/08 (Testo Unico sulla Sicurezza).

Eppure, i teorici dello scambio²⁵ e della scelta razionale²⁶, nonché l'esperienza giuridica, insegnano che il metodo volontaristico produce migliori effetti quando opportunamente incentivato dalla presenza di sanzioni o incentivi; per questo motivo il diritto del lavoro ha trovato nell'inderogabilità normativa il suo fondamento più robusto. Innanzi ai mercati del lavoro dei PVS, di cui al caso trattato, ed ai mutamenti socio-economici, così come descritti e noti, però, è opportuno che il diritto del lavoro affianchi alla tradizione dell'*hard law* l'innovazione di quello *soft*, in quanto non solo foriera della promozione di diritti sociali altrimenti negati ma, auspicabilmente, percorribile strada per l'intervento di norme di legge o di contratto collettivo volte al compimento delle buone prassi di cui alla CSR.

Può dirsi, quindi, che le imprese multinazionali responsabili, che vorranno diffondere nei PVS condizioni sociali della produzione almeno conformi agli standards internazionali stabiliti dall'OIL e dall'OCSE, concorreranno a favorire un circolo virtuoso nei PVS, nei termini di un elevamento dei diritti sociali dei lavoratori attraverso l'incorporazione di tali standards (ad esempio, attraverso strumenti di labelling sociale) tra le molteplici dimensioni definenti la qualità e, conseguentemente, il valore del prodotto finale (R. Del Punta, 2006).

Pur in assenza di sanzioni, quindi, detto circolo virtuoso può essere innescato dalle imprese sulla sola base del loro innato moto al perseguimento dei propri interessi, nella fattispecie miranti ad una migliore corrispondenza alle contemporanee esigenze di consumo "etico" della domanda e ad indurre l'adeguamento qualitativo delle catene produttive dei PVS al mutamento delle esigenze della domanda (A. Tursi, 2006). Non è un caso, infatti, che "oggi, le imprese più "socialmente responsabili" siano proprio le più "globalizzate". (A. Tursi, 2004).

4. Conclusioni

Si vuol quindi tornare all'inizio delle riflessioni, allorché si è presentata la CSR come un'iniziativa da cui può scaturire la ridefinizione degli usuali, moderni, modi di interpretare le inevitabili contrapposizioni di interessi, disegnando di fianco alla loro tradizionale e rigida strutturazione diadica, così adatta a valorizzare le antinomie delle parti, un'impalcatura postmoderna più flessibile, capace di accogliere la molteplicità crescente degli stakeholders e, soprattutto, la *complementarietà* dei loro specifici interessi.

Lo studioso di scienze sociali – sia a base empirica che normativa – tradizionalmente attento a denunciare il possibile arretramento del corpus normativo e della protezione sociale, dimostra di non ignorare che la società è ben lontana dall'essere governata da forze teleologiche volte al progresso indefinito ma, parimenti, deve dimostrare di essere avvisato circa l'ipotesi opposta: infatti, esiste, e va incentivato, uno spazio per l'evoluzione sociale su base cooperativa, così come va indubitabilmente arginato lo spazio per la sua involuzione su base individualistica.

Solo valorizzando le *opportunità* dell'iniziativa e dei suoi virtuosi effetti nel campo del lavoro si potrà, infatti, agire stigmatizzando l'empietà di comportamenti datoriali lesivi dei principi e degli obiettivi impliciti al tema della CSR.

Non dimentichiamo, inoltre, che, coerentemente alla denominazione riservata ad alcuni strumenti della sua attuazione (regolamenti etici), la CSR fonda la propria natura e la peculiarità del suo approccio proprio sull'eticità dei suoi contenuti, dei suoi fini, dei suoi strumenti; su tali basi poggia la ridefinizione dell'identità dell'impresa che autonomamente sceglie di aderirvi sviluppandosi da impresa "vecchio stampo" – animata da istinto predatorio e, talvolta, dalle dinamiche proprie della "hit and run strategy"²⁷ – ad impresa postmoderna, aperta al dialogo con le parti, rispettosa delle istanze sociali ed ambientali, in una parola, *responsabile*.

Ne consegue, quindi, che tale profonda ridefinizione della propria identità d'impresa non potrà realizzarsi solamente superficialmente, riducendosi ad una mera operazione di marketing. Se così fosse, per

l'impresa colpevole del tradimento dell'immagine che liberamente ha scelto di darsi, i costi sarebbero altissimi: la violazione etica è infatti ben più grave della violazione di una specifica norma cui, generalmente, corrisponde una semplice sanzione. La violazione etica implica, viceversa, la perdita della fiducia degli stakeholders ed il loro *allontanamento*, lo sfaldamento della credibilità, il ritorno alle logiche, sopite ma ineliminabili, della contrapposizione e del conflitto, ovvero l'esplosione *per l'impresa* di quei costi sociali che una migliore interpretazione della CSR avrebbe potuto comprimere.

Note

¹ Libro Verde della Commissione delle Comunità europee, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 18 luglio 2001, COM(2001)366 def., § 2.1.

² La tradizione costituzionale italiana accorda, infatti, priorità ai diritti sociali rispetto alle libertà economiche. In particolare, la Costituzione assegna ai diritti sindacali dei lavoratori (organizzazione sindacale, contrattazione collettiva e sciopero) la funzione essenziale di strumento di riequilibrio dei poteri tra le forze sociali cosicché, ad esempio, l'esercizio del diritto di sciopero è legittimo fino al punto in cui non pregiudica diritti della persona costituzionalmente tutelati come, ad esempio, il diritto alla salute ed all'incolumità delle persone (Cfr. Paolo Barile, *Istituzioni di Diritto Pubblico*, 1993, p. 681 ss.).

³ Infatti, "in nome della diversità dei modelli sociali e delle diseguaglianze tra paesi ricchi e paesi poveri, sono state sviluppate diverse forme di *soft law*, che provengono spesso dall'iniziativa privata (*social labels* e *corporate codes*) ma che avrebbero anche potuto essere realizzate nel campo delle politiche pubbliche" (Cfr. Alain Supiot, *Azione normativa e lavoro decente. Prospettive nel campo della sicurezza sociale*, in "Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali", Franco Angeli, fascicolo 112, 2006, p. 625; traduzione italiana del rapporto di sintesi del numero speciale *Social Protection and Decent Work: New Prospects for International Labour Standards*, *Comparative Labour Law and Policy Journal*, n. 2, 2006).

⁴ La prevalenza assegnata dalla Comunità al personale dipendente sembra fondarsi su ragioni eminentemente funzionali, infatti, "non è possibile per

l'impresa dialogare con tutti i portatori di interessi, se non sono preliminarmente sviluppate e consolidate forme dialogiche di gestione delle risorse umane. I lavoratori non sono soltanto soggetti interessati al buon andamento dell'impresa, sono la risorsa fondamentale su cui le imprese moderne, appoggiate sulla leva della conoscenza e della professionalità, ripongono la ragione fondamentale del successo competitivo e dello sviluppo" (Mario Napoli, *Prefazione. Un dialogo sulla responsabilità sociale delle imprese* (p. VIII) in Mario Napoli (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, 2005).

⁵ Azionisti.

⁶ Qui intesi nell'accezione più ampia del termine, quindi sia gli stakeholders "interni", quali i dipendenti di un'azienda, sia quelli "esterni", come la generalità dei cittadini. Includendo, dunque, la loro connotazione individuale (ed es. il singolo cittadino-consumatore) così come quella collettiva (ad es. le Associazioni sindacali).

⁷ Per comprendere la relazione tra regolazione *hard* e *soft* e la categoria determinato/indeterminato cui si è fatto cenno nel corpo del testo, è opportuno richiamare la distinzione tra *segni* e *simboli* (cfr. F. Crespi, 1998). I primi sono forme simboliche che rinviano a cose o ad operazioni concrete (le indicazioni stradali, le norme giuridiche, ecc.); i secondi, invece, sono forme espressive che rimandano ad entità complesse di significato, diverse da ciò che realmente sono ed immediatamente rappresentano (ad esempio, la bilancia come simbolo di giustizia, il testo letterale del comma 1 dell'art. 41 Cost. relativamente al retrostante principio di libertà, ecc.).

I due concetti richiamati afferiscono rispettivamente all'ambito della determinatezza (significato) – in quanto i segni non si giovano dell'intervenire di ambiguità interpretative allorché vengono decodificati da coloro cui sono rivolti (il significato da essi mutuato è univocamente determinato) – ed all'ambito dell'indeterminatezza (senso) – derivante essenzialmente dalla non-identità dell'oggetto con il concetto cui rinvia (il senso è irriducibile alle forme del significato).

Pertanto, nell'ottica suggerita da Franco Crespi, il Diritto del Lavoro, quale diritto di attuazione costituzionale, trova nel confronto con i precetti costituzionali l'ambito per rapportarsi con la dimensione indeterminata nonché, quando si confronta con il corpus normativo *hard* della disciplina, con quella determinata. Il confronto con i principi (senso) e con le norme (selezione dei possibili significati cui è possibile ridurre il senso promanato dai principi costituzionali) dotano il giurista del lavoro della capacità di gestire l'irriducibile distanza tra principi (costituzionali) e norme (giuridiche), tra senso e significato,

tra indeterminatezza e determinatezza, rendendo, di fatto, il suo ruolo tutt'altro che superfluo (Cfr. Marco Ferraresi, 2004, p. 392) proprio alla luce della complessità di ambivalenti temi quale quello della responsabilità sociale dell'impresa.

⁸ E' dimostrato da una recente ricerca che da parte imprenditoriale è invalsa l'abitudine a coinvolgere gli stakeholders non controllanti solamente a fronte di processi decisionali non strategici o di scarsa rilevanza per l'impresa (Cfr. Matteo Bartolomeo, Carolina Pacchi, *La responsabilità sociale delle imprese*, in Notizie di Politeia, n. 74, 2004, p. 148) eppure "le sfide poste dall'organizzazione del lavoro richiedono una definizione concorde delle politiche di formazione e riqualificazione dei lavoratori che ben si inserisce nella visione del capitale umano di impresa e nella sua valorizzazione responsabile. È noto che su questo tema i sindacati europei vorrebbero realizzare, partendo dalle imprese di dimensione sovranazionale, accordi collettivi che le aziende sono restie a firmare sia per la politica delle loro associazioni sia perché ritengono l'organizzazione del lavoro una prerogativa del management" (Mirella Baglioni, *Una prospettiva di relazioni industriali*, in Mario Napoli (a cura di), *op. cit.*, 2005 p. 65).

⁹ Vi è da specificare che solo di *attenuazione* della contrapposizione pare potersi parlare. E' pacifico, infatti, che detta contrapposizione si sviluppi prevalentemente in presenza di disuguaglianza, pertanto, l'impresa non potrà per la via degli incentivi (consistente nel dare agli individui sufficienti *motivi* per fare la cosa corretta ai fini della promozione degli obiettivi) ottenere il superamento della contrapposizione, in forza del fatto che lo strumento degli incentivi adoperato è in condizione di svolgere la propria funzione (incremento di laboriosità) fintanto che sussista la disuguaglianza (Cfr. Amartya K. Sen, *La disuguaglianza. Un riesame critico*, 2000, p. 194-195) la quale, presumibilmente, rappresenterà sempre motivo di contrapposizione.

¹⁰ Il termine è da leggersi nell'accezione proposta dal premio Nobel per l'economia (1998) Amartya K. Sen, secondo il quale la motivazione utilitaristica all'azione deve essere interpretata estensivamente (Cfr. *Sciocchi razionali: una critica dei fondamenti comportamentistici della teoria economica*, in Sen, *Scelta, benessere, equità*, 1986). La medesima motivazione al self-interest caratterizza, ad esempio, l'agire altruistico di chi riserva il proprio tempo e le proprie energie al volontariato così come l'agire utilitarista dell'imprenditore; ben venga, quindi, la ricerca del soddisfacimento del proprio interesse se ciò innesca un circolo virtuoso.

¹¹ Il rispetto della *natura* dell'impresa presuppone l'assenza di costrizioni ovvero l'introduzione di ulteriori vincoli alla loro libertà di azione; ciò spiega la libertà

di iniziativa riconosciuta dalla Comunità europea alle imprese che vogliono dirsi socialmente responsabili.

¹² Si intende, quindi, limitare al massimo il margine per l'accentuazione ideologica delle insuperabili diversità delle parti, ma senza che ciò implichi l'impoverimento o la spoliazione dei diritti della componente contrattualmente debole dell'interazione.

¹³ Il concetto di "campo" cui si fa riferimento è quello proposto dal sociologo critico francese Pierre Bourdieu. Abbandonando la visione della società basata in classi, Bourdieu utilizza nelle sue analisi il concetto di *campo* intendendo con esso quell'arena sociale, strutturata al suo interno sulla base di relazioni di potere, nella quale gli individui agiscono, sviluppano strategie e si contendono risorse di valore e posizioni di prestigio (Pierre Bourdieu, Jean Claude Passeron, *La riproduzione*, 1974).

¹⁴ Si pensi, con riferimento ai temi della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, ai dipendenti di ditte sub-appaltatrici cui non sono sicuramente estese le tutele dei dipendenti dell'impresa che esternalizza il lavoro. Come il recente caso Mattel evidenzia, tale problema non può essere giuridicamente risolto agevolmente in via diretta; la via indiretta della Rsi, invece, consentirebbe di ipotizzare una declinazione delle norme di tutela della salute e della sicurezza in criteri dirimenti ai fini dell'affidamento dei sub-appalti (nella fattispecie citata: divieto di impiego di vernici a base di piombo in tutte le linee produttive perché potenzialmente tossiche per i lavoratori che le impiegano, per l'ambiente naturale, per il compratore finale) associandoli a tecniche di marketing (labelling sociale) che valorizzino le scelte responsabili poste in essere dall'impresa a tutela della salute dei suoi clienti. Qualunque genitore, a sua volta responsabile, sarebbe lieto di spendere i propri soldi per garantire la non tossicità dei giochi dei propri figli e, così facendo, contribuirà indirettamente all'estensione delle tutele alla salute ed alla sicurezza dei lavoratori stranieri.

¹⁵ Qui il riferimento è alle esigenze di razionalità comunicativa dell'uomo contemporaneo ed al loro soddisfacimento attraverso la "soluzione linguistica ideale". Tale proficua modalità d'interazione è definibile come l'interazione linguistica basata sul consenso in assenza di sopraffazione e sulla forza del parlare argomentativo (Cfr. Jürgens Habermas, *Teoria dell'agire comunicativo*, 1986).

¹⁶ Pierre Bourdieu, *Choses dites*, 1987.

¹⁷ Armando Tursi, *La responsabilità sociale delle imprese e la Comunità europea*, in Mario Napoli (a cura di), *op. cit.*, 2005.

- ¹⁸ Il riferimento è al codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, oggetto del decreto ministeriale del 28 novembre 2000 (emanato ai sensi dell'art. 54 del D.Lgs. 165/2001).
- ¹⁹ Luigi Montuschi, *Regolamenti aziendali, etica del lavoro e ricerca del consenso*, in "Argomenti di diritto del lavoro", n. 2, 2001, pp. 413-423.
- ²⁰ Gli istituti di diritto del lavoro attinenti alla nozione di esternalizzazione possono individuarsi nella somministrazione di mano d'opera, nel distacco di dipendenti, nel trasferimento d'azienda (cessione di un suo ramo), nell'appalto (Cfr. Donata Gottardi, *Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili*, in "Lavoro e Diritto" n. 1, 2006, p. 5).
- ²¹ Tale processo di differenziazione, peraltro, può comportare l'affievolimento del principio di parità di trattamento con i lavoratori comparabili.
- ²² Tiziano Treu, *Politiche del lavoro*, 2001.
- ²³ Rappresentate rispettivamente dal contesto giuridico-sociale in senso esteso e dal contesto organizzativo aziendale ove verrà esperito il tentativo di implementare la CSR.
- ²⁴ Si pensi alla definizione di "ethically unemployed workers" attribuita da The Economist (28.11.2002) alle migliaia di lavoratori thailandesi licenziati da un'impresa di cui la Reebok aveva deciso di fare a meno dopo aver appreso dell'eccessivo numero di ore di lavoro settimanale che erano costretti ad erogare i suoi addetti (Armando Tursi, *Responsabilità sociale, "etica d'impresa" e diritto del lavoro*, in "Lavoro e Diritto", n. 1, 2006, p. 80).
- ²⁵ Uno per tutti, George C. Homans ed i suoi principi generali applicati a tutte le forme di attività sociale che, nella versione originale, si sostanziano come segue: 1. principio del successo; 2. principio dello stimolo; 3. principio del valore; 4. principio di deprivazione-sazietà; 5. principio di aggressione-approvazione (Cfr. G.C. Homans, 1975).
- ²⁶ James S. Coleman, tra gli altri, sostiene che le relazioni tra l'approccio micro e quello macro possono essere meglio spiegate partendo dalla teoria della scelta razionale e che le "decisioni collettive", come quelle che vengono assunte in Parlamento da coalizioni anche contrapposte, comunque destinate a confrontarsi per lunghi periodi di tempo, possono essere meglio spiegate in termini di massimizzazione delle utilità individuali (Cfr. J. S. Coleman, 2005).
- ²⁷ Cfr. Roberto Cagliozzi, *Profili delle lezioni di Politica economica*, 1994.

Riferimenti

- AA.VV., *Indagine pilota conoscitiva sulle condizioni di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro relativa ad una realtà regionale: Veneto*, ISPESL 2007
- AA.VV., *Standard curricolari conformi al D.Lgs 626/94 nel campo dell'antinfortunistica e sicurezza sui luoghi di lavoro. Modulo A*, ISPESL - ISFOL 2006
- Acocella G., *Lavoro e responsabilità*, in *La Società*, n. 70, pp. 454-464, marzo 2006
- Agenzia europea per la sicurezza e salute sul lavoro, *Prospettive di genere applicate alla salute e sicurezza sul lavoro – Stato dell'Arte*, 2003
- Agenzia europea per la sicurezza e salute sul lavoro, *Inventario dei costi socioeconomici degli infortuni sul lavoro*, 2002
- Agenzia europea per la sicurezza e salute sul lavoro, *Ricerca sullo Stress correlato al lavoro*, 2000
- Baglioni M., *Una prospettiva di relazioni industriali*, in Mario Napoli (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Vita e Pensiero, Milano 2005, p. 65
- Barbera F., *Meccanismi sociali. Elementi di sociologia analitica*, Il Mulino, Bologna 2004
- Barbera F., Negri N., *La connessione micro-macro. Azione-aggregazione-emersione*, in Borlandi M., Sciolla L. (a cura di), *La spiegazione sociologica. Metodi, tendenze, problemi*, Il Mulino, Bologna 2005
- Barile P., *Istituzioni di Diritto Pubblico*, CEDAM, Padova 1993
- Bartolomeo M., Pacchi C., *Conflittualità locale nei processi di localizzazione: un caso emblematico di (non) coinvolgimento degli Stakeholders*, in *Notizie di Politeia*, n. 74, p. 148, 2004
- Beck U. (1999), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino 2000
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano 2008
- Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 2002
- Boudon R., *Undesirable Consequences and Types of Structures of Systems of Interdependence*, in Blau P.M., Merton R.K. (a cura di), *Continuities in Structural Inquiry*, Sage Publications, London 1981
- Bourdieu P., *Choses dites*, Minuit, Paris 1987
- Bourdieu P., Passeron J.C. (1970), *La riproduzione*, Guaraldi, Rimini 1974
- Bruni A., Gherardi S., *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna 2007
- Buccioni I., Cheli E., *Benessere nelle organizzazioni. Valorizzare il capitale relazionale come sostegno alla qualità della vita professionale*, in supplemento di *Fogli di Informazione*, n. 3, 2006
- Cagliozzi R., *Profili delle lezioni di Politica economica*, Liguori, Napoli 1994
- Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T., *Il rapporto di lavoro subordinato*, Utet, Torino 2005
- Cerese F.P., *Pubblica amministrazione. Un'analisi sociologica*, Carocci, Roma 2002
- Coleman J.S. (1990), *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna 2005
- Commissione europea, *Comunicazione della Commissione relativa a "Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile"*, COM(2002)347 def., 02.07.2002
- Commissione europea, *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001)366 def., 18.07.2001
- Crespi F., *Identità e riconoscimento nella sociologia contemporanea*, Laterza, Bari 2004
- Crespi F., *Le vie della sociologia*, Il Mulino, Bologna 1998
- Crespi F., *Mediazione simbolica e società*, Angeli, Milano 1982
- Crozier M. (1963), *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano 1969
- Del Punta R., *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1, p. 41, 2006
- D.F.P., Dipartimento della Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle*

- pubbliche amministrazioni*, direttiva 24 marzo 2004, in *Gazzetta Ufficiale*, Roma, 5 aprile 2004, n. 80
- D.F.P., Dipartimento della Funzione Pubblica, Ministero per la Funzione Pubblica, *Carichi di lavoro delle amministrazioni pubbliche e dotazioni organiche delle Amministrazioni dello Stato*, circ. 6/1994, in *Gazzetta Ufficiale*, Roma, 2 aprile 1994, n. 54
- Ferraresi M., *Responsabilità sociale delle imprese e ruolo del diritto del lavoro*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, 2004
- Gallino L., *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma-Bari 2001
- Ghera E., *Diritto del Lavoro*, Cacucci, Bari 2006
- Giuffrè A., *La contrattazione collettiva in materia di sicurezza sul lavoro: il nuovo lavoro pubblico*, in Ricci M. (a cura di), *La sicurezza sul lavoro. Evoluzione legislativa, esperienze applicative e prospettive di riforma*, Cacucci, Bari 1999
- Gottardi D., *Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1, pag. 5, 2006
- Gurvitch G. (1942), *Sociologia del diritto*, Comunità, Milano 1957
- Henderson D., *Misguided Virtue: False Notion of Corporate Social Responsibility*, Institute of Economic Affairs, London 2001
- Homans G.C. (1974), *Le forme elementari del comportamento sociale*, Franco Angeli, Milano 1975
- La Rosa M. (a cura di), *Il lavoro nella sociologia*, Carocci, Roma 2004
- Martines T., *Diritto costituzionale*, Giuffrè, Milano 1994
- Mingione E., Pugliese E., *Il lavoro*, Carocci, Roma 2002
- Montuschi L., *Regolamenti aziendali, etica del lavoro e ricerca del consenso*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, 2001
- Montuschi L., Tullini P. (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna 2006
- Mortati C., *Istituzioni di diritto pubblico*, I, Cedam, Padova 1991
- Napoli M. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Vita e Pensiero, Milano 2005
- Negrelli S., *Sociologia del lavoro*, Laterza, Bari 2005
- Perulli A., *La promozione dei diritti sociali fondamentali nell'era della globalizzazione*, in *Globalizzazione e diritto del lavoro*, p. 103, 2001
- Ricci M., *Sicurezza del lavoro e responsabilità sociale d'impresa*, in Garofano D., Ricci M. (a cura di), *Percorsi di diritto del lavoro*, Cacucci, Bari 2006
- Ricci M., *Ambiente di lavoro e responsabilità sociale d'impresa*, in Montuschi L., Tullini P. (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna 2006
- Ricci M., *Alcune osservazioni introduttive in tema di sicurezza sul lavoro*, in Ricci M. (a cura di), *La sicurezza sul lavoro. Evoluzione legislativa, esperienze applicative e prospettive di riforma*, Cacucci, Bari 1999
- Ricci M. (a cura di), *La sicurezza sul lavoro. Evoluzione legislativa, esperienze applicative e prospettive di riforma*, Cacucci, Bari 1999
- Romano S., *L'ordinamento giuridico*, Sansoni, Firenze 1977
- Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice, Roma 2005
- Salomone R., *Responsabilità sociale dell'impresa: riflessioni a margine di una strategia europea sullo sviluppo sostenibile*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, p. 379, 2004
- Scarponi S. (a cura di), *Globalizzazione e diritto del lavoro. Il ruolo degli ordinamenti sopranazionali*, Giuffrè Editore, Milano 2001
- Sciarelli S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano 2007
- Supiot A., *Azione normativa e lavoro decente. Prospettive nel campo della sicurezza sociale*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 112, p. 625, 2006
- Treu T., *Politiche del lavoro*, Il Mulino, Bologna 2001

Tursi A., *Responsabilità sociale, "etica d'impresa" e diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1, p. 65, 2006

Tursi A., *La responsabilità sociale delle imprese e la Comunità europea*, in Napoli M. (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, Vita e Pensiero, Milano 2005

Tursi A., *La responsabilità sociale delle imprese e il diritto del lavoro*, in *Diritto del Lavoro on line*, 2004, tratto da http://www.unicz.it/lavoro/TURSI_RSI.htm il giorno 23 settembre 2007