

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale in
Comunicazione pubblica e d'impresa

TITOLO DELLA TESI

La Responsabilità Sociale d'Impresa e il Codice Etico:
una prospettiva connessa al ruolo dei lavoratori.
Il caso Marchesini Group.

Tesi di laurea in
Comunicazione e Marketing

Relatore: Prof.ssa Pina Lalli

Correlatore: Dott.ssa Claudia Capelli

Presentata da: Monica L'Erario

Appello
IV

Anno accademico
2015-2016

Indice

Introduzione	6
1. La Responsabilità Sociale d'Impresa e il ruolo dei lavoratori	8
1.1 Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa	8
1.1.1 Definizioni che si evolvono	8
1.1.2 Fattori e principi della RSI	9
1.1.3 Ambiti di applicazione della RSI	10
1.1.4 Benefici della RSI	11
1.1.5 Il 2016 l'anno della RSI in Italia	13
1.2 I dipendenti come stakeholder fondamentali	15
1.2.1 La Teoria degli stakeholder	15
1.2.2 Lavoratori protagonisti della RSI	18
1.3 I lavoratori nell'impresa responsabile	19
1.3.1 Il welfare aziendale	19
1.3.2 Dal welfare alla cura degli individui	19
1.3.2.1 Soluzioni per la flessibilità	21
1.3.2.2 Servizi alla famiglia	22
1.3.2.3 Benessere psicofisico	23
1.3.2.4 Eventi importanti e momenti di difficoltà	24
1.3.3 Benefici delle iniziative di welfare per l'organizzazione	24
1.3.4 Relazioni tra persone	25
1.3.4.1 La fiducia	26
1.4 Sfide: trasmettere ai lavoratori il valore delle azioni responsabili attraverso la loro formazione	28
1.4.1 Scetticismo tra i lavoratori nei confronti della RSI	28
1.4.2 Formazione e informazione dei lavoratori	29
1.4.2.1 La formazione nel rapporto tra RSI e gestione dei rapporti di lavoro	29
1.4.2.2 Il diritto alla formazione nella Costituzione italiana e nell'ordinamento comunitario	30
1.4.2.3 Il sistema formativo italiano: limiti e opportunità	33
1.4.2.4 Investimenti in formazione delle aziende italiane	34
1.4.3 Buoni propositi per il futuro	36
1.5 Comunicare la responsabilità sociale d'impresa	37
1.5.1 Il Bilancio sociale	38
1.5.2 Il Codice Etico	38
1.5.3 La Responsabilità sociale e il cause related marketing	39
1.5.4 Il web e i social media	39
2. Il codice etico aziendale	41
2.1 Significato e funzioni del codice etico	41
2.1.1 Che cos'è il codice etico	41
2.1.2 Gli Inizi e la trasformazione	42
2.1.3 Le funzioni	45
2.1.4 L'efficacia	45
2.1.5 La responsabilità amministrativa delle imprese	49
2.2 La conformazione del codice etico	50

2.2.1 Le differenti configurazioni a confronto	50
2.2.2 La struttura	52
2.2.3 I contenuti minimi	57
2.2.4 Il linguaggio	59
2.2.5 Gli attori	61
2.3 La formazione etica	62
2.3.1 Che cos'è la formazione etica	62
2.3.3 Gli obiettivi	64
2.3.4 I contenuti	65
2.3.5 La metodologia di elaborazione	66
2.3.6 Formare i dipendenti al rispetto del codice etico mediante l'e-learning	68
3. Il caso Marchesini Group	70
3.1 Un'Azienda responsabile	70
3.1.1 Presentazione del Gruppo	70
3.1.2 La dimensione sociale: valori e obiettivi	71
3.1.3 Come Marchesini Group si prende cura delle sue Persone	74
3.1.3.1 Servizi alla persona e alla famiglia: Marchesini Group Welfare	74
3.1.3.2 Benessere e salute: Marchesini for Health	77
3.2 Il Codice Etico: «quello in cui noi crediamo»	81
3.2.1 La configurazione	81
3.2.2 La struttura	82
3.2.2.1 Preambolo	83
3.2.2.2 Principi etici	84
3.2.2.3 Norme di condotta e standard di comportamento	85
3.2.2.4 Procedure di attuazione e controllo	86
3.2.3 Il linguaggio	88
3.2.4 Test online sul Codice Etico	89
3.3 Investire sulle Persone	91
3.3.1 Favorire lo sviluppo delle persone	91
3.3.1.1 Talent acquisition	92
3.3.1.2 Training and development	93
3.3.1.3 Performance management	94
3.4 L'indagine empirica all'interno del Gruppo Marchesini	95
3.4.1 Il percorso metodologico	95
3.4.2 La parola ai lavoratori – Parte I	98
3.4.3 La parola ai lavoratori – Parte II	100
Conclusione	102
Bibliografia	106
Sitografia	108

Abstract

Questa tesi ha come obiettivo la dimostrazione dell'efficacia dei progetti correlati alla RSI e della presenza del Codice Etico, intesi come piani che hanno ripercussioni dirette sui lavoratori. Il tutto considerando due aspetti che caratterizzano i destinatari di queste iniziative: il punto di vista dei dipendenti rispetto a tali progetti e la loro formazione in merito alla responsabilità sociale e all'etica. Per perseguire questo obiettivo è stato centrale poter consultare materiali teorici che potessero fornire informazioni di base per comprendere a fondo i temi legati alla Responsabilità Sociale d'Impresa e al welfare aziendale, e gli aspetti connessi al valore del Codice Etico. In aggiunta, è stato essenziale poter raccogliere i risultati di molteplici ricerche statistiche, che potessero mostrare informazioni il più possibile aggiornate, e che descrivessero l'importanza e l'efficacia della RSI e dell'etica applicate in un contesto aziendale. Infine, l'elemento empirico di questo lavoro si condensa nell'analisi del caso aziendale, la quale è stata possibile grazie alle interviste svolte presso il Gruppo Marchesini. Esse si possono scindere in due gruppi. Il primo gruppo di interviste è stato necessario per comprendere quali sono le iniziative connesse alla RSI e all'etica che l'Azienda propone ai suoi dipendenti e i motivi per cui le presenta. Perciò ci si è rivolti ai dipendenti che sono *artefici* di questi programmi: un addetto all'Ufficio Marketing, con il quale si è svolta un'intervista face to face, e il Corporate Social Responsibility Manager, con cui si è tenuta un'intervista telefonica; con entrambi i soggetti sono state svolte interviste semi strutturate. Il secondo gruppo di interviste, invece, consiste in interviste personali strutturate che sono state svolte con tre dipendenti di fascia media, i quali sono *destinatari* delle iniziative proposte dal Gruppo. Dal momento che lavoro in Marchesini Group dal 2015, ho avuto la possibilità di instaurare un contatto diretto e personale con questo secondo gruppo di soggetti intervistati. Mi sono potuta immergere nel loro contesto lavorativo, imparando a dividerne la quotidianità e attivando un processo di immedesimazione. Dal momento in cui ho deciso di analizzare questo caso aziendale, ho potuto interrogare i colleghi secondo uno degli obiettivi dell'osservazione partecipante, ovvero studiare il loro punto di vista. Così facendo ho potuto analizzare dall'interno la loro visione in merito alla responsabilità sociale e al Codice Etico.

Dall'analisi della letteratura e delle ricerche statistiche selezionate in merito all'efficacia della RSI, trattata nel Capitolo 1, è emerso che la Responsabilità Sociale d'Impresa è capace di generare benefici interni ed esterni all'azienda, e viene sottolineato che la sfera interna consiste nel nucleo della Responsabilità Sociale d'Impresa, in quanto è lì che le azioni responsabili prendono vita e allo stesso tempo producono esiti. Infatti, il primo vantaggio realmente riconosciuto dalle imprese che hanno attuato politiche di RSI consiste nel miglioramento del clima interno e nel coinvolgimento dei propri dipendenti. Questi ultimi, difatti, raggiungono livelli più alti di più motivazione, fiducia, fedeltà e attaccamento all'azienda, godono di maggiore salute e sicurezza sul lavoro, di una migliore circolazione delle idee e apprendono in modo più efficace. Inoltre, le aziende che hanno deciso di inserire nella propria strategia di responsabilità sociale misure di welfare per garantire il benessere dei dipendenti, conquistano guadagni di produttività che le rendono maggiormente competitive, un minor assenteismo e minori costi di turn over. Tuttavia, nonostante siano in crescita i programmi di promozione del benessere dei lavoratori, questi ultimi rimangono scettici: è bassa la percentuale di coloro che pensano che il piano welfare sia stato implementato per prendersi cura di loro, mentre molti sono convinti che le aziende implementino queste politiche per contenere i costi del personale e per aumentare le performance attraverso una nuova spinta motivazionale. Di fronte a questi dati, una strada che può essere intrapresa per creare una cultura della sostenibilità in azienda consiste nella formazione dei dipendenti: è fondamentale che tutti i soggetti presenti all'interno delle aziende vengano egualmente coinvolti nelle varie attività formative, da quelle di tipo tecnico e professionale a quelle connesse alla *mission* e alla RSI, queste ultime implementate per arricchire la formazione di motivazioni etiche e per incrementare un coinvolgimento identitario rispetto allo scopo ultimo dell'impresa.

Tra gli strumenti per comunicare la RSI, si è deciso di esaminare l'efficacia del codice etico. Da questo esame, affrontato nel Capitolo 2, è risultato che la sua presenza genera un miglioramento delle relazioni sia interne che esterne, e crea attorno all'azienda un'alta reputazione che influisce sulla disponibilità all'investimento da parte del mercato. Ciò nonostante, i dati in merito all'effettiva utilità del codice appaiono controversi: nonostante emerga una domanda etica, per cui i consumatori sono disposti a pagare un sovrapprezzo per i prodotti delle imprese che garantiscono una direzione orientata all'etica, e risulti che

le performance delle imprese che applicano un codice siano superiori e diano origine a un rapporto utili/fatturato maggiore rispetto a quelle che non possiedono questo documento, è necessario sottolineare che a volte i codici posso dimostrarsi come vuote declamazioni, sostenute dalle imprese nello sforzo di salvare la loro immagine e legittimare il loro operato. Sfortunatamente sono numerosi i casi in cui il codice etico rimane un manuale che non trova respiro nella realtà aziendale. Dunque, al fine di rendere questo documento realmente efficace è indispensabile che esso venga comunicato per poi essere assimilato e condiviso dalle forze interne all'azienda e che siano chiari ed espliciti i principi e i valori che esso enuncia. Un mezzo che può contribuire a raggiungere questo obiettivo può consistere in un insieme di incontri e corsi formativi, anche online, sul codice etico rivolti a tutto il personale, che facciano conoscere l'esistenza del documento e dei suoi contenuti, partendo da un coinvolgimento emotivo, una divulgazione dei principi e dei doveri, fino a insegnare come applicarlo, per poi concludere con un test che assicuri la comprensione di quanto spiegato.

Dal lavoro empirico svolto nel Gruppo Marchesini, esaminato nel Capitolo 3, sono emersi risultati che si possono mettere a confronto con quelli sopra esposti. Dalle interviste semi strutturate è risultato che la formazione legata alla RSI e all'etica implementata dal Gruppo si sostanzia in una auto-formazione sia per coloro che elaborano i piani, sia per i dipendenti che ne sono destinatari. Mentre, in merito al punto di vista dei lavoratori, dalle interviste strutturate, è emerso che vi è un ampio favore nei confronti dei programmi di RSI che il Gruppo offre, in quanto sono visti come espressione dell'impegno dell'Azienda nei confronti dei suoi dipendenti. I principali utilizzatori di questi servizi, specialmente quelli utili per far fronte alle necessità quotidiane, risultano essere i lavoratori genitori, con figli a carico. Gli altri lavoratori, invece, tendono o a non servirsi di queste proposte o a fruire di servizi legati alla sfera del relax. Inoltre è rilevabile una perplessità diffusa di fronte al valore che assume il Codice Etico in Azienda: i lavoratori risultano scettici, sia perché non percepiscono la concretizzazione dei principi indicati nel Codice, sia perché lo vedono solo come strumento d'immagine dell'Azienda.

Mettendo a confronto questi risultati è possibile osservare che in merito alla RSI essi si discostano da quelli rilevati in letteratura e dalla ricerche statistiche: dalle interviste non è emersa alcuna sfiducia nei confronti delle iniziative di welfare proposte dal Gruppo, anzi, i soggetti risultano tutti ampiamente favorevoli.

Mentre, riguardo al Codice Etico, data la sfiducia dei dipendenti di fronte al valore del documento, sembrerebbe confermata la visione secondo cui solo attraverso una piena condivisione dei principi etici in esso contenuti si può raggiungere una reale efficacia del Codice.

A questo punto, è importante evidenziare che i risultati di questo lavoro empirico non sono generalizzabili, in quanto derivano da un campionamento per testimoni privilegiati e dunque non rappresentativo. Tuttavia, esso potrebbe essere uno spunto per un possibile progetto futuro da realizzare nella realtà aziendale analizzata: un progetto che potrebbe coinvolgere un numero maggiore di casi da studiare, così da poter individuare il più diffuso punto di vista dei lavoratori, garantendo all'Azienda un input da cui partire per poter offrire la più adeguata gamma di iniziative legate alla Responsabilità Sociale d'Impresa e all'etica alle sue Persone.

Bibliografia

AdnKronos

2015, "L'indagine, in aumento investimenti in formazione", Expotraining, lavoro-adn, Nazionali
<http://www.expotraining.it/wp-content/uploads/2015/03/ArezzoWeb_2015-03-27.pdf>

Arrichiello, d'Apolito, Ranieri, Schiavone

2015/16, *Il Codice Etico come strumento di autoregolamentazione aziendale*, Fondazione ISTUD

Arrow

1973, "Social Responsibility and Economic Efficiency", in «Public Policy»

Arru B.; Ruggieri M.

2016, *I benefici della corporate social responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Pavia

Benatti F.

2014, *Etica, impresa, contratto e mercato. L'Esperienza dei codici etici*. Il Mulino, Bologna

Berle AA.

1931, "Corporate powers as powers in trust", Harvard Law Rev

Borghese A.

2015a, "Risorse umane - Dal welfare alla cura delle persone Come le migliori aziende ripensano il rapporto con i collaboratori partendo dai loro bisogni", Harvard Business Review
<http://www.greatplacetowork.it/storage/documents/Publications_Documents/98-100_risorseumane.pdf>

CELE – Centre for Ethics, Law & Economics

2001, *Progetto q-res: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa Linee guida per il management*
<http://www.qres.it/Linee%20Guida%20Q-RES_Ottobre%202001.pdf>

Clarkson M.

1998, *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, University of Toronto Press

Commissione delle Comunità europee

2002, *Responsabilità Sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Comunicazione della Commissione Europea n. 347, 2 Luglio 2002
<[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347_IT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_IT.pdf)>

Confindustria

2014, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controlli*, 2002 (aggiornate al 2014) <http://www.confindustria.it/wps/wcm/connect/www.confindustria.it/5266/cae2de6a-d86f-49b4-8691-5d2c51e78017/Linee+Guida+231+Confindustria+-+P.+generale.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=cae2de6a-d86f-49b4-8691-5d2c51e78017>

CSR Piemonte

2012, "L'importanza delle risorse umane: focus sul welfare aziendale", Collana Imprese Responsabili
<http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/dwd/materiali/csr_welfare.pdf>

Degliesposti C.

2016, "Un codice etico da seguire, corsi posturali e lezioni, Marchesini 'cura' i dipendenti", Il Resto del Carlino

<<https://www.facebook.com/MarchesiniGroup/photos/a.218773810867.142526.114450725867/10153276822740868/?type=3&theater>>

Dodd EM.

1932, "For whom are corporate managers trustees", Harvard Law Rev

Fabbri Giancarlo

2016, "Marchesini Group, l'etica al comando!", L'idea n.4 anno XXI, luglio-agosto 2016

Farrell H.; Farrell B. J.

1998, "The language of business codes of ethics: implications of knowledge and power", in Journal of Business Ethics, Volume 17, Issue 6, pp 587–601

Ferrari T.

2016, *Comunicare l'impresa: realtà e trend polisensoriale-emozionale*, Bologna: CLUEB

Fisher

2001, "Managers' perceptions of ethical codes: dialectics and dynamics", in Business Ethics: a european rev.

Freeman R. E.

1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press

Fuller

1964, *The Morality of the Law*, New Haven

Grandi R.; Miani M.

2006, *L'impresa che comunica: come creare valore in azienda con la comunicazione*, Torino: ISEDI

Gross

2003, "Is this any Way to Punish Fraud?", in «Unsettling»

La Rosa M., Morri L.

2005, *Etica economica e sociale. Letture e documenti*, FrancoAngeli

Lundquist

2012, "csr online awards 2012 italy 100 «oltre la comunicazione taglia-e-incolla: il web come leva strategica per la sostenibilità»"

<http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_CSR_Online_Awards_Italy_2012_Executive_Summary.pdf

≥

Manfredi F.

1997, *Le sponsorizzazioni sociali*, Milano: Etas Libri

Marchesini Group

2016a, *Cartella stampa*

<http://openhouse.marchesini.com/wp-content/uploads/2016/07/29-6_Marchesini_Group_PressKit_2016_IT.pdf>

Marchesini Group

2016b, *Rapporto di Sostenibilità - quello che noi facciamo*

<[http://www.marchesini.com/fileadmin/content/company/crs/Rapporto di Sostenibilita.pdf](http://www.marchesini.com/fileadmin/content/company/crs/Rapporto_di_Sostenibilita.pdf)>

Marchesini Group

2016c, *Codice Etico - quello in cui noi crediamo*

<http://www.marchesini.com/fileadmin/content/company/codEtico/Codice_etico_Italiano.pdf>

Marchesini Group; Easy Welfare

2016, *Regolamento Marchesini Group Welfare*

Murru F. (a cura di)

2008, *Responsabilità sociale d'impresa: il punto di vista dei lavoratori*, Milano, F. Angeli

Rin A.

2015, "Pubblico e Privato insieme per allargare il welfare aziendale", *Il Corriere di Bologna*, ottobre 2015

<http://corrieredibologna.corriere.it/corriereimprese/PDF_151019IMPRESEBologna_BOOKMUL.pdf>

Schwartz M.

2001, "The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour", in *Journal of Business Ethics*, pp. 247-262

Sociologia Unimib

2011, "Visione etica: significato, contenuti, metodologia"

<http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/3_2535/materiale/lezione%2013%20e%2014_2.pdf>

Spizzo A.

2014, *Gli effetti dell'etica sul brand*, libreriauniversitaria.it, Nuovi pensieri

Stevens

1996, "Using the competing values framework to assess corporate ethical codes", in *Journal of business communication*

Valentine S.; Barnett T.

2003, "Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment", in *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIII, no. 4, p. 359

Weller

1988, "The effectiveness of corporate codes of ethics", in *Journal of Business Ethics*

Zottarel

2005, *L'etica d'impresa tra teoria e prassi*, Venezia, Università degli Studi Cà Foscari, p.19

Sitografia

Bilancio Sociale, 2000, "Codice etico" <<http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html>> (Ultimo accesso: 4/10/16)

Borghese A., 2015b, "Come il benessere organizzativo aumenta la prestazione delle aziende", Formiche <<http://formiche.net/2015/11/27/come-il-benessere-organizzativo-aumenta-la-prestazione-delle-aziende/>> (Ultimo accesso: 12/12/16)

Castello A.; Borgia I., 2013, "Clima aziendale", Psicologia del lavoro <<http://www.psicologiadelavoro.org/?q=content/clima-aziendale>> (Ultimo accesso: 1/11/16)

Commissione europea, "La responsabilità sociale delle imprese nell'UE", <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=it>> (Ultimo accesso: 5/10/16)

Corporation and Health, 2011, "Should corporations serve shareholders or society? The origins of the debate" <<http://www.corporationsandhealth.org/2011/04/06/should-corporations-serve-shareholders-or-society-the-origins-of-the-debate/>> (Ultimo accesso: 12/12/16)

Creatori di futuro, 2015, "CSR, le industrie pharma preferiscono i dipendenti" <<http://archivio.lucapoma.info/csr/aziende-e-buone-prassi/csr-le-industrie-pharma-preferiscono-i-dipendenti/>> (Ultimo accesso: 1/11/16)

CSR Unione Camere, "CSR - Che cos'è", <<http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C385S370/Che-cos-e.htm>> (Ultimo accesso: 5/10/16)

Cuomo L., 2011, "Dimensione interna della responsabilità sociale delle imprese", Guide Legali <<http://www.guidelegali.it/approfondimenti-in-penale-societario-in-generale/dimensione-interna-della-responsabilita-sociale-delle-imprese-2808.aspx>> (Ultimo accesso: 20/10/16)

Dott. Fabrizio Malipiero, 2016, "Prestigiosa collaborazione con Marchesini Group" <<http://www.fabriziomalipiero.eu/prestigiosa-collaborazione-con-marchesini-group/>> (Ultimo accesso: 16/01/17)

EUR-Lex, 2001, "Comunicazione della Commissione - Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente" <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A52001DC0678>> (Ultimo accesso: 12/12/16)

Expotraining, 2016a, "Situazione sulla formazione in Italia 2016" <<http://www.expotraining.it/5588/>> (Ultimo accesso: 8/11/16)

Expotraining, 2016b, "Il lavoro e la formazione si incontrano ad Expotraining" <<http://www.expotraining.it/lavoro-la-formazione-italia-si-incontrano-ad-expotraining/>> (Ultimo accesso: 8/11/16)

Expotraining, 2016c, "Indagine sulla formazione continua 2016 in Italia" <<http://www.expotraining.it/indagine-sulla-formazione-continua-2016-italia/>> (Ultimo accesso: 8/11/16)

Fondazione Ant Italia Onlus, 2016, "Marchesini Group" <<http://www.ant.it/come-sostenerci/sostenitori-ant/i-progetti-condivisi-con-le-aziende/marchesini-group/>> (Ultimo accesso: 16/01/17)

Great Place To Work, 2016, "Cos'è un ambiente di lavoro eccellente" <<http://www.greatplacetowork.it/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente>> (Ultimo accesso: 12/12/16)

Great Place To Work, 2015, "Dal welfare alla cura delle persone" <<http://www.greatplacetowork.it/pubblicazione-ed-eventi/pubblicazioni/872-dal-welfare-alla-cura-delle-persone>> (Ultimo accesso: 28/10/16)

hibo, 2015, "Growing Younger brand strategy" <<http://www.hibo.it/progetti/marchesini-group.html>> (Ultimo accesso: 31/01/17)

Il Fatto Quotidiano, 2015, "Crac Cirio, confermate condanne a Geronzi e Cragnotti per cessione Eurolat", <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/04/10/crac-parmalat-confermate-condanne-geronzi-cragnotti-per-cessione-eurolat/1577986/>> (Ultimo accesso: 29/12/16)

Il Sole 24 Ore, 2005, "I codici etici come strumento di autoregolamentazione" <http://www.professionisti24.ilsole24ore.com/art/AreaProfessionisti/Diritto/Dossier/DIR_DIREPRATSOC_14_15_05_CODICI_ETICI.shtml> (Ultimo accesso: 4/10/16)

Imprese Regione Emilia-Romagna, 2013, "La Responsabilità Sociale d'Impresa. Cos'è?" <<http://imprese.regione.emilia-romagna.it/rsi/doc/la-responsabilita-sociale-d-impresa>> (Ultimo accesso: 5/10/16)

Institute of Business Ethics, 2012 <<http://www.ibe.org.uk/>> (Ultimo accesso: 28/12/16)

Isfol, 2016, "XVI Rapporto sulla formazione continua in Italia" <<http://www.isfol.it/primo-piano/xvi-rapporto-sulla-formazione-continua-in-italia>> (Ultimo accesso: 13/11/16)

Local To You, 2016 <<https://localtoyou.it/>> (Ultimo accesso: 22/01/17)

Marchesini Group, 2010, "Mission" <<http://www.marchesini.com/company/about/mission/>> (Ultimo accesso: 06/01/17)

Marchesini Group, 2016, "Marchesini Group's Codes of Ethics" <<http://www.marchesini.com/news-media/news/news-detail/marchesini-group-s-code-of-ethics/95ea5023606844deb72c39d0631f0df7/>> (Ultimo accesso: 06/01/17)

Marchesini Group, 2012, "Welfare is the hot topic: regional pilot experience" <<http://www.marchesini.com/news-media/starletter/starletter/welfare-is-the-hot-topic-regional-pilot-experience/aeac9b12fe054fa57793802ce84ff778/>> (Ultimo accesso: 03/01/17)

Merola F., 2004, "I casi Parmalat e Cirio come esemplificazione dell'attuale crisi dei mercati finanziari", Proteo <http://www.proteo.rdbcube.it/article.php3?id_article=295> (Ultimo accesso: 29/12/16)

OD&M Consulting, 2016, "Rapporto Welfare 2016" <<http://www.odmconsulting.com/it/store/rapporto-welfare-2016.html>> (Ultimo accesso: 12/12/16)

Osservatorio Socialis, 2014, "L'Italia volta pagina con la CSR: aziende e dipendenti insieme per l'ambiente" <<http://www.osservatoriosocialis.it/2014/07/01/litalia-volta-pagina-con-la-csr-aziende-e-dipendenti-insieme-per-lambiente/>> (Ultimo accesso: 1/11/16)

Osservatorio Socialis, 2016, "VII Rapporto CSR in Italia: numeri da record" <<http://www.osservatoriosocialis.it/2016/06/22/vii-rapporto-csr-in-italia-numeri-da-record/>> (Ultimo accesso: 19/10/16)

Piccioli V., 2013, "Come formare i dipendenti al rispetto del codice etico dell'azienda", Docebo <<https://www.docebo.com/it/2013/04/08/formazione-elearning-codice-etico-in-azienda/>> (Ultimo accesso: 4/10/16)

Q-RES, 2004 <<http://www.qres.it/>> (Ultimo accesso: 13/12/16)

Q-RES, 2001, "Formazione etica" <http://www.qres.it/sistema_fe.asp?Id=1> (Ultimo accesso: 24/11/16)

Risorse Umane HR, 2016, "Legge di stabilità e Corporate Social Responsibility spingono il Welfare aziendale" <<http://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/legge-stabilita-corporate-social-responsibility-spingono-welfare-aziendale/>> (Ultimo accesso: 1/11/16)

Santonocito R., 2010, "Indagine Fondazione Sodalitas-GfK Eurisko - La Csr come exit strategy dalla crisi: essere sostenibili conviene all'impresa", Il Sole 24 Ore
<<http://job24.ilsole24ore.com/news/Articoli/2010/04/sodalitas-apre-26042010.php?uuid=ccec29ea-4ee9-11df-956b-b3975c4b5c3d&DocRulesView=Libero>> (Ultimo accesso: 1/11/16)

Satyaom, "Attività motoria in azienda" <<http://elisabettazanini.wixsite.com/satyaom/attivita-motoria-in-azienda>> (Ultimo accesso: 16/01/17)

Sciarelli S., 2001, "Capitolo 5 - L'evoluzione della teoria dell'impresa: teoria degli stakeholder e teoria dell'agenzia" in *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, 2001, Slideplayer
<<http://slideplayer.it/slide/1000487/>> (Ultimo accesso: 04/02/17)

Secondo Welfare, 2012, "Il Welfare aziendale di Tetra Pak packaging Solutions"
<<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-di-tetra-pak-packaging-solutions.html>> (Ultimo accesso: 06/10/16)

Silva E., 2016, "Responsabilità sociale d'impresa alla ribalta", Il Sole 24 Ore
<<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-06-27/responsabilita-sociale-d-impresa-ribalta-123346.shtml?uuid=ADYhooj>> (Ultimo accesso: 18/10/16)

Unione Camere Lombardia, 2015, "Ambiti di applicazione della Responsabilità Sociale",
<http://csr.unioncamerelombardia.it/index.phtml?Id_VMenu=139> (Ultimo accesso: 20/10/16)

Wikipedia, "Codice etico aziendale" <https://it.wikipedia.org/wiki/Codice_etico_aziendale> (Ultimo accesso: 4/10/16)

Wikipedia, "Crac Parmalat" <https://it.wikipedia.org/wiki/Crac_Parmalat> (Ultimo accesso: 29/12/16)

Wikipedia, "Responsabilità sociale d'impresa"
<https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d%27impresa> (Ultimo accesso: 5/10/16)