Responsabilità sociale d'impresa: profili giuslavoristici

9 novembre 2026

avv. Alessandro Baudino - avv. Elena Orsi

Studio Legale Franco Baudino e Associati

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

È possibile costruire in Italia imprese inclusive?

1947 - 2026
ottant'anni di storia italiana

Assemblea Costituente - 22 dicembre 1947



Articolo 46

- Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende.

23 aprile 1955 - Discorso di inaugurazione dello stabilimento Olivetti di Pozzuoli

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

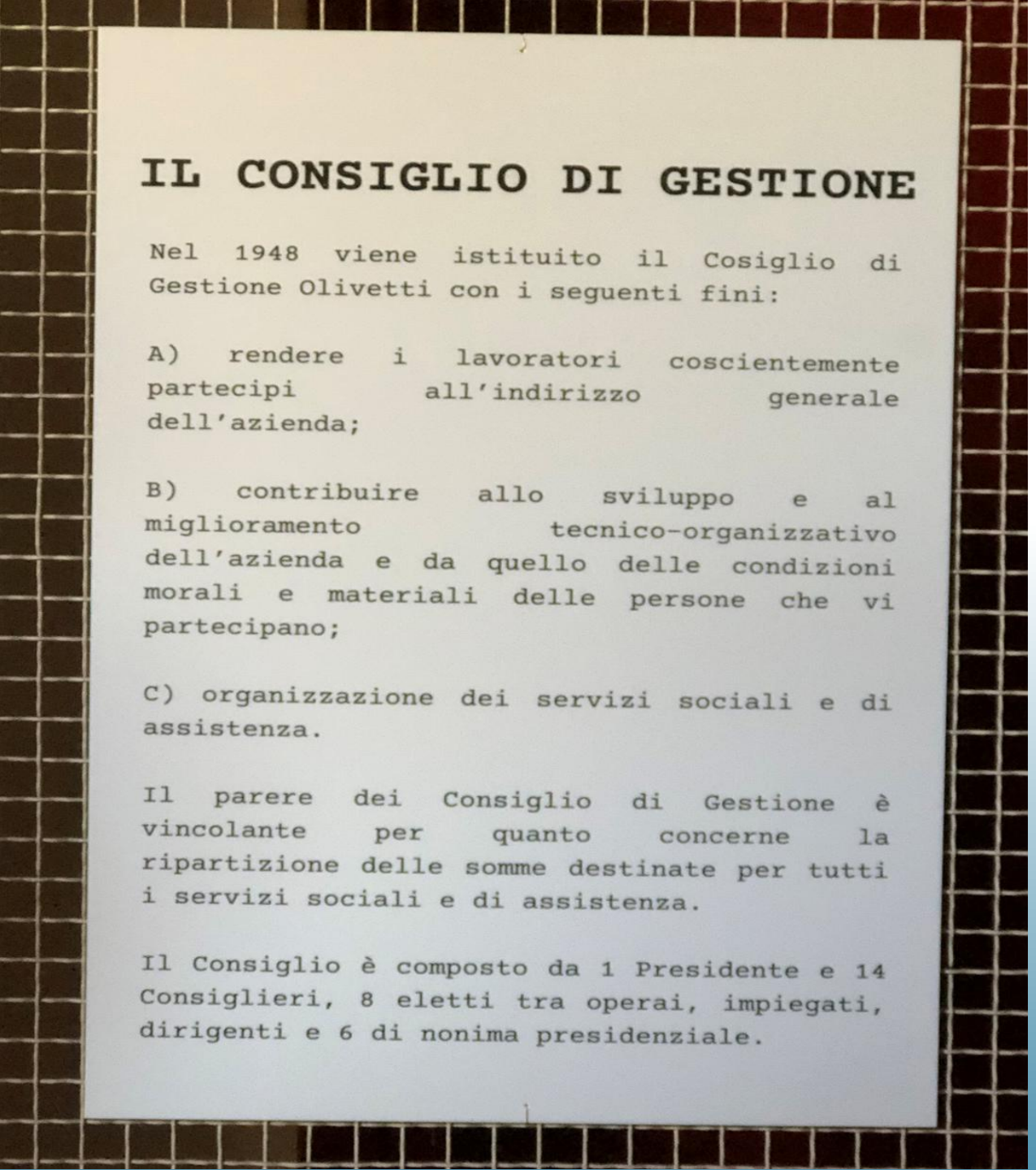
Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

«La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti.
Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia.
Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica»

Adriano Olivetti





IL CONSIGLIO DI GESTIONE

Nel 1948 viene istituito il Cosiglio di Gestione Olivetti con i seguenti fini:

A) rendere i lavoratori coscientemente partecipi all'indirizzo generale dell'azienda;

B) contribuire allo sviluppo e al miglioramento tecnico-organizzativo dell'azienda e da quello delle condizioni morali e materiali delle persone che vi partecipano;

C) organizzazione dei servizi sociali e di assistenza.

Il parere dei Consiglio di Gestione è vincolante per quanto concerne la ripartizione delle somme destinate per tutti i servizi sociali e di assistenza.

Il Consiglio è composto da 1 Presidente e 14 Consiglieri, 8 eletti tra operai, impiegati, dirigenti e 6 di nonima presidenziale.

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Ivrea – 1958

Archivio storico
Fondazione Olivetti

La partecipazione dei lavoratori all'impresa

La mancanza di confronto preventivo con i lavoratori in occasioni di grandi crisi aziendali e decentramenti produttivi genera:

- Scioperi
- Blocchi produttivi
- Contenziosi
- Danni reputazionali

La costruzione di meccanismi di inclusione e partecipazione dei lavoratori alle scelte dell'impresa non è un tema ideologico ma uno strumento di gestione del rischio.

Il quadro normativo

- Il coinvolgimento dei lavoratori nei processi dell'impresa risulta da vari riferimenti normativi:
  - Processi consultivi:
    - **Legge n. 25/2007:** sistema stabile di informazione e consultazione sindacale sull'andamento prevedibile dell'attività e dell'occupazione, sulla situazione economica e sulle decisioni che impattano sull'organizzazione del lavoro (per imprese con oltre 50 dipendenti).
    - **Società Benefit (L. 208/2015,** art. 1, commi 380-382 e Allegato 5): obbligo di relazionare su livelli retributivi, formazione, sicurezza, qualità della comunicazione con i lavoratori.
    - **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (art. 4 D.Lgs. n. 14/2019**): coinvolgimento sindacale alla fase delle trattative per il risanamento in relazione ai fatti incidenti sull'organizzazione del lavoro o su una pluralità di dipendenti (per imprese con oltre 15 dipendenti).
  - Partecipazione diretta dei lavoratori negli organi sociali:
    - **Società Europea (Reg. CE 2157/2001 e Dir. 2001/86/CE):** la società europea prevede per statuto forme di coinvolgimento dei lavoratori negli organi societari.

La Legge 15 maggio 2025, n. 76

Quattro modelli di partecipazione:

- **La partecipazione gestionale (artt. 3 e 4)**: «*gli statuti possono prevedere, qualora disciplinati dai contratti collettivi*», meccanismi di partecipazione di rappresentanti dei lavoratori negli organi gestori delle società.

- **La partecipazione economica e finanziaria** (artt. 5 e 6).

- **La partecipazione organizzativa (art. 7):** con l'istituzione di commissioni paritetiche per l'elaborazione di proposte di piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro.

- **La partecipazione consultiva (art. 9):** attraverso pareri preventivi espressi da RSU o RSA nell'ambito di commissioni paritetiche definite dai CCNL.

La Legge 15 maggio 2025, n. 76: quale applicazione concreta?

- Il ruolo della contrattazione collettiva:
  - Definizione del «se» e del «come» dei meccanismi partecipativi
  - I primi contenziosi:
    - **Tribunale di Rieti, 22 luglio 2026**: condanna per condotta antisindacale
    - **Tribunale di Roma, 17 luglio 2026**: respingimento della domanda per condotta discriminatoria

- Le difficoltà di integrazione delle previsioni dei CCNL negli statuti .

- Il ruolo delle commissioni paritetiche in funzione della partecipazione organizzativa (art. 7 L.76/2025): per l'elaborazione di proposte di piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro

SOCIAL RESPONSIBILITY:
Mera comunicazione o diritto vivente?

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Come viene percepita

- Un capitolo narrativo del bilancio di sostenibilità
- una policy sottoscritta e archiviata
- un format di rendicontazione prestampato
- un costo da ridurre

Cos'è nella realtà

Un obbligo di legge:

- SFDR, Sustainable Finance Disclosure Regulation Reg. UE 2019/2088
- Regolamento sulla tassonomia ambientale (Reg. UE 2020/852 → garanzie minime di salvaguardia
- CSRD dir. 2022/2464
- ESRS European Sustainability Reporting Standards – Reg. delegato UE 2023/2772
- CSDDD, Direttiva UE 2024/1760
- D.lgs. 36/2023, art. 57 Codice dei Contratti Pubblici

Un rischio, produttivo di conseguenze giuridiche. economiche, e reputazionali molto concrete.

Il contenuto degli obblighi di Social Responsibility

- Garanzie minime: condizioni salariali, orari di lavoro, sicurezza e salubrità sui luoghi di lavoro, privacy e protezione dei dati.

- La parità di trattamento retributivo per lavori di pari valore e la lotta alla discriminazione.

- La tutela dei lavoratori lungo l'intera catena di valore dell'impresa.

Tre casi pratici

1. Quanto costa la parità ignorata?

Il caso del Birmingham City Council

2. La filiera invisibile.

Le case di moda

3.Strumenti leciti, risultati contestati.

Il cantiere del Consolato degli Stati Uniti a Milano

Meccanismi formalmente leciti ma che determinino disparità di trattamento o condizioni di lavoro degradanti possono produrre nel tempo, in modo silenzioso e poco visibile, conseguenze patrimoniali, giudiziarie, reputazionali gravissime.

1. Il Birmingham City Council, ovvero: quanto costa la parità ignorata

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Le conseguenze dello stabile divario salariale tra mansioni di pari valore svolte da personale maschile e femminile.

2012

La Corte Suprema inglese accerta la disparità a danno di 174 ex dipendenti

£1,1 mld

Versati per chiudere le rivendicazioni delle lavoratrici

£650-760 mln

Passività residua stimata nel 2023, in crescita ogni mese

2023

Il Comune di Birmingham dichiara di non poter far fronte agli impegni finanziari

Impatto sugli stakeholder

Commissariamento del Comune
Taglio dei servizi
Aumento delle tasse sui cittadini

Considerazioni sul caso:

Il **divario retributivo** è un **rischio di sostenibilità**: è necessario considerarlo in termini di passività potenziale, di fondi rischi, di impatto sulla continuità d'impresa.

Le norme a tutela della parità retributiva e di genere:

- **Dir. UE 2023/970** sul gender pay gap recepita dal **d.lgs 96/2026** sulla trasparenza retributiva.
  - obblighi di informativa in favore dei lavoratori, sia in fase preassuntiva sia nella fase dello svolgimento del rapporto di lavoro
  - inversione dell'onere della prova in presenza di elementi che facciano presumere l'esistenza di una discriminazione
  - l'obbligo del datore di lavoro di giustificare eventuali differenziali retributivi sulla base di criteri oggettivi e neutri.
- **Codice delle Pari Opportunità** (d.lgs 198/2006)
- **Certificazione della parità di genere** (UNI/PdR 125:2022) → sgravi contributivi, premialità appalti
- **Conciliazione vita-lavoro** (UNI/PdR 192:2026)

2. La moda e la filiera invisibile

Dal marzo 2024 il Tribunale di Milano dispone l'amministrazione giudiziaria per numerose società legate a marchi dell’alta moda.

1. Il marchio

Affida la produzione a un fornitore regolare ma privo della capacità di svolgere il lavoro.
La società dispone di procedure di controllo formalmente corrette.

2. Il subappalto

Opifici nell'hinterland milanese, spesso senza capacità né controlli

3. Lo sfruttamento

Turni giorno e notte, paghe di pochi euro l'ora, elusione sistematica delle norme sulla sicurezza

4. Le contestazioni

Agevolazione colposa dello sfruttamento a causa di controlli formali ma non sostanziali.

5. Gli effetti

Amministrazione giudiziaria.
Gravi ripercussioni reputazionali.

6. La conclusione della vicenda

Sistemi di audit sui fornitori, verifica sulla conguità dei prezzi, revoca dell’amministrazione giudiziaria, adozione del protocollo d’Intesa per la legalità nelle filiera della moda.

Considerazioni sul caso:

L'obbligo di prevedere adeguati controlli lungo la catena di fornitura non deriva solo dalla normativa comunitaria (CSDDD).

Le attivazioni necessarie:

- **Mappatura dei rischi lungo la filiera produttiva**: d.lgs. 231/2001, art. 25-quinquies e l'intermediazione illecita come reato presupposto. Un modello che non mappa il rischio di filiera è incompleto.

- **Adozione di adeguati assetti organizzativi**: art. 2086 c.c.

3. Il cantiere del Consolato USA a Milano

Struttura contrattuale

Appalto affidato ad un'impresa statunitense specializzata nella realizzazione di opere pubbliche.

Personale assunto con distacco transnazionale dall'India.

Le condizioni di lavoro

- Richiesta di pagamento ai lavoratori da parte dell'intermediario indiano.
- Contratti firmati senza traduzione.
- Detrazioni per alloggio e permanenza.
- Turni di Lavoro lunghissimi

Contestate condizioni di lavoro di para-schiavismo

Le conseguenze

Controllo giudiziario in via d'urgenza per caporalato.

30 milioni di euro corrisposti a seguito di accord del 24 Settembre 2026.

Considerazioni sul caso:

Il modello contrattuale applicato avrebbe dovuto tutelare la forza lavoro:

> **D.Lgs. 136/2016 (distacco transnazionale):** al lavoratore distaccato sono garantite condizioni fondamentali di lavoro equivalenti a quelle dei lavoratori locali: periodi massimi di lavoro e minimi di riposo; durata dei congedi retribuiti; livelli retributivi minimi coerenti con i CCNL; salute e sicurezza; parità e non discriminazione; condizioni di alloggio; indennità o rimborsi per viaggio, vitto e alloggio.

L'applicazione di un modello contrattuale perfettamente lecito non ha impedito l'assoggettamento dei lavoratori a condizioni di lavoro di fatto illecite.

Le stesse problematiche possono porsi in relazione a molte diverse tipologie di dissociazione tra titolare del rapporto di lavoro ed utilizzatore (**appalto, subappalto, subfornitura, somministrazione del personale).**

Considerazioni finali sui tre casi proposti:

In nessuno dei casi alla base dei problemi vi è stata una precisa volontà elusiva o una macroscopica violazione di legge, ma piccole scelte protratte nel tempo o negligenza nella concreta implementazione delle procedure di controllo.

Le conseguenze sono state invece estremamente gravi, dal punto di vista giudiziario, patrimoniale e reputazionale.

Quale ruolo per i professionisti?

Molti dei segnali che indicano le anomalie nella gestione dei rapporti di lavoro sono segnali contabili.

I professionisti possono aiutare le imprese a porsi le giuste domande…

1. I differenziali retributivi interni sono spiegabili con criteri oggettivi?
2. Distacco, somministrazione e appalto sono genuini?
3. Quanti livelli di subappalto ci sono? Sono tutti tracciati?
4. Il prezzo del servizio acquistato è compatibile con il lavoro regolare?

…e ad adottare modelli ed assetti organizzativi tailored made e concretamente attuati.

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Il principio di fondo è che l'adeguamento delle imprese alle norme che presidiano questi aspetti non è solo compliance alla normativa, ma un sistema di prevenzione di rischi concreti.

Richiede innanzitutto un cambio di mentalità e di approccio al problema al fine di portare ad una trasformazione che si traduce in un vantaggio per l'impresa.

Il progetto imprese





www.odcec.torino.it
www.linkedin.com/company/odcec-torino/
www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos