



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT Cattedra MARKETING

Gli impatti delle attività di Corporate Social
Responsibility nelle imprese contemporanee

RELATORE
Prof.ssa Simona Romani

CANDIDATO
Valerio Gaetano Franchina
Matr.180521

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

Ai miei genitori, con affetto.
A Giorgia e a Silvia, con altrettanto affetto.

INDICE

Introduzione.....pag. 4

Capitolo I.....pag. 6

La Corporate Social Responsibility

1.1 Corporate Social Responsibility

1.2 Origine e sviluppo della CSR

1.2.1 Le quattro facce della Responsabilità sociale

1.3 Stockholders view vs. Stakeholders view

1.4 Dal ruolo del diritto societario alla autoregolazione

1.5 I principali standard

1.5.1 SA8000

1.5.2 AA1000APS

1.5.3 ISO26000

1.6 Il bilancio sociale

Capitolo II.....pag. 25

Gestire la CSR nella strategia aziendale, gli approcci agli stakeholder più rilevanti

2.1 Stadi di implementazione della CSR nella strategia aziendale

2.2 Triple bottom line e stakeholder engagement

2.2.1 Triple bottom line

2.2.2 Stakeholder engagement

2.3 CSR verso stakeholder interni, focus sulle risorse umane

2.3.1 Human resources management, i risultati di una survey

2.3.2 Il diversity management

2.4 CSR verso stakeholder esterni

2.4.1 Etica di prodotto ed etica nella comunicazione

2.4.2 La responsabilità sociale vista dai consumatori. La ricerca di Mohr et al.

2.5 CSR verso lo stakeholder *ambiente*

Capitolo III.....pag. 44

I casi Brunello Cucinelli, Boxmarche e Ferrero. Il rischio del “greenwashing”

3.1 Il caso Brunello Cucinelli

3.1.2 Il Codice Etico di Brunello Cucinelli

3.2 Il caso Boxmarche

3.2.1 Il sistema di rendicontazione, il capitale intellettuale

3.3 Il caso Ferrero

3.3.1 Le porzioni e il progetto Kinder+Sport

3.3.2 *Le persone* per Ferrero, la Fondazione e le Imprese Sociali

3.3.3 Le relazioni con i fornitori e l’attenzione alla qualità e alla freschezza

3.3.4 Ferrero e l’ambiente, l’agricoltura sostenibile

3.4 Il rischio di *greenwashing* e il problema della comunicazione

3.5 Commento dei casi proposti

Conclusione.....pag. 62

Bibliografia.....pag. 64

INTRODUZIONE

La Corporate Social Responsibility è un fenomeno ormai diffuso in molte imprese. Riguarda il modo in cui queste pongono in essere diverse politiche volte al raggiungimento del maggior livello di sostenibilità possibile.

La sostenibilità, essenza stessa delle responsabilità sociale, è un elemento che sintetizza diversi aspetti multidimensionali. Tali aspetti vanno letti con riferimento sia alle specifiche politiche poste in essere dalle imprese sia con riguardo al modo in cui tali politiche influenzano le aspettative dei vari stakeholder e la generale strategia aziendale.

Si possono identificare tre categorie principali di stakeholder, le prime due si rifanno alla tipica distinzione fra stakeholder interni e stakeholder esterni, mentre la terza può essere identificata nell'ambiente. Oggi, alla luce delle sempre più pressanti esigenze di rispetto dell'ambiente, non si può non considerare il nostro pianeta come un "soggetto" che può essere influenzato dall'attività delle imprese.

Basti pensare al problema delle emissioni di gas inquinanti o al problema dello sfruttamento di risorse non rinnovabili.

La CSR poi riguarda le modalità attraverso le quali le imprese si relazionano con i propri stakeholder.

La responsabilità sociale d'impresa non è il semplice rispetto delle leggi, questo deve piuttosto essere considerato elemento essenziale dell'*agere* dell'impresa e, preso singolarmente, non è sufficiente a definire un'impresa come socialmente responsabile. Ciò che invece contraddistingue la CSR è la autonoma e volontaria sottoposizione delle organizzazioni a un modello di comportamento anche più rigido delle imposizioni di fonte normativa. Ciò può avvenire attraverso l'adozione di codici etici e di vari standard di comportamento, dei quali nel prosieguo si dirà.

Il punto di forza di una valida strategia di responsabilità sociale è il ritorno che questa genera nei confronti dell'impresa. Il beneficio che si consegue è un beneficio reputazionale, che comporta una maggiore fidelizzazione del cliente finale e dei partner commerciali. Comporta anche un più generale sentimento di affidabilità nei confronti dell'impresa da parte degli altri stakeholder, che potranno essere spinti ad assumere altri nuovi comportamenti altrettanto socialmente responsabili.

Spesso, per innescare questo circolo virtuoso della reputazione, le imprese scelgono di operare con partner che decidono di aderire comunemente a uno stesso codice di comportamento, in modo da creare una "comunità" di imprese socialmente responsabili.

Per contro, una scorretta politica di responsabilità sociale può portare a una perdita di capitale reputazionale. Ciò può avvenire per due ragioni: o perché le azioni di CSR appaiono sporadiche e sconordinate o perché queste configurano attività di cosiddetto *greenwashing*. Con tale termine si intende definire un'attività di mera simulazione di una realtà che di socialmente responsabile ha ben poco.

Nel prosieguo del lavoro verrà analizzato il processo storico che ha portato alla formazione della odierna definizione di CSR. Si parte dagli anni Sessanta, cioè da quando il termine ha cominciato a comparire negli scritti di alcuni studiosi americani. Successivamente si analizzano alcuni degli standard internazionali di certificazione più diffusi in tema di CSR.

Nel secondo capitolo saranno presentati alcuni degli approcci più frequenti che oggi le imprese utilizzano nei confronti dei loro interlocutori. Verranno esaminati dei modelli di gestione responsabile sia degli stakeholder esterni che dei stakeholder interni, e infine nei confronti dell'ambiente.

Nel terzo capitolo verranno presentati tre casi studio: Brunello Cucinelli, Boxmarche e Ferrero. Tre imprese che, per caratteristiche differenti, rappresentano dei buoni esempi di differenti modi di approcciarsi al problema complesso della Corporate Social Responsibility.

CAPITOLO I

La Corporate Social Responsibility

1.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

La Responsabilità Sociale d'Impresa, anche nota come Corporate Social Responsibility o più brevemente CSR, invita a porre l'attenzione, con riguardo alla visione strategica d'impresa, all'insieme delle implicazioni di natura etica della gestione aziendale affinché si pongano in essere i necessari strumenti gestionali e strategici per potere definire l'impresa come sostenibile e responsabile.

Commentava, nel 1991, Archie B. Carroll: "le imprese socialmente responsabili devono sforzarsi di ottenere un profitto, di obbedire alla legge, di avere un comportamento etico, e di comportarsi da buon *cittadino aziendale*".

Così, La platea di stakeholder interessati dal fenomeno della CSR sono contemporaneamente soggetti interni all'impresa e soggetti a essa esterni.

Le sempre più crescenti aspettative dei clienti, della società, delle istituzioni e di tutti gli stakeholder in generale, hanno da tempo influenzato le modalità di gestione e di visione strategica delle imprese. Si richiede che queste abbiano in considerazione temi etici ora di tipo ambientale ora di tipo finanziario e, non per ultimo, di trattamento equo in tema di condizioni di lavoro.

La CSR implica una manifestazione di volontà interna alle imprese piccole, medie e grandi che si esplica, in generale, in una gestione efficace delle problematiche di impatto sociale, etico e ambientale. La maggioranza delle imprese che agiscono responsabilmente integrano volontariamente nella loro gestione le preoccupazioni sociali ed ecologiche, proprie e degli stakeholder, e lo fanno in tutte (o quasi) le loro operazioni commerciali.

Non deve ritenersi, però, che perseguire obiettivi socialmente responsabili sia solo da considerarsi un "onere" infatti tali strumenti, se applicati con genuinità, entrano di diritto nella catena del valore e concedono l'opportunità di sfruttare nuove leve competitive. Osserva Robert Alan McDonald, CEO di Procter & Gamble: "*i consumatori hanno aspettative sempre maggiori nei confronti delle marche e vogliono sapere ciò che esse fanno per il mondo. Deve trattarsi però di iniziative autentiche, dettate da un interesse genuino*" (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

1.2 ORIGINE E SVILUPPO DELLA CSR

Il contesto storico in cui si sviluppa la sensibilità alla Responsabilità Sociale d'Impresa è un contesto culturale, accademico e operativo nel quale viene chiesto alle imprese di adottare un nuovo atteggiamento più attento verso tutti gli stakeholder e alle problematiche ambientali e sociali. L'obiettivo è quello di poter cogliere un

vantaggio competitivo, specialmente nei confronti dei clienti maggiormente attenti a queste tematiche, volto a massimizzare gli utili di lungo periodo e, se non altro, a minimizzare l'impatto che le imprese hanno nel *sistema* nel quale operano.

Le valutazioni in tema di CSR, però, non si devono limitare alla sola impresa atomistica, ma vanno inserite in un contesto di rete relazionale e quindi anche con riguardo ai fornitori e ai clienti intermedi. Così infatti William C. Frederick definiva la Corporate Social Responsibility: "La Responsabilità Sociale comporta che gli imprenditori dovrebbero sovrintendere al funzionamento di un sistema economico che soddisfi le aspettative del pubblico. Ciò a sua volta significa che i mezzi economici di produzione dovrebbero essere impiegati in modo tale che la produzione e la distribuzione possano rafforzare il benessere socio-economico totale. La responsabilità sociale in ultima analisi implica un atteggiamento pubblico verso le risorse economiche e umane della società e la volontà di far sì che queste risorse siano utilizzate per fini sociali ampi e non solo per gli interessi strettamente circoscritti dei soggetti privati e delle imprese" (Frederick, 1960).

In realtà, la prima vera e propria apparizione di una definizione di CSR si ebbe negli anni '50 a opera di Howard Bowen, il quale così definì la Corporate Social Responsibility: "[La CSR] si riferisce agli obblighi degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di compiere quelle decisioni, o di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori per la nostra società".⁽¹⁾

Bowen trasse spunto per tale definizione citando un articolo della rivista *Fortune* ove era riportata un'indagine dalla quale emergeva, già nel 1946, che il 93.5%⁽²⁾ degli intervistati riconosceva che le loro azioni manageriali avevano un impatto che andava oltre una valutazione con riguardo solo ai profitti o alle perdite (Carroll, 1999).

L'analisi fatta da Howard Bowen, nel suo libro "Social Responsibility for the Businessman", portò Archie Carroll a indicare Bowen come il padre della Corporate Social Responsibility (Carroll, 1999), se non altro perché Bowen fu il primo a dare una definizione al fenomeno della responsabilità sociale, che potesse avere anche delle applicazioni di tipo pratico.

L'opera di Bowen diede inizio a un periodo di studio del fenomeno della responsabilità sociale d'impresa caratterizzato, in questa prima fase, da un'opera di ricerca di una definizione piuttosto che da un'attività di applicazione dei suoi principi.

Altro rilevante contributo si ebbe nel 1960 a opera di Davis, il quale riteneva che le considerazioni emerse in quegli anni sulla CSR dovessero essere applicate a un contesto manageriale, e non più restare circoscritte a un inquadramento solo teorico. Davis sostenne l'esistenza di un stretto legame tra responsabilità sociale e potere di mercato, pensava che la responsabilità degli uomini d'affari dovesse essere commisurata al loro "potere sociale" (Carroll, 1999). Il potere sociale consisteva in una combinazione di azioni che facevano in modo che l'impresa fosse socialmente accettata, tali azioni non erano solamente interne alla dimensione aziendale e non erano fisse nel tempo, potendosi avere, in tempi diversi, differenti livelli di "potere sociale" (Davis, 1960). Davis ritenne che se, da un lato, il potere sociale e la

(1) Cit. da Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, 1999.

(2) Fonte: *Idem*, pag. 270. A sua volta, Carroll cita Bowen, 1953, pag.6.

responsabilità sociale erano relativamente uguali in termini di risultati perseguibili dall'impresa che li deteneva, dall'altro evitare di applicare la responsabilità sociale portava a una progressiva erosione del potere sociale (Davis, 1960).

In un momento successivo, Davis, coadiuvato da Robert Blomstrom, nell'opera *Business and its Environment*, fornisce una ulteriore definizione del fenomeno statuendo che la Responsabilità Sociale si riferisce all'obbligo di tenere in considerazione gli effetti delle proprie decisioni e azioni all'interno dell'intero sistema sociale. Gli uomini d'affari, allora, applicano i temi di CSR quando considerano i bisogni e gli interessi dei soggetti che potrebbero essere coinvolti nelle operazioni aziendali. Così facendo si riesce a guardare aldilà degli interessi strettamente economici o tecnico-tecnologici dell'azienda. (Davis, Blomstrom, 1966).

Solo un anno dopo Clarence C. Walton nel libro *Corporate Social Responsibilities*, diede una successiva e più elaborata definizione della Responsabilità Sociale: “*Il nuovo concetto di responsabilità sociale riconosce l'intimità della relazione che esiste tra azienda e società e che tale relazione è necessario che venga tenuta a mente dal top management e dai relativi gruppi che perseguono i rispettivi obiettivi*”⁽³⁾.

Walton elaborando tale definizione riesce a cogliere l'essenza del problema della mediazione tra diversi gruppi di interesse che spingono per il conseguimento dei propri obiettivi. Il passo avanti fatto nell'attività definitoria di Walton è certamente quello di spostare il problema non più nella sfera di influenza del singolo uomo d'affari, come prima di allora, ma di collocare il centro decisionale della Social Responsibility nelle più alte sfere aziendali, riconoscendo intrinsecamente il peso che la CSR può avere sui ricavi o con riguardo all'impatto che l'azienda ha sull'ambiente esterno.

Un successivo passo avanti è stato compiuto nel 1971 a opera di Harold Jhonson che nella sua opera *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* si preoccupò di cercare una varietà di definizione della CSR e di analizzare gli impatti e le problematiche che questa aveva nel contesto sociale e aziendale. L'autore sosteneva che la Responsabilità Sociale di Impresa doveva constare nella ricerca degli obiettivi socialmente ed economicamente rilevanti ma attraverso l'elaborazione di norme sociali che si potessero uniformemente applicare al mondo degli affari. Tale approccio doveva risultare nell'elaborazione di norme e comportamenti aziendali in grado di definire ruoli e compiti. Quelle norme avevano il compito di fornire uno schema operativo riguardo le modalità di conduzione degli affari (Jhonson, 1971). Da tale definizione si evince come l'evoluzione della CSR adesso si sia spostata anche sul piano normativo dovendosi riconoscere la necessità di produrre un corpus di regole e regolamenti, non solo in via di autoregolazione ma anche di fonte legislativa, in modo tale da poter bilanciare il legittimo interesse dall'azienda nel ricercare il massimo profitto ma l'altrettanto legittimo bisogno della società che tale ricerca non le sia di nocumento.

Jhonson, però, fornisce una seconda definizione della CSR dandole un'enfasi più di lungo termine, asserendo che le imprese che adottano politiche di CSR svolgono dei programmi sociali per aggiungere profitti alle loro organizzazioni (Jhonson, 1971). Tale visione presuppone che le politiche di responsabilità sociale non possano essere

(3) Cit. da Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, 1999.

applicate in modo sporadico o disorganizzato poiché non servirebbero a raggiungere l'obiettivo di incremento dei profitti aziendali ma sarebbero delle mere azioni volte a compiacere la società, peraltro con il rischio di gettare l'azienda, o quantomeno tali azioni disorganizzate, in cattiva luce.

Jhonson presenta anche una terza definizione dalla quale si evince che è ormai pacifico affermare che la CSR concorre alla massimizzazione dell'utilità d'impresa ove tale utilità non coincide esattamente con il massimo profitto ottenibile, ma si riferisce ad un ventaglio di obiettivi. Infatti secondo Jhonson *“un imprenditore o manager socialmente responsabile è colui che ha un programma di utilità[...]tale che è interessato non solo al proprio benessere, ma anche a quello degli altri membri dell'impresa e quello dei suoi concittadini”* ⁽⁴⁾. Si formalizza sempre di più la necessità di spostare al livello del top management le politiche di CSR, in virtù del potenziale strategico che possono avere delle efficaci politiche sostenibili.

Il contributo più rilevante di Johnson si ha però con la sua quarta e ultima definizione della Corporate Sociale Responsibility, da lui chiamata “visione lessicografica della responsabilità sociale”. Con tale locuzione l'autore sostiene che la teoria lessicografica potrebbe suggerire che le imprese fortemente profit-motivated potrebbero adottare comportamenti socialmente responsabili perché *“una volta ottenuto l'obiettivo di profitto, queste si comportano come se la responsabilità sociale fosse un obiettivo importante, anche se non lo è”* ⁽⁵⁾. Lo stesso autore, nel far presente che tale definizione può sembrare contraddittoria con le tre precedenti, precisa che in realtà è solo un *“modo complementare di vedere la stessa realtà”* ⁽⁶⁾. La definizione di Jhonson è interessante sul piano della duplice lettura che, e lo conferma lo stesso autore, è possibile dare alle politiche di CSR: se su un piano si riconosce che le azioni socialmente responsabili possono portare le aziende ad ottenere agli occhi dei consumatori un *quid* in più in termini di brand image e di brand fidelity; dall'altro è necessario riconoscere che le imprese meno attente alle tematiche sociali e ambientali possono sempre implementare delle politiche di CSR *ex-post*, e quindi raggiunti gli obiettivi di profitto, quasi a legittimare quanto fatto precedentemente. Ovviamente il secondo approccio è più rischioso perché è possibile che chi osserva noti una certa “ipocrisia” nell'applicazione delle politiche di CSR.

Negli anni Settanta del '900 ormai il concetto di CSR è ben strutturato fra studiosi e uomini di affari, e questa nuova approfondita conoscenza porta a fare delle distinzioni, alcune delle quali sono opera di Prakash Sethi. Sethi, nel 1975, iniziò a distinguere i comportamenti aziendali in tre macro aree: “social obligation”, “social responsibility” e “social responsiveness” (Carroll, 1999). La prima di queste categorie, “social obligation”, si riferisce ai comportamenti necessari messi in atto dalle aziende in quanto per questi esiste una previsione legislativa o perché lo stato dell'arte del mercato lo richiede, tanto è che i criteri di identificazione di tali azioni non possono che essere legali o economici. La seconda categoria individuata da Sethi, “social responsibility”, invece, deve essere guidata da una volontà dell'azienda di elevare la

(4) Cit. da Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, 1999.

(5) *Idem* p. 273 e ss.

(6) *Idem* p. 273 e ss.

propria condotta ad un livello superiore facendo in modo che questa sia in armonia con le norme sociale e ambientali e con i valori accettati dalla maggioranza della collettività. Non si dovrà però tralasciare la considerazione di un'adeguata aspettativa di performance dell'impresa. Il terzo livello identificato da Sethi è quello della "social responsiveness" che consiste nell'adattare il comportamento aziendale ai bisogni della società. Il terzo livello consente di compiere un successivo passo avanti: le imprese devono considerare le proprie opportunità di sviluppo tenendo presente che non devono soddisfare solo i bisogni più strettamente legati alla domanda di mercato, certamente fondamentale per qualsiasi tipo di analisi, ma devono tenere a mente che essere in grado di progettare un'offerta di mercato comporta anche un certo grado di bilanciamento tra soddisfacimento del bisogno primario e l'impatto che ha determinato quel prodotto o servizio sulla società. In altre parole, nel progettare l'offerta di un prodotto, ad esempio uno in plastica, occorre attenersi a un disciplinare di comportamento di fonte normativa riguardante le emissioni, la salubrità del materiale ecc. ma al contempo si deve comunicare nel modo più appropriato ai propri target, attuali e potenziali, quanto effettivamente quella particolare tematica etica è importante per l'azienda e cosa si intende fare in merito, sempre al fine di minimizzare eventuali esternalità negative.

Un fattore importante diventa il tempismo: se viene implementata una campagna di comunicazione CSR-oriented contestuale o anteriore al lancio di un nuovo prodotto potenzialmente problematico questa sarà certamente più fruttuosa di una successiva azione "riparativa" di un danno ormai fatto.

1.2.1 Le quattro facce della Responsabilità Sociale

Il dibattito sulla CSR aveva portato alla luce la necessità di trovare uno schema di facile interpretazione delle azioni poste in essere da un'impresa, al fine di poterle classificare come responsabili o meno nei confronti della società. Un primo contributo si ebbe a opera di D. Dalton e R. Cosier (1982), i quali elaborarono una matrice quadrata che prendeva in considerazione la liceità e la responsabilità di una strategia adottabile da un'organizzazione.

	<i>Illegale</i>	<i>Legale</i>
<i>Irresponsabile</i>	A	C
<i>Responsabile</i>	B	D

Figura 1, The four faces of Social Responsibility, Dalton e Cosier, 1982.

Le quattro lettere indicano le strategie che un'impresa può adottare. La più rischiosa per la società e per l'impresa è la strategia Illegale/Irresponsabile (quadrante **A**). Tale strategia potrebbe consentire di conseguire profitti maggiori ma certamente espone l'impresa al duplice rischio di incorrere, se scoperti, nelle sanzioni previste dalla legge e di soffrire di una forte crisi di credibilità.

La seconda situazione è Illegale/Responsabile (quadrante **B**): potrebbe succedere che un'azienda che abbia agito responsabilmente, per esempio nella produzione di un farmaco, si trovi nel caso illegale/responsabile perché successivamente tale farmaco non viene promosso dall'autorità di vigilanza sanitaria (Dalton e Cosier, 1982). Quando un'organizzazione si trova in questo quadrante sta vivendo un paradosso: potrebbe "sfidare la legge" cercando, attraverso attività di lobbying, di far cessare o quantomeno arginare la causa dell'illegalità oppure accollarsi il rischio di essere criticata e sanzionata, pur restando nella situazione di fatto. È interessante notare che malgrado manchi un'intenzionalità di nuocere alla società, visto che si agisce responsabilmente, l'azienda dovrà ugualmente affrontare le conseguenze che derivano dall'illegalità del proprio operato (Dalton e Cosier, 1982).

La terza possibilità (quadrante **C**) è Irresponsabile/Legale e questa è certamente una situazione nella quale si trovano molte organizzazioni. Un esempio fra tutti può essere la produzione e commercializzazione di un prodotto certamente legale ma dal conclamato effetto nocivo per la salute dei consumatori: le sigarette. Non esiste nessun divieto che impedisca la produzione delle sigarette ma certamente può ritenersi irresponsabile la loro commercializzazione.

La quarta situazione (quadrante **D**) nella quale è possibile, se non auspicabile, trovarsi è Legale/Responsabile. In questa situazione le aziende attuano tutti quegli obblighi derivanti da imposizioni normative, ma attuano anche volontariamente, in base a propri driver etici, dei comportamenti che eccedono quelli richiesti dalla legge. Perché possano essere implementate e adottate politiche di CSR occorre trovarsi in questo ultimo caso.

Progettare una valida strategia in grado di posizionare l'azienda nella situazione legale/responsabile prevede che vengano poste in essere azioni profittevoli dal punto di vista economico, rispettose delle norme e socialmente responsabili. Sotto questo aspetto la CSR si compone di alcuni tipi di ingredienti: di tipo economico, di tipo legale e di tipo etico o filantropico (Carroll, 1983).

Il lungo processo di definizione del fenomeno della CSR abbraccia poi una serie di altre teorie ad essa connesse e complementari, questo perché non esiste una ricetta universalmente vera per ogni azienda di ciò che è o non è responsabile. Il carattere volontario della CSR fa sì che esistano delle linee guida generali (cfr. *infra* 1.5) ma rimanda alla valutazione della singola organizzazione la definizione di piani di azione concreti e adattabili al contesto operativo.

È in ogni caso fuori dubbio che le implicazioni della responsabilità sociale d'impresa abbiano rilevanza sia interna che esterna all'organizzazione, e allora diventa fondamentale capire come gli stakeholder, attuali e potenziali, rispondono alle politiche socialmente responsabili.

1.3 STOCKHOLDER VIEWS VS. STAKEHOLDER VIEW

Perché un'impresa possa definirsi socialmente responsabile è sicuramente necessario che questa adotti un comportamento rispettoso delle norme. È largamente riconosciuto il fatto che l'impresa si muova contestualmente su diverse dimensioni di tipo economico, giuridico ed etico. Vi è tuttavia disaccordo sul modo in cui tali dimensioni si articolino fra di loro, si nota peraltro che le maggiori differenze emergono fra i sostenitori della *stockholder view* e quelli della *stakeholder view*.

Chi adotta come propria la *stockholder view* sostiene che i manager abbiano come compito principale quello di aumentare il ritorno finanziario degli investitori, mentre chi abbraccia la *stakeholder view* sostiene che il compito dei manager sia quello di rispettare gli interessi di tutti gli stakeholder ossia di tutti quei soggetti che, in più vesti, possono essere influenzati dalle decisioni aziendali, e si tratta certamente di una platea di soggetti (clienti, fornitori, comunità ecc.) ben più ampia della sola categoria degli *stockholder*.

È da notare che in entrambe le visioni i manager hanno un obiettivo *morale* sebbene i soggetti destinatari di tale sforzo sono ben diversi. Si può pensare ai manager, nella *stockholder view*, come a dei soggetti che abbiano da interfacciarsi solo con l'ambiente-mercato e che in questo debbano sintetizzare il loro obiettivo morale ed economico: il manager dovrà solo preoccuparsi di far aumentare i profitti degli *stockholders*. Il perseguimento di obiettivi diversi -dal solo incremento dei profitti per gli azionisti- che siano rispondenti alle esigenze della società certo non manca. Secondo tale teoria il benessere sociale viene massimizzato in maniera indiretta grazie al noto meccanismo della "mano invisibile" di Adam Smith (D'Orazio, 2003).

I sostenitori della *stakeholder view* sono certi, al contrario, che i manager non possano non adottare un comportamento eticamente responsabile e sostenibile per la società nell'assumere le loro decisioni perché ciascuna di queste finisce, per forza di cose, per avvantaggiare una categoria di stakeholder in danno ad un'altra (D'Orazio, 2003). Non sarebbe quindi pensabile il perseguimento di un mero interesse di tipo economico senza un bilanciamento delle spinte di segno opposto provenienti da diversi gruppi di interesse sia interni che esterni all'azienda.

A prima vista potrebbe sembrare che vi sia spazio per la CSR solo nel caso della *stakeholder view*. A ben vedere e assumendo un'ottica di lungo periodo, le due teorie coincidono.

Un manager che adotta la *stockholder view* assumerà un comportamento *etico*, ponendo maggiore attenzione sugli economics, perché consente di ottenere una buona performance finanziaria che poi si ripercuote positivamente sulla società. Un manager che invece adotta la *stakeholder view* assumerà un comportamento anch'esso *etico* perché convinto che sia *la cosa giusta*, ed è anche convinto che questa sia la via più redditizia (D'Orazio, 2003).

1.4 DAL RUOLO DEL DIRITTO SOCIETARIO ALL' AUTOREGOLAZIONE

Non è possibile, o quantomeno è del tutto soggettivo, affermare quale fra la stockholder view e la stakeholder view sia certamente la via migliore per perseguire il benessere sociale e per agire in maniera eticamente responsabile. Da ciò se ne potrebbe dedurre che l'applicazione delle politiche di CSR sia rimessa alla *filosofia* gestionale del singolo manager ma, se così fosse, si correrebbe il rischio di vedere un fascio di attività fra loro scoordinate e non particolarmente efficaci.

Aldilà del necessario rispetto delle norme imposte all'imprenditore nell'esercizio dell'attività di impresa, per le quali egli si pone a confronto con regole di origine legislativa e quindi inderogabili, è stata nel tempo riscontrata la necessità di introdurre norme di autoregolazione, poi supportate dall'attività della Commissione Europea con il Libro Verde del 2001 e da altre iniziative dei legislatori nazionali, in grado di rispondere a una diversità di visioni di governance nonché in grado di meglio adattarsi ad ogni singola, e differente, realtà aziendale.

È però lecito domandarsi se non vi sia un ruolo omogeneo del diritto societario affinché l'impresa prenda in considerazione l'impatto sociale che la stessa produce. La legge può creare le condizioni ottimali affinché gli interessi degli stockholder coincidano con quelli degli stakeholder. Gli strumenti a disposizione del legislatore consentono di imporre determinati vincoli ai criteri di gestione dell'impresa, e tali vincoli sono funzionali al bilanciamento delle forze contrastanti di tutti i portatori di interesse (Sacconi, 2004),

Secondo Sacconi ⁽⁷⁾ potrebbero essere funzionali a tale scopo tre tipi di intervento:

- a) Ai membri indipendenti negli organi sociali già previsti dalla legge si potrebbe conferire una rappresentanza imparziale degli interessi degli stakeholder. Attraverso tale rappresentanza si potrebbe identificare un punto di contatto con l'azienda al fine di consentire agli stakeholder, ai quali tipicamente non compete ruolo alcuno sulla gestione, di controllare che non si abusino di loro;
- b) Obblighi di rendicontazione trasparente su tutte le materie di interesse degli stakeholder attraverso l'introduzione di regole di rendicontazione sociale;
- c) Obbligo di salvaguardare la fiducia e la reputazione dell'impresa preso tutti gli stakeholder.

Assumendo che la presenza di membri indipendenti negli organi sociali non sarebbe un'innovazione molto radicale, i punti di maggiore interesse sarebbero b) e c) (Sacconi, 2004).

(7) Lorenzo Sacconi, Responsabilità sociale come *Governance* allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, 2014.

Se le imprese fossero tenute a una rendicontazione puntuale di tutte le decisioni che hanno un effetto esplicito sugli stakeholder, questo sarebbe sufficiente a curare la propria reputazione presso gli osservatori. Porterebbe quindi ad assumere decisioni che, almeno esplicitamente, non configurino un danno agli interessi degli stakeholder e, di riflesso, alla propria reputazione aziendale. Una rendicontazione di questo tipo dovrebbe imprimere nei comportamenti dei manager un modello decisionale che tenga realmente conto dei risvolti delle decisioni operative e strategiche che vengono assunte, nonché del reale impatto che queste hanno presso i soggetti che ne verrebbero coinvolti. Un tale atteggiamento, che presenta però l'indubbio rischio di atrofizzare il processo decisionale, perché sia efficace deve essere assunto in chiave strategica poiché se fosse visto come una mera imposizione di *disclosure* poco sarebbe lo spazio per politiche di CSR efficaci.

Assumere come obbligo strategico la divulgazione di informazioni sensibili per gli stakeholder non è funzionale a sé ma, e questa è la novità del punto c), fa sì che sia un obbligo curarsi della reputazione dell'azienda come un *bene in se stesso*, che rappresenta con una buona approssimazione degli interessi di tutti stakeholder (Sacconi, 2004).

Una azienda che non abbia interesse della propria reputazione non si farà scrupolo di perpetrare azioni che possano essere lesive degli interessi degli stakeholder, per esempio perché si assume una prospettiva soltanto di breve periodo o perché il proprio intento è solo speculativo. Assumere invece che la propria reputazione costituisca un vero e proprio asset consente di assumere una visione di lungo periodo che permetta di arginare il rischio di crisi reputazionali, che certamente non giovano alle vendite, e di attuare tutte quelle politiche di CSR in grado di fornire un vantaggio competitivo. L'introduzione di strumenti di questo tipo però consentirebbe spazio alla CSR solo se si considera la reputazione aziendale come un incentivo ad attuare tutte quelle politiche socialmente responsabili. Poiché tale incentivo non può essere identificato in maniera univoca per tutte le aziende si rende necessario ricorrere alla autoregolazione.

Un primo approccio all'autoregolazione della CSR può essere chiamato *approccio discrezionale* (Sacconi, 2004). Si ritiene che sia fondamentale per l'autoregolazione che esista nei manager una sorta di self-interest *illuminato* consistente in una forza endogena capace, da sola, di spingere verso l'assunzione di un atteggiamento maggiormente attento ai ritorni etici di lungo periodo (Sacconi, 2004). Tale atteggiamento trova giustificazione nell'elevazione della reputazione ad un asset fondamentale. Se esiste un orientamento al lungo periodo volto alla costruzione e al consolidamento della reputazione, tutti gli atti di gestione strategica saranno orientati a rispettare la relazione, basata sulla fiducia, con tutti gli stakeholder. Un comportamento etico e non opportunistico sarà in grado di imprimere un certo livello di autoregolazione, senza però creare un vero e proprio codice di comportamento, volto alla massimizzazione dei ritorni fiduciari che si instaurano con gli stakeholder. Ciò che si pone al centro della autoregolazione sono i ritorni che si generano dalla relazione azienda-stakeholder ed è quindi fondamentale costruire nel tempo proprio quel rapporto di fiducia in virtù del quale gli stakeholder sono invogliati a entrare, e rimanere, in contatto con l'azienda.

La buona reputazione dell'impresa genera quindi un circolo virtuoso che consente alla stessa di conseguire dei vantaggi competitivi su almeno due fronti. Il primo di questi riguarda l'opportunità di creare legami fiduciari con i propri clienti creando delle situazioni nelle quali sarà possibile progettare un'offerta maggiormente fidelizzante, nonché l'opportunità di attrarre nuovi clienti usando come driver del valore proprio quel rapporto in grado di "nobilitare" l'acquisto. Il secondo vantaggio che genera il circolo virtuoso fiducia-reputazione riguarda la riduzione dei costi di transazione: se è vero che le aziende operano in un contesto di rete relazionale deve essere altresì vero che all'intero del network le operazioni non possono essere singole, ma devono costituire un flusso di transazioni mai interrotte. Se nella catena del valore esistono imprese che assumono un comportamento opportunistico, non finalizzato alla valorizzazione del binomio fiducia-reputazione, concludere transazioni con queste richiederà una intensa, e spesso costosa, attività di ricerca di informazioni. Nel network assumere un comportamento rispettoso delle norme sociali abbatte i costi di transazione perché rende le stesse norme per tutti vincolanti: seguire le norme sociali a beneficio della propria reputazione ingenera una risposta di tipo cooperativo che autoalimenta le ulteriori risposte degli altri partecipanti al network costituendo un incentivo implicito alla loro osservanza. In tale prospettiva, anche con riguardo agli occhi dei consumatori, non si crea un vantaggio reputazionale sulla sola azienda bensì sull'intero network. Ciò comporta che le aziende saranno incentivate a cooperare fra loro e a sviluppare legami di dipendenza strategica. Tali relazioni saranno fonte di un nuovo e più solido vantaggio competitivo *aggregato* perché possono consentire alle imprese di far meglio aderire la loro offerta alle aspettative dei consumatori. Tale rapporto di rete è peraltro particolarmente importante per quei mercati dove il time-to-market è strategicamente rilevante poiché il rapporto fiduciario fra aziende consente di ridurre i tempi di definizione di ogni singolo componente dell'offerta.

Il punto critico di questo tipo di autoregolazione è che non esiste uno standard a cui fare riferimento proprio perché il modello è mosso dal *self-interest illuminato*, si rimanda quindi alla discrezionalità di chi prende le decisioni discernere da ciò che è eticamente e socialmente corretto da ciò che non lo è.

Il problema potrebbe essere risolto con l'assunzione di un codice interno ma anche in questo caso rimane problematico il modo in cui gli altri stakeholder ne possano venire a conoscenza o aderirvi.

È di fondamentale importanza la necessità per l'impresa di comunicare all'esterno il proprio intento di comportarsi in modo socialmente responsabile, se non altro perché ciò costituirebbe un incentivo a non deviare dal comportamento sostenibile, ed è ugualmente fondamentale la misurabilità dei risultati che ne derivano. Per questi motivi si potrebbe definire questo modello come *autoregolazione debole* (Sacconi, 2004).

Il secondo modello di autoregolazione parte dalla considerazione che il modello debole può essere inefficace per via della *fragilità cognitiva* della reputazione (Sacconi, 2004). Tale fragilità esiste perché gli operatori sono tipicamente dotati di informazioni incomplete. L'asimmetria informativa non riguarda il singolo rapporto azienda-stakeholder ma, di nuovo, si espande nel contesto del network relazionale. Il problema sorge nell'attività di valutazione: se si adotta il modello debole non è possibile fare

una valutazione di ex ante perché non esiste un “codice” da usare come benchmark, sarà solo possibile distinguere ex post ciò che è stato socialmente responsabile da ciò che non lo è stato, salvo una preliminare valutazione basata più che altro sul buon senso del singolo.

L'autoregolazione deve essere vista, in questo contesto, come uno strumento di gap filling delle previsioni ex ante con le valutazioni ex post. In questo senso l'(auto)imposizione delle regole di CSR serve a colmare proprio quel gap informativo. Se si sceglie questo modello ci si sottopone volontariamente a un corpus di norme esplicite, deliberate quindi dall'impresa singola, o di concerto con altre, che provengono da un dialogo che non può non considerare la maggioranza degli stakeholder. Il consenso può essere ottenuto più facilmente se gli standard di CSR sono stabiliti attraverso un'interazione multi-stakeholder, infatti tale dialogo non fa che corroborare il ruolo dell'autoregolazione consentendo un rafforzamento del rapporto fiduciario fra l'azienda e gli altri soggetti.

Entra nuovamente in gioco il meccanismo della reputazione: una volta concluso il momento del dialogo e una volta comunicati ex ante gli standard che in futuro verranno osservati, impresa e stakeholder saranno in grado di formare un giudizio ex post sulla gestione. Chi devia dallo standard subisce un danno reputazionale. Il rispetto dello standard, invece, genera un particolare vantaggio competitivo che peraltro costituisce un incentivo a non deviare in futuro.

Il perno di questo modello è la funzione di gap filling che si attribuisce allo standard gestionale (Sacconi, 2004), tanto più lo standard sarà in grado di limitare l'asimmetria informativa tanto più questo modello sarà in grado di assicurare un vantaggio competitivo.

Di più, adottare uno standard facilita il complesso compito di misurazione dei risultati che tipicamente si genera quando si ha a che fare con asset intangibili, quale la reputazione dell'azienda.

1.5 I PRINCIPALI STANDARD, SA8000, AA1000APS, ISO26000

1.5.1 SA 8000 ⁽⁸⁾

Uno degli standard più noti a livello internazionale è lo standard SA 8000, elaborato dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) nel 1997.

SA 8000 contiene nove requisiti sociali che dovranno essere adottati dalle imprese, che intendono ottenere la certificazione, al fine di incrementare la capacità competitiva fornendo una garanzia di eticità della propria attività produttiva. SA 8000 è il primo standard in grado di fornire una misura del grado etico e di responsabilità sociale di un'azienda ed è inoltre applicabile a livello internazionale in qualsiasi settore merceologico. L'affidabilità dello standard è poi garantita tramite la certificazione di una terza parte indipendente.

(8) Social Accountability 8000, Responsabilità Sociale 8000, SAI Social Accountability International, 1997. Disponibile sul sito: www.sa8000.info

SA 8000 è basato sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e sulla Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino ed inoltre le sue prescrizioni riguardano una vasta gamma di stakeholder (consumatori e loro associazioni, fornitori, clienti, gruppi ambientalisti e umanitari, organizzazioni sindacali, mass media, comunità locali, ecc.).

Secondo un censimento ⁽⁹⁾ del 2003, le aziende certificate SA 8000 nel mondo sono 285, il 54% di queste si trova in Asia. In Europa, invece, posseggono la certificazione 86 aziende, con in testa l'Italia che vanta il 61% delle certificazioni totali (dati SAI International, 2003).

Lo standard SA 8000, fra le sue disposizioni, prevede sia fatto assoluto divieto alle aziende di utilizzare o dare sostegno al lavoro minorile (art. 1.1) inoltre le stesse aziende sono tenuta ad attuare le procedure per azioni di rimedio a favore dei bambini per i quali si riscontra una situazione lavorativa non conforme alla legge o allo standard (art. 1.2). L'azienda non deve inoltre, a norma dell'art. 1.4, esporre nessun bambino o giovane lavoratore a situazioni pericolose o nocive per la salute sia all'interno che all'esterno del luogo in cui si svolge l'attività produttiva.

Si definiscono inoltre criteri in tema di salute e sicurezza, chiarendo che le aziende devono garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre in relazione alle conoscenze prevalenti riguardo all'industria e ai relativi rischi, nonché adottare le misure necessarie per prevenire incidenti (art. 3.1). L'azienda deve inoltre nominare un rappresentante della direzione, che sia responsabile della salute e della sicurezza di tutto il personale e deve altresì curarsi di fornire una costante formazione in tema di sicurezza sul lavoro (artt. 3.2 e 3.3).

Sono poi presenti una serie di disposizioni (artt. da 4.1 a 5.3) che prescrivono la necessità per l'azienda di non limitare in nessun modo la libertà di associazione dei lavoratori al suo interno, e anzi se questa dovesse essere limitata per leggi del posto, l'azienda dovrà fornire mezzi analoghi e supplenti per consentire ai lavoratori di associarsi. È presente il divieto di discriminazione per razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica.

In generale le disposizioni previste nello standard SA 8000 non molto si discostano da standard già fissati, in modo più o meno omogeneo, dai vari legislatori nazionali in tema di sicurezza sul lavoro o in tema di retribuzione dignitosa o ancora in tema di orari di lavoro.

Il tratto maggiormente distintivo dello standard riguarda i Sistemi di Gestione: è previsto (art. 9) che l'alta direzione definisca in modo chiaro e conoscibile al pubblico, una politica aziendale in materia di responsabilità sociale. Si precisa poi che l'alta direzione deve periodicamente riesaminare l'adeguatezza e l'appropriatezza della propria politica aziendale con riferimento a quanto previsto dallo standard, ed è inoltre tenuta a nominare un rappresentante che assicuri il rispetto dei requisiti previsti in SA 8000. L'azienda è peraltro tenuta a garantire che i requisiti previsti dalla norma siano compresi e implementati a tutti i livelli dell'organizzazione (art. 9.5) prevedendo una

(9) Dati disponibili su www.sa8000.info

chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità e implementando strumenti di formazione del personale nuovo ed esistente.

Infine sono previsti due altri strumenti: uno di tipo correttivo e uno di rendicontazione. A norma dell'art. 9.9 è disposto che l'azienda indaghi e quindi risponda circa le problematiche mosse dai dipendenti o da altri soggetti riguardo alla conformità/difformità della politica aziendale in relazione anche ai requisiti previsti dallo standard. È poi disposto (art. 9.13) che l'azienda si impegni a mantenere appropriate registrazioni che attestino la conformità ai requisiti della norma.

1.5.2 AA1000APS

Altro noto standard è AA1000 elaborato inizialmente nel 1999 dalla ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) che ha poi visto numerose modifiche e miglioramenti fino alla ultima versione del 2008, AA1000APS (AccountAbility Principles Standard).

Tratto distintivo rispetto SA 8000 è che AA1000APS non è certificabile: questo costituisce invece uno strumento di supporto alla gestione delle imprese che intendono assumere un comportamento socialmente responsabile.

AA1000APS comprende tre principi fondamentali: *inclusività*, *materialità* e *rispondenza*. Il principio di *inclusività* prevede che un'azienda che intenda essere socialmente responsabile deve coinvolgere nella propria attività decisionale gli stakeholder, in modo che questi partecipino al raggiungimento di un obiettivo di sostenibilità strategica. L'*inclusività* comporta l'essere responsabili verso tutti i soggetti che entrano in contatto, direttamente o indirettamente, con l'organizzazione. Tale principio richiede un processo di dialogo partecipativo che conduca a un risultato in termini di strategia in grado di bilanciare i vari interessi, non va invece letto come una sorta di delega a soggetti esterni all'impresa a prendere decisioni strategiche. Un efficace stakeholder engagement (cfr. *infra* 2.2.2) sarà quello in grado di condurre ad un risultato definito, strategico e realizzabile che possa far definire il business responsabile e sostenibile.

Il principio della *materialità* prevede che un'organizzazione definisca i propri temi materiali, i quali consistono in tutti quei nodi che influenzano le decisioni e le performance proprie e degli stakeholder. Il principio si formalizza attraverso un processo di analisi di ciò che è *materiale*, al fine di giungere a un complesso di informazioni idonee a prendere decisioni sostenibili. Il complesso di informazioni da raccogliere deve tenere in considerazione i driver di sostenibilità, interni e dei propri stakeholder, e deve altresì tenere conto dell'aderenza delle azioni future con la propria strategia. In ogni caso un'organizzazione aderisce al principio di *materialità*, che è mutevole nel tempo, quando questo è applicato in modo non sporadico e in ogni parte dell'organizzazione, nonché quando siano previsti strumenti di correzione da tutte quelle situazioni che erroneamente identificano una problematica come *non materiale*. Terzo e ultimo principio è quello della *rispondenza*. Con tale principio si intende fare in modo che l'azienda risponda in modo efficace ed efficiente ai temi, precedentemente connotati come *materiali*, sollevati dagli stakeholder. La *rispondenza* si realizza attraverso decisioni e azioni, anche di comunicazione con gli

stakeholder, capaci di dimostrare di essere in grado di rispondere ai temi *materiali* e di essere responsabili. Si potrebbe indentificare tale principio come la traduzione operativa dei due precedenti: si devono prevedere piani di azione, percorsi di stakeholder engagement, sistemi di governo, misurazioni e monitoraggi e infine piani correttivi. Dal momento che le risposte prevedono l'utilizzo di risorse economiche sarà anche necessario stabilire un ordine di priorità che dovrà essere comunicato agli stakeholder. In definitiva un'organizzazione sarà responsabile quando sarà in grado di dare una risposta (tempestiva e sostenibile) ai temi socialmente rilevanti per il suo *core business* e per i propri stakeholder.

Adottare lo standard significa assumere un comportamento consapevole e responsabile riguardo le proprie politiche aziendali in tema di decisioni tattiche e strategiche, nuovi prodotti e relative performance. L'adozione di AA1000APS richiede che l'azienda coinvolga il maggior numero possibile di stakeholder in un'analisi di sostenibilità delle proprie azioni con riguardo all'impatto che queste hanno sugli stessi stakeholder.

L'obiettivo di AA1000APS, ma in generale di tutti gli standard della famiglia AA1000, è di dare alle organizzazioni un set di principi e strumenti per costruire in maniera responsabile la propria gestione. Il passo avanti qui compiuto rispetto a SA8000 è proprio questo set di strumenti a prima vista generici, i quali però, proprio grazie alla loro universalità, possono essere al meglio adattati ad ogni contesto aziendale. In ogni caso sarebbe errato leggere SA 8000 e AA1000 come due modelli distinti fra loro, quanto più andrebbero letti come un *continuum* dal generale al particolare: se SA8000 corrobora delle disposizioni di legge già esistenti nella maggioranza degli stati industrializzati, AA1000 fornisce un set di strumenti che ogni organizzazione può implementare nel modo più rispondente al proprio business e alle esigenze dei propri stakeholder.

1.5.3 ISO 26000

Nato nel settembre 2005 a Bangkok dai lavori del gruppo ISO, lo standard 26000 ha visto la sua pubblicazione ufficiale nel 2010. Al centro del modello vi è il concetto di sviluppo sostenibile che all'interno del codice si dirama in due parti: nei primi quattro capitoli si espone una parte didattica e definitoria che consta di un glossario con la definizione dei termini chiave, una descrizione di ciò che si intende per CSR (per il processo di formazione della definizione di CSR cfr. *supra* 1.2) e sul rapporto che questa ha con lo sviluppo sostenibile; nella seconda parte si fornisce un quadro operativo in grado di far definire a ogni organizzazione quali sono i pilastri sui quali basare la propria strategia di responsabilità sociale.

Lo standard ISO 26000 si estende su diverse tematiche che possono essere usate come driver per la creazione di un proprio ruolo sociale, per il consolidamento della propria posizione responsabile in tema di inquinamento ambientale, per affermare la propria reputazione presso tutti gli stakeholder.

In linea generale ISO 26000 fornisce delle linee guida per assumere un comportamento responsabile con riguardo allo sviluppo sostenibile, con particolare rilievo del tema della salute e del benessere generale della società; per tenere conto delle aspettative degli stakeholder; per essere al meglio conforme alle normative nazionali e coerenti

con le norme internazionali di comportamento; per essere tali principi al meglio implementati e messi in pratica a ogni livello dell'organizzazione.



Schematic overview of ISO 26000

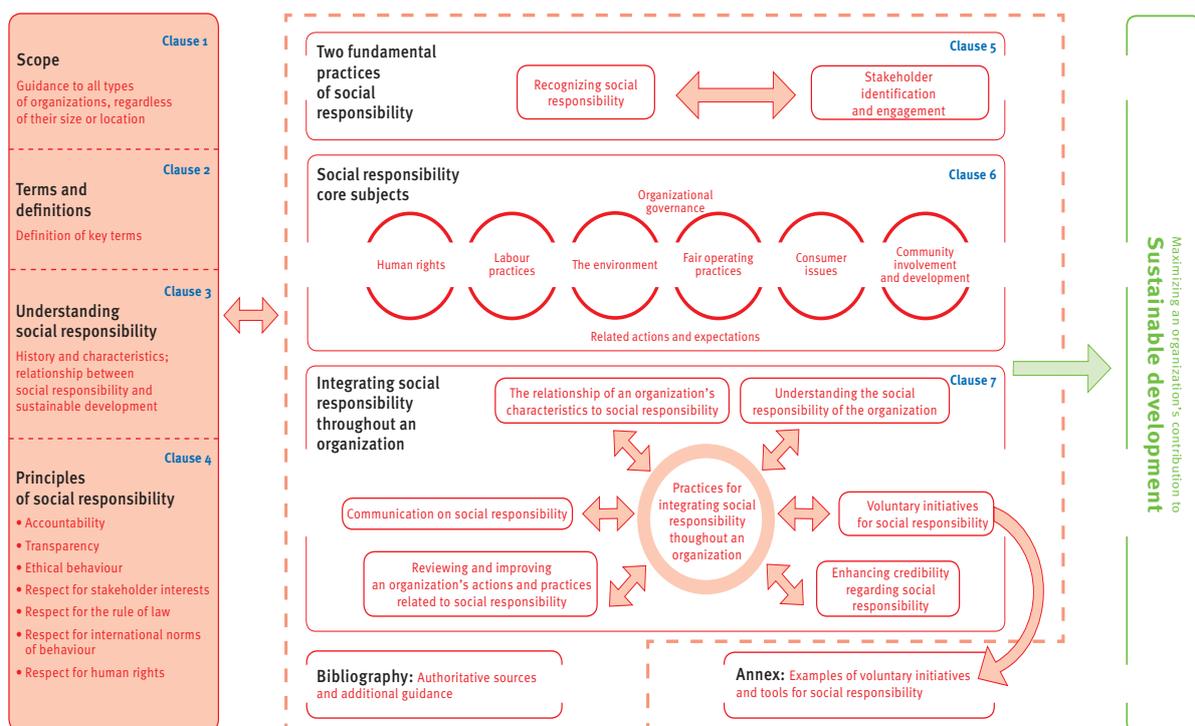


Figura 2: Schematic overview di ISO 26000 (fonte: www.iso.org)

Lo standard ISO 26000 non è destinato ad essere conferito alle organizzazioni sotto forma di certificazione, bensì costituisce uno strumento di supporto per le aziende consentendo alle stesse di essere guidate nell'obiettivo dell'adozione di un comportamento responsabile. In quest'ottica lo sviluppo sostenibile, fine ultimo dello standard ISO 26000, si persegue attraverso un processo *step by step* di comportamenti socialmente sostenibili.

L'articolazione di ISO 26000 si sviluppa su sette principi della responsabilità sociale che è necessario adottare in modo aderente alle necessità di ogni singola organizzazione. Poiché non è previsto il rilascio di una certificazione questi principi potranno anche essere adottati (e adattati) dalle imprese piccole e medie che operano con risorse finanziarie più limitate. Tali sette principi sono:

1. *Accountability*

Si tratta della capacità dell'impresa di fornire risposte responsabili e sostenibili con riguardo ai risvolti che le proprie azioni hanno sugli stakeholder. Si dovranno adottare misure adeguate alla prevenzione, e alla eventuale correzione, di tutte quelle situazioni potenzialmente non sostenibili. Per l'applicazione di questo principio le aziende possono guardare allo standard AA 1000 (cfr. *supra* 1.5.2)

2. *Trasparenza*

Si dovranno adottare tutti gli strumenti di comunicazione necessari a esternare le proprie politiche e azioni future, di queste sarà necessario rendere conto circa gli impatti, reali e potenziali, sugli stakeholder e sull'ambiente. Un'utile strumento che può essere adottato è il Bilancio Sociale (cfr. *infra* 1.6) perché, se correttamente usato, è in grado di fornire una rendicontazione dei rapporti dell'impresa con altre imprese e con gli stakeholder in generale e può fornire una visione sintetica di tutti i fattori materiali di sostenibilità che l'impresa riconosce, nonché gli impatti delle proprie azioni su tali fattori. Il Bilancio Sociale ha un forte impatto sulla percezione del pubblico riguardo la responsabilità e la sostenibilità dell'azienda in quanto è uno strumento attraverso il quale gli stakeholder possono avere contezza delle azioni sostenibili dell'impresa e di come queste vengano implementate.

3. *Comportamento etico*

Affinché si assuma un comportamento etico non è sufficiente che questo derivi da uno "stile" manageriale del singolo, ma le disposizioni in materia devono essere racchiuse in un codice etico che dovrà essere trasmesso rispettato a tutti i livelli dell'organizzazione. Dovranno essere informati anche i propri fornitori e clienti intermedi al fine di reprimere comportamenti scorretti perpetuati da chi agisce in rappresentanza dell'azienda. Il codice etico non dovrà avere ad oggetto solo problematiche interne ma dovrà comprendere regole di gestione dei rapporti con gli stakeholder. Dovranno essere previste delle sanzioni interne e disposti corsi di formazione etica per i soggetti interni all'impresa.

4. *Rispetto degli interessi degli stakeholder*

Sarà in primo luogo necessario classificare i diversi gruppi di stakeholder che hanno interesse ai risvolti della gestione dell'azienda, individuati tali gruppi si dovranno mappare le loro esigenze e studiare degli strumenti di azione sostenibile. In questa fase è fondamentale coinvolgere gli stakeholder in modo da riuscire ad avere una chiara visione di ciò che è vissuto come potenzialmente rischioso e irresponsabile. Potranno essere redatti dei report nei quali poter dar conto ai propri stakeholder delle future politiche, dei progressi compiuti, o di eventuale azioni correttive poste in essere.

5. *Rispetto del principio di legalità*

Il principio di legalità, già contenuto nella Carta di Nizza, implica all'interno di un'organizzazione socialmente responsabile la necessità che siano resi noti tutti i regolamenti applicabili ai singoli casi previsti dai codici di condotta interni e che tutti siano chiamati alla loro osservanza. Inoltre vi è la necessità che tali codici siano conformi alla legge.

6. *Rispetto delle norme internazionali di comportamento*

Il rispetto delle norme internazionali di comportamento soprattutto si riferisce alla necessità di porre la massima attenzione alla gestione delle aziende con le quali si hanno rapporti di affari che operano in paesi diversi da quell'azienda e dove potrebbe essere possibile perpetrare comportamenti non in linea con i principi di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile. Si richiama inoltre il rispetto delle prassi commerciali internazionali riconosciute come deontologiche e sostenibili.

7. *Rispetto dei diritti umani*

Le aziende devono rispettare tutte le leggi nazionali e internazionali in tema di diritti umani e se dovessero venire a trovarsi a operare in zone nelle quali tali principi sono poco o per nulla presi in considerazione, dovranno adeguare il loro comportamento a quanto prescritto nei documenti che compongono la Carta Internazionale dei Diritti dell'Uomo (Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite del 1948, Patto internazionale sui diritti civili e politici del 1966, Patto internazionale dei diritti economici, sociali e culturali del 1966).

1.6 IL BILANCIO SOCIALE ⁽¹⁰⁾

Il Bilancio Sociale costituisce uno strumento di rendicontazione volontaria per le imprese che adottano un comportamento socialmente responsabile, lo stesso bilancio funge da strumento di controllo e di gestione di tutte le azioni poste in essere in tema di CSR e di responsabilità in generale. Il Bilancio Sociale è costituito dall'insieme di attività che fungono da strumento di controllo esterno, poiché è un documento pubblico, al fine di legittimare proprio quelle azioni intraprese in tema di responsabilità. In tal senso, il Bilancio Sociale costituisce anche uno strumento di comunicazione e di verifica per gli stakeholder.

(10) Paragrafo basato su: Il Bilancio Sociale, GBS 2013, *Standard*, Principi di Redazione del Bilancio Sociale, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Giuffrè editore, 2013.

Il Gruppo GBS, da diversi anni, svolge attività di ricerca in tema di rendicontazione sociale. La loro attività ha portato alla creazione di alcune linee guida che le imprese possono adottare se decidono di implementare un sistema di rendicontazione che tenga anche conto di elementi intangibili, o di elementi di monitoraggio delle attività in campo sociale e ambientale.

Con il termine Bilancio Sociale non si intende indicare un documento che riporta solo dati quantitativi redatti secondo le tecniche contabili, bensì si intende un documento di sintesi connotato dal carattere maggiormente qualitativo delle informazioni, che va redatto periodicamente, e in conformità a procedure uniformi stabilite dall'azienda. Benché si tratti di uno strumento autonomo, se compilato (e letto) correttamente, riesce a fornire una adeguata rappresentazione dei temi di responsabilità sociale. Deve comunque essere interpretato alla luce di tutti gli altri strumenti di rendicontazione periodica prodotti dall'azienda in tema di sostenibilità. Va soprattutto letto alla luce di tutti gli altri dati suscettibili di verifica della gestione, compresi quelli prodotti in forza degli obblighi di rendicontazione contabile, al fine di evitare il rischio che il Bilancio Sociale rimanga solo una comunicazione di intenti. Esso infatti va inserito nella generale lettura dei dati contabili riferibili a una società, con l'aggiunta che dai sistemi di rendicontazione sociale possono essere estrapolate informazioni di carattere maggiormente qualitativo.

La logica sottesa alla redazione del Bilancio Sociale dovrebbe contemporaneamente essere di tipo consuntivo ma con un orientamento al futuro: deve essere possibile leggere i dati alla luce di ciò che è stato fatto, ma allo stesso tempo si dovranno formalizzare gli obiettivi futuri in tema di sostenibilità nonché i potenziali rischi per la società e cosa si intende fare a riguardo.

Il compito del Bilancio Sociale è ovvio: esso è uno strumento in grado di aumentare la reputazione presso gli stakeholder e allo stesso tempo di favorirne il dialogo.

Le aziende che assumono un comportamento responsabile manifestano un indirizzo etico. Si deve promuovere, attraverso il Bilancio Sociale (congiuntamente agli altri strumenti di comunicazione), il sistema di valori di riferimento assunti dall'organizzazione, anche con riguardo alla mission aziendale, e come questi operino e quali siano i risultati conseguiti o conseguibili.

I principi di redazione del Bilancio Sociale dovranno fare anche riferimento alla sfera etica e giuridica in modo non astratto e dovranno essere redatti con un approccio differenziato in base al rapporto fra problematicità riscontrate e risultati.

In ogni caso i principi di redazione del Bilancio Sociale non possono prescindere da una cultura aziendale in grado di realizzare una governance che vada oltre il rapporto con gli stakeholder. Ciò significa che un'azienda socialmente responsabile non può sottrarsi dal seguire le principali *best practices* sia in tema di politiche sostenibili che in tema di rendicontazione.

Il Bilancio Sociale è quindi uno strumento oramai indispensabile per le aziende che decidono di adottare un comportamento socialmente responsabile.

Questo strumento sintetizza il paradigma etico e sostenibile di riferimento per l'organizzazione ed è in grado di coinvolgere tutti i portatori di interesse esterni, nonché tutti i soggetti interni all'organizzazione. La rendicontazione sociale, inoltre, getta una strutturata base di partenza dalla quale sarà possibile costruire un sistema di indicatori idonei a misurare la responsabilità sociale dell'azienda, operazione di per sé complessa per via della natura qualitativa e spesso intangibile dei risultati.

Infine il Bilancio Sociale non svolge solo il ruolo di rendicontazione presso gli stakeholder.

Questo potrebbe anche costituire un *manifesto* da leggere in chiave strategica riguardo le future politiche di sostenibilità, potrà quindi essere usato per creare un'aspettativa nei propri clienti. La creazione di una aspettativa valoriale innesca un circolo virtuoso per il quale si tenderà a non deludere proprio quelle aspettative, che se soddisfatte possono costituire un forte driver del valore e fonte di vantaggio competitivo.

CAPITOLO II

Gestire la CSR nella strategia aziendale, gli approcci agli stakeholder più rilevanti

2.1 STADI DI IMPLEMENTAZIONE DELLA CSR NELLA STRATEGIA AZIENDALE

L'introduzione nella strategia aziendale di una politica di CSR è un processo che può essere intrapreso seguendo un andamento a stadi, che rifletta la crescita dell'azienda stessa. Tale ingresso progressivo della CSR è utile, se non altro, ad adattare le politiche aziendali alle condizioni esterne e a dosare l'utilizzo delle risorse necessarie all'implementazione delle politiche socialmente responsabili.

Può allo stesso modo succedere che un'impresa inglobi in se stessa, fin dalla sua origine, dei temi di responsabilità sociale e che di questi faccia la base per il suo sviluppo strategico e vantaggio competitivo. Sarà in ogni caso utile suddividere per stadi le fasi attraverso le quali la CSR si estrinseca nella realtà aziendale.

Gli stadi di sviluppo della CSR si possono valutare in base al tempo e in base al grado di integrazione di tali politiche nella strategia aziendale. Se ne possono riconoscere cinque: *Informale, Corrente, Sistematica, Innovativa, Dominante* (Molteni, 2007).

I° Stadio: *CSR Informale*

In questa fase iniziale, il problema dell'applicazione delle politiche di CSR non si pone in modo formalizzato ed è caratteristico di realtà aziendali medio-piccole nelle quali eventuali programmi di responsabilità sono posti in essere solo perché "voluti" dal management. Si tratta in generale di manifestazioni ad orientamento sociale (verso i dipendenti, la comunità, ecc.) e ambientale alle quali il management non dà neppure il nome di CSR (Molteni, 2007).

In questa fase embrionale, spesso si riscontra la necessità di passare a una fase successiva, adottando politiche di CSR più strutturate, sulla spinta di soggetti esterni o dei dipendenti che chiedono all'azienda di assumere un comportamento più responsabile.

II° Stadio: *CSR Corrente*

In questo secondo stadio le imprese, a livello corporate o a livello di alcuni business, iniziando a formalizzare alcune operazioni tipiche di CSR. Alcuni esempi sono la stesura di un codice etico, l'elaborazione del bilancio sociale e l'utilizzo di standard universali (cfr. 1.5 e ss.), la realizzazione di campagne di *cause-related marketing*. Il *cause-related marketing* è una strategia qui valida perché di tipo *win-win* (Molteni,

2007): l'azienda riesce a perseguire i propri obiettivi commerciali (soprattutto in termini di miglioramento della propria reputazione) e allo stesso tempo fornisce un contributo ad una causa sociale. Si possono mettere in atto operazioni di sostegno a enti non profit oppure l'azienda può assumere un impegno in prima persona in campagne che abbiano un valore sociale. In ogni caso, ciò che sempre rileva è che entrambi i soggetti, azienda e beneficiario dell'operazione, raggiungono un obiettivo desiderabile.

In questo stadio l'impegno assunto corre il rischio di non essere intrapreso in modo strutturale e di essere vissuto come un mero atto dovuto, o perché i concorrenti fanno altrettanto o perché è il mercato a richiedere un certo comportamento. Se in questo stadio non si assume un'ottica di lungo termine, ad esempio adottando un codice etico e predisponendo il bilancio sociale o comunque ogni altro strumento adatto, si corre il rischio di perdere il vantaggio competitivo che è in grado di far conseguire una valida strategia di CSR.

In questa fase è interessante il ruolo del top management: se è da questo che proviene la volontà di implementare la strategia di CSR, questa sarà vissuta in un'ottica più organica e in previsione di una futura e più consistente implementazione; se invece proviene da livelli inferiori di management sarà compito di questi convincere l'alta direzione della portata strategica della CSR (Molteni, 2007).

III° Stadio: *CSR Sistemica*

In questo terzo stadio non c'è più spazio per azioni isolate o sporadiche di CSR ma si deve assumere un approccio strategico alla materia. L'attuazione di una politica di CSR implica che questa stessa diventi parte della vision dell'impresa e che da essa discendano gli obiettivi futuri (Molteni, 2007). Sul piano operativo si possono adottare tre approcci fra loro complementari. Il primo fa uso della catena del valore di Porter per identificare i problemi di sostenibilità legati all'attività di impresa nonché le opportunità che è possibile sfruttare con riguardo agli stakeholder chiave. Il secondo approccio consiste in un dialogo con gli stakeholder in modo che questi possano manifestare le proprie aspettative. È necessaria una chiara e tempestiva comprensione delle problematiche esposte dagli stakeholder, che permetta di progettare al meglio una risposta di sostenibilità. Il terzo approccio è basato sul *benchmarking* e si fonda sull'osservazione delle best practice di concorrenti e partner (Molteni, 2007)

In questo stadio si rende necessario un coordinamento delle politiche di CSR da parte del top management perché si è adesso assunto come obiettivo il miglioramento della reputazione aziendale: le politiche di responsabilità sociale devono essere migliorate e rese operative; le azioni già realizzate devono essere ripetute in altre aree di business e devono essere oggetto di comunicazione strategica verso tutti gli stakeholder.

IV° Stadio: *CSR Innovativa*

In questo stadio non saranno più sufficienti azioni di CSR che abbiano come quadro di riferimento il solo rispetto degli standard o una stringente attenzione alle norme vigenti, ma si dovranno implementare politiche ben più innovative. In questo contesto

si può riscontrare una “creatività socio-competitiva” ⁽¹¹⁾, dato che la CSR qui si caratterizza per la ricerca di soluzioni nuove capaci di premiare tanto l’azienda quanto le aspettative degli stakeholder (Molteni, 2007). Tali soluzioni saranno poi fattori di sviluppo del vantaggio competitivo, purché si abbia cura di non trascurare le azioni a tutela dei diritti degli altri stakeholder non direttamente coinvolti nelle azioni di CSR. Attributo necessario ma non sufficiente è la tutela dei diritti degli stakeholder interni ed esterni, tale tutela identifica il limite morale entro il quale l’impresa deve necessariamente mettere in campo le politiche di CSR di breve termine. La creatività socio-competitiva invece si atteggia a soluzione di medio-lungo termine perché tende ad inglobare nella strategia aziendale progetti di “sintesi socio-competitiva” (Molteni, 2007).

La sintesi socio-competitiva rappresenta un’innovazione aziendale che possa rispondere contemporaneamente alle esigenze degli stakeholder interni ed esterni, e che possa anche sostenere lo sviluppo strategico del business a sostegno della performance aziendale complessiva.

È quindi una sintesi socio-competitiva un atto che simultaneamente identifica una soluzione efficace rispetto al contesto operativo e alle esigenze degli stakeholder, e genera la capacità di consolidare o aumentare il vantaggio competitivo dell’impresa. Quando la soluzione adottata configura una sintesi socio-competitiva potrà dirsi peraltro ultimato il percorso di integrazione della CSR nella strategia aziendale (Molteni, 2007).

V° Stadio: *CSR Dominante*

In questo quinto e ultimo stadio la CSR ha raggiunto complessità e presenza tali da divenire il fulcro della strategia aziendale. Se nello stadio precedente la CSR era perfettamente integrata nella strategia, in questo stadio la strategia nasce dalla volontà dell’azienda di autoimporsi sul mercato come organizzazione sostenibile e socialmente responsabile. Lo stadio della CSR dominante non può che derivare da un profondo orientamento alla sostenibilità del top management, il quale ha anche una forte leadership in grado di far ruotare l’intera cultura aziendale attorno ai valori tipici della sostenibilità (Molteni, 2007). Sovente avviene che queste aziende finiscono per avere un effetto traino, divenendo esempi di best practice, su altre aziende che si trovano in uno stadio di CSR meno strutturata.

In questa fase si deve notare che le attività di CSR spesso vanno ben al di fuori del contesto aziendale estendendosi a una platea di interlocutori molto ampia. Si dovrà quindi valutare quando un’azione tesa a soddisfare un gruppo allargato di interlocutori sia sostenibile sul piano dei costi.

Può certamente verificarsi che i concorrenti conseguano un vantaggio di costo per il solo fatto di non assumere tali comportamenti responsabili. Sarà allora di preminente

(11) M. Molteni, inoltre (pag. 11 e ss. in: *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, 2007), sostiene che in questo caso la CSR non consiste nella sottoposizione a determinati vincoli, quanto nella capacità di creare soluzioni del tutto nuove. Ciò comporta che nella definizione della strategia di sostenibilità non sarà più possibile ragionare con un’ottica negativa o restrittiva. La CSR diviene adesso proposizione di nuove idee che non possono più consistere nel divieto di tenere un certo comportamento dannoso per gli stakeholder.

interesse per l'azienda tentare di imporre a tutto il settore nuove regole di comportamento, perseguendo la via dell'autoregolazione, in modo che il proprio impegno sociale non si trasformi in una perdita di competitività (Molteni, 2007).

2.2 TRIPLE BOTTOM LINE E STAKEHOLDER ENGAGEMENT

2.2.1 Triple Bottom Line

Le aziende che intendono avere un comportamento sostenibile necessitano di strumenti operativi orientati al perseguimento di tale obiettivo. Un modello che propone un paradigma di business è quello della Triple Bottom, o modello delle “Tre P” (*Planet, People, Profit*). Il modello è finalizzato alla progettazione delle politiche di sostenibilità avendo riguardo all'ambiente, agli stakeholder e alla redditività. L'azienda potrà dirsi sostenibile quando nel perseguire l'obiettivo reddituale riesce a conciliare le proprie necessità di profitto con le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e con la tutela dell'ambiente (Siano, 2012).

La dimensione *Profit* è legata ad un'analisi *tradizionale* costi-ricavi e alla necessità di conseguire e mantenere un'adeguata posizione competitiva. La dimensione *People* ha come destinatari tutti i soggetti interni ed esterni all'impresa e si preoccupa di tutelare le loro ragioni riguardo i rischi di salute o di sicurezza che l'attività di impresa può far nascere, si ha in generale attenzione a tutte le attese degli stakeholder. La dimensione *Planet* avrà infine il compito di verificare che la sostenibilità ambientale dell'impresa si curi di minimizzare l'impatto sull'ambiente (Siano, 2012).

Le dimensioni delle Tre P si influenzano reciprocamente agendo l'una a sostegno dell'altra e, se virtuosamente intrecciate fra loro, rendono necessaria una visione sistemica dei vari elementi che portano al raggiungimento dell'obiettivo di sostenibilità: la sostenibilità economica allude alla capacità di creare ricchezza non solo per l'azienda ma per il mercato in generale (fornitori, clienti, investitori, banche ecc.); la sostenibilità sociale riguarda le condizioni dei lavoratori ma anche la tutela della salute dei consumatori, sia in tema di emissioni che in tema di salubrità e sicurezza dei prodotti; la sostenibilità ambientale si riferisce alla valutazione degli impatti (emissioni, sfruttamento delle risorse non rinnovabili, possibilità di riciclo ecc.) sia dei processi che dei prodotti.

Un'efficace sintesi degli interessi degli stakeholder e degli interessi aziendali consente di identificare un *Sustainability Sweet Spot* (Savitz, Weber, 2006) quale punto di incontro fra interessi multipli, spesso contrapposti, sui quali progettare nuovi modelli di business in grado di fornire una risposta sostenibile.

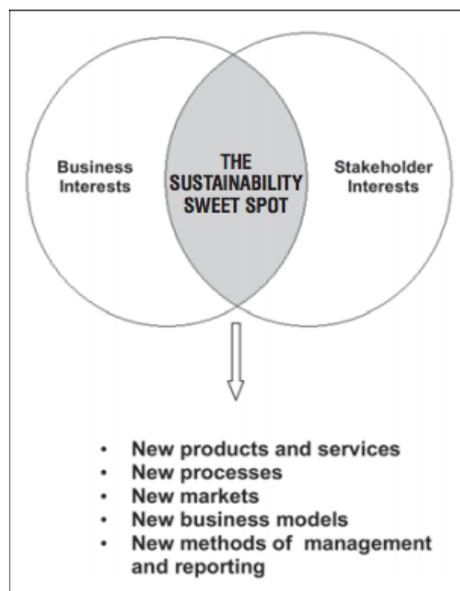


Figura 3: The Sustainability Sweet Spot. Fonte: Sawitz with Weber

Attraverso il Sustainability Sweet Spot è possibile identificare le innovazioni che è necessario introdurre per progettare un'offerta capace di conseguire il prefissato obiettivo di performance e di soddisfare le esigenze ambientali e degli stakeholder. Le innovazioni che emergono possono riguardare diverse dimensioni: portafoglio prodotto, nuovi mercati, nuovi processi, nuovi modelli di business, nuovi sistemi di reporting.

2.2.2 Stakeholder Engagement ⁽¹²⁾

La stakeholder engagement identifica quei processi necessari per un'organizzazione al fine di coinvolgere tutti i soggetti che possono essere interessati all'attività d'impresa. Configura un'attività operativa fondamentale per l'attuazione di un valido programma di CSR perché è uno strumento necessario per comprendere le aspettative degli stakeholder.

Il primo passo da compiere è la determinazione degli stakeholder attuali e potenziali coinvolti ed eventuali loro sottogruppi.

In prima battuta, un approccio adeguato può essere di tipo geografico: vanno identificate le zone (non con un'ottica di prossimità all'impianto produttivo ma adottando uno sguardo ben più ampio) ove si trovano gli stakeholder interessati nonché gli impatti della logistica in entrata e in uscita. Attraverso questa analisi di zoning si definisce l'area di influenza del proprio progetto.

Successiva alla fase di mappatura, deve esservi una analisi basata sugli interessi degli stakeholder, identificati in modo da definire le loro aspettative e i temi sui quali è necessario concentrarsi. In questa fase occorre fare particolare attenzione alla rappresentatività del campione degli stakeholder.

(5) Il paragrafo è basato sulla guida fornita dal World Bank Group *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emergin Markets*, 2007. La trattazione si limita all'enunciazione dei caratteri generali di stakeholder engagement e non a quelli riferiti ai mercati emergenti.

Per un buon esito dell'attività di engagement si deve cercare un connubio fra visite presso gli stakeholder dei rappresentanti dell'impresa, e eventi di sensibilizzazione presso l'azienda: le prime contribuiranno a dare trasparenza e accountability mandando un chiaro messaggio di interesse per la comunità locale, le seconde consentiranno agli stakeholder di constatare presso l'azienda stessa le condizioni di lavoro, rendendo i dipendenti e i locali uno strumento di comunicazione.

Il successivo passo è la *disclosure*: si deve progettare una comunicazione chiara e puntale, che chiarisca ai gruppi di interesse quali sono le azioni che verranno intraprese in tema di sostenibilità. La disclosure deve essere disegnata in modo da fornire informazioni rilevanti e deve altresì prevedere dei sistemi di feedback.

È fondamentale che la comunicazione sia progettata in modo non dispersivo, ossia in grado di fornire informazioni rilevanti e su misura per ogni singolo stakeholder. Dovranno essere effettuate anche delle analisi di scenario in grado di prevedere quale sarà il più probabile outcome per gli stakeholder e quali saranno gli input decisionali utilizzati nel processo di decision-making.

La parte di maggiore importanza per lo stakeholder engagement è in ogni caso rappresentata dalla consultazione con i vari portatori di interesse, che ha il duplice fine di instaurare durature e costruttive relazioni di lungo termine con gli stakeholder nonché quello della raccolta delle informazioni riguardo le esigenze e aspettative degli stessi.

Il processo di consultazione può essere suddiviso in cinque fasi fondamentali:

1. Pianificazione;
2. Consultazione;
3. Feedback;
4. Documentazione dei risultati;
5. Reporting.

Alla fase di consultazione potrebbe seguire un momento di negoziazione con gli stakeholder. La negoziazione, che peraltro non è appropriata ad ogni occasione, deve esser svolta in buona fede e in modo non ostile, deve infatti essere uno strumento per costruire relazioni fiduciarie con gli stakeholder.

Un utile strumento, per esempio quando è alto il rischio di inquinamento ambientale, è quello del coinvolgimento degli stakeholder nel monitoraggio del processo produttivo, attraverso costanti momenti di feedback. Questa partecipazione, e il flusso di informazioni ad essa connesso, può aiutare a ridurre la percezione di rischio degli stakeholder verso l'attività di impresa e può altresì contribuire a stringere relazione più intense con i soggetti interessati.

Passaggio poi di fondamentale importanza è quello del reporting agli stakeholder, dato che una volta consultati questi avranno interesse a conoscere quali fra le loro aspettative verrà soddisfatta.

I sistemi di Sustainability Reporting possono offrire alle aziende un'opportunità di comunicare informazioni in modo molto ampio presso tutti gli stakeholder. L'azienda

spesso, nel tentare di soddisfare i vari stakeholder, è costretta a prendere impegni multipli con diversi gruppi di soggetti. Diviene allora necessario progettare con accuratezza un sistema di comunicazione periodica. Nella pianificazione si deve considerare quali informazioni devono arrivare a quali stakeholder e con quale cadenza temporale; per aumentare la propria percezione di impegno è bene dare pubblicità, in una sorta di registro o in qualunque altra forma efficace, di ogni azione volta al miglioramento della propria sostenibilità. È consigliabile, per aumentare la trasparenza, che i risultati delle attività di monitoring, effettuate autonomamente o da altri soggetti, siano consultabili da chiunque vi abbia interesse.

Sebbene le attività di reporting siano sensibilmente diverse in ogni azienda, dal punto di vista metodologico queste devono rappresentare una giusta sintesi fra:

- *Materialità*: occorre concentrare le informazioni a quelle chiave relative ad azioni e loro impatti, rischi ambientali ecc. e come queste siano gestite dall'azienda;
- *Stakeholder responsiveness*: si deve fornire un insieme di informazioni effettivamente rispondenti alle aspettative e agli interessi degli stakeholder;
- *Contestualità*: i dati devono consentire agli stakeholder di formare un giudizio fondato e contestualizzato al singolo caso specifico.
- *Completezza*: un sufficientemente ampio ventaglio di informazioni consentirà agli stakeholder di formulare un loro personale e indipendente giudizio sulla performance dell'azienda.

Diversi sono poi i benefici che derivano dal sustainability reporting quali, ad esempio, l'aumento di fiducia nei confronti dell'azienda, un miglioramento della reputazione del brand e dell'azienda, l'attrazione di investitori a loro volta socialmente responsabili, e in generale un miglioramento del processo di stakeholder engagement.

2.3 CSR VERSO GLI STAKEHOLDER INTERNI, FOCUS SULLE RISORSE UMANE

Fra gli stakeholder interni le risorse umane rappresentano di certo la categoria di maggiore interesse, se non altro per il peso che queste hanno sulla competitività e capacità innovativa dell'impresa.

Diversi sono gli ambiti della responsabilità sociale d'impresa applicabili alle risorse umane: dai trattamenti salariali alle condizioni di lavoro, dalla gestione dei licenziamenti ai trattamenti pensionistici, tutti temi che mutano sensibilmente in ogni impresa e con riferimento a diversi settori. È evidente, specialmente in tema di risorse umane, che nessuna deroga è ammissibile alle norme vigenti in tema di prestazioni

lavorative, seppur queste possono mutare da Paese a Paese, ma è altrettanto evidente che diversi possono essere gli orientamenti di HRM (human resource management).

È possibile identificare un processo step-by-step, proposto da Kira e Balkin (2010), che consenta di costruire un *Sustainable Work System* (Guerci, 2011).

Il modello parte dall'assunto che il lavoro sostenibile costituisca un elemento di "energia psicofisica" (Guerci, 2011) capace di incrementare il senso di benessere del lavoratore, contribuendo inoltre a creare un ambiente di lavoro in grado di stimolare capacità di apprendimento e di problem solving.

Perché si abbiano degli impatti positivi sulle performance dei lavoratori, l'organizzazione del lavoro deve avere determinate caratteristiche.

I contenuti del sistema di lavoro sostenibile devono essere: autentici, dovendosi consentire al lavoratore di esprimere i propri pensieri e valori; significativi, nel senso che le prestazioni richieste al lavoratore devono fargli percepire che sta facendo qualcosa che effettivamente apporta un valore aggiunto; basati sulle competenze, ossia si deve prevedere un certo grado di variabilità dei task in modo che sia possibile un apprendimento continuo dovuto a situazioni nuove (Guerci, 2011).

Affinché il sistema di lavoro sostenibile presenti queste caratteristiche deve farsi in modo che vi siano due condizioni di fondo. La prima condizione è quella con la quale si mette il lavoratore nella condizione di vivere un'esperienza positiva. Se si prevede autonomia decisionale con l'utilizzo di competenze specifiche del lavoratore, e si fa in modo che il lavoratore soddisfi le sue esigenze professionali, costui percepirà il proprio lavoro positivamente. La seconda condizione riguarda le relazioni lavorative, per soddisfarla è necessario far sì che i rapporti interpersonali siano improntati sulla fiducia, accettazione e sulla reciprocità.

Kira e Balkin, inoltre, presentano tre linee guida che devono adottarsi in caso di progettazione di un modello di sostenibilità. La prima operazione da fare è progettare il lavoro in modo collaborativo. Si deve evitare che la direzione della funzione risorse umane "impartisca ordini" quanto piuttosto si deve coinvolgere una pluralità di lavoratori e soprattutto il titolare del ruolo professionale che si sta progettando e i soggetti che costituiranno il suo team (Guerci, 2011). In secondo luogo la progettazione del lavoro sostenibile deve svilupparsi su un continuum: si deve tenere conto che nella vita del lavoratore possono insorgere delle contingenze che rendono quello specifico compito o team non più idoneo, si dovrà quindi prevedere una certa intercambiabilità dei lavoratori in modo che questi possano trovare il bilanciamento ideale fra lavoro e vita privata. In terzo luogo non si può avere riguardo ai solo contenuti del lavoro ma anche al sistema di relazioni che i lavoratori sviluppano. Le relazioni interpersonali, se costruttive, sono un elemento cruciale della sostenibilità del sistema.

2.3.1 Human Resources Management, i risultati di una survey⁽¹³⁾

(13) I risultati della ricerca si devono a Zaugg che nel 2006 ha svolto uno studio sulle imprese europee, in collaborazione con l'Associazione Europea dei Direttori delle risorse umane. Fonte: M. Guerci, *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*, 2011.

Un sondaggio svolto nel 2006 su un campione di 1016 imprese europee operanti in otto settori (manifattura, servizi, commercio, trasporto, servizi IT, healthcare, banche e servizi assicurativi, costruzioni) e in otto Paesi (Svizzera, Germania, Italia, Francia, Spagna, Olanda, Austria e Gran Bretagna) mostra che le aziende usano approcci parecchio differenziati al tema dello human resources management.

Zaugg svolge la ricerca con l'obiettivo di comprendere come i direttori delle funzioni risorse umane stiano implementando dei sistemi di sostenibilità nelle politiche di HRM.

Dalla ricerca è emerso che sono quattro gli obiettivi sentiti come rilevanti nella progettazione di uno sviluppo sostenibile delle risorse umane: il contributo del sistema di risorse umane al raggiungimento di obiettivi economico-finanziari di medio termine; la promozione della responsabilità e della consapevolezza personali dei lavoratori; il riconoscimento di retribuzioni adeguate e piani di incentivazione e il mantenimento di condizioni sicure del posto di lavoro; l'incremento dell'*appetibilità* dei lavoratori sul mercato del lavoro.

Diverse sono inoltre le azioni di gestione delle risorse umane poste in essere dalle imprese per lo sviluppo della sostenibilità:

- La continua raccolta e analisi di dati, soprattutto diffusa nelle aziende di grandi dimensioni e nelle imprese di produzione, relativi a incidenti sul lavoro, malattie professionali e assenteismo.
- La previsione di orari di lavoro flessibili attraverso il riconoscimento di orari part-time, la possibilità di periodi di aspettativa, la possibilità di lavorare a distanza o da casa, la possibilità di alternare intervalli di lavoro più intesi a intervalli meno frenetici.
- La progettazione di ruoli e processi di lavoro che mettano in risalto responsabilità e autonomia del lavoratore o dei team. La previsione di sistemi di promozione, formazione e sostegno interni all'azienda. È frequente la progettazione di sistemi di leadership partecipativi, fondati sul coinvolgimento nei processi decisionali e operativi.
- Il supporto, mediante servizi forniti da una funzione interna o da un provider di out-placement esterno, ai lavoratori per i quali è stato realizzato un distacco dall'azienda.

Questi vari strumenti sono utili al fine di perseguire gli obiettivi di sostenibilità del sistema di lavoro. Nel perseguire tali obiettivi le imprese hanno mostrato che i processi di gestione sono tutt'altro che uniformi e variano sensibilmente da impresa a impresa, e con riguardo a diversi settori.

Sembra comunque che i processi maggiormente usati siano: sentiti come rilevanti al fine di favorire un processo continuo di formazione e sviluppo del personale; mettano in atto sistemi di motivazione e supporto per i lavoratori, prevedano processi di

compensation (con incentivi non solo di tipo economico) e la presenza di una leadership diffusa.

2.3.2 Il diversity management

L'inevitabile passaggio dai modelli tayloristi o fordisti a modelli di gestione più innovativa ha comportato l'obsolescenza del modello dello *scientific management*, la gestione delle imprese oggi richiede che le risorse umane siano considerate come una delle più critiche fonti di vantaggio competitivo. Se si considerano le risorse umane in questa ottica non si può trascendere dalla considerazione che queste, data la loro natura *umana*, sono l'una diversa dall'altra.

Il vero vantaggio competitivo per l'impresa risiede nell'adozione di politiche gestionali integrate e che abbiano il fine di offrire un'uguaglianza delle opportunità di valorizzazione delle risorse umane (Cocozza, 2006), tali politiche gestionali non possono prescindere dalla valorizzazione delle differenze che caratterizzano ogni persona e non possono non considerare tali differenze come un attributo distintivo.

Una concezione olistica delle risorse umane, qui più che altrove il tutto non è la sola somma delle parti, porta alla valorizzazione della persona e a un approccio di diversity management che si basa su una serie di dimensioni: quella comportamentale, che pone enfasi sulla costituzione di un ambiente di lavoro che faccia emergere le migliori abilità di ogni lavoratore; quella strategica, ove i risultati delle politiche di diversity management contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali; quella sinergica, che porta a creare un modello di lavoro partecipativo di diversi gruppi di lavoratori (Cocozza, 2008).

La progressiva diversificazione della forza lavoro in termini di competenze proprie di ogni singolo lavoratore non è sufficiente alla valorizzazione delle differenze, le politiche di diversity management trovano piuttosto un terreno fertile quando la cultura organizzativa è improntata alla valorizzazione di ciò che è vissuto come "altro". In questo contesto il vantaggio competitivo non può ricercarsi solo nella valorizzazione professionale del capitale umano, ma si deve ricercare in efficaci politiche di diversity management capaci di creare una congiunzione fra professionalità dei soggetti e loro personali differenze (di genere, età, grado di istruzione, ecc.).

Le aziende che decidono di adottare modelli di diversity management puntano alla valorizzazione delle risorse umane come fonti di vantaggio competitivo, individuando una risposata organizzativa integrata e capace di migliorare il benessere all'interno dell'organizzazione, al fine ultimo di catturare e sviluppare competenze che producano un valore aggiunto data la loro intrinseca natura di risorsa rara e inimitabile (Cocozza, 2006). Di più, le aziende sensibili ai temi di DM hanno una maggiore probabilità di catturare (e trattenere nel proprio organico) quei talenti caratterizzati da forte eterogeneità.

La condizione tipica entro la quale si possono introdurre le politiche di diversity management è rappresentata dalla presenza di diverse istanze provenienti da diversi gruppi di soggetti interni all'organizzazione. Ogni istanza deve essere valutata in relazione alle esigenze di business, da tale valutazione scaturisce un'identificazione di questa istanza o come un rischio per la stabilità dell'ambiente di lavoro, o come

un'opportunità da sfruttare. Ciò che comunque non deve mancare è un atteggiamento di accoglienza e rispetto di ogni istanza, un atteggiamento contrario sarebbe fonte di conflitti (Cocozza, 2006).

In conclusione, si può affermare che non esiste una soluzione organizzativa *one size fits all* in tema di diversity management, sebbene sia possibile identificare alcuni dei benefici che questo tipo di comportamento sostenibile può portare all'organizzazione. Le iniziative volte allo stimolo di una gestione inclusiva delle differenze deve avere come obiettivo:

- Il cambiamento o miglioramento dei responsabili delle risorse umane circa il loro stile di gestione aumentando il grado di trasparenza e di capacità di ascolto, favorendo un clima di disponibilità ad accettare nuove sfide in un contesto di maggior coinvolgimento delle risorse umane maggiormente distintive;
- L'ottenimento di una adeguata destinazione di risorse per favorire lo sviluppo delle capacità ad ogni livello di business;
- Assicurare un uso proficuo delle risorse attraverso l'implementazione di un efficace sistema di valutazione delle performance e di riconoscimento dei risultati ed eventualmente di incentivazione.

Questi elementi, a ben vedere, non si differenziano di molto dalle normali aspettative aziendali in tema di valorizzazione delle risorse umane, l'elemento di novità è che questi sistemi sono implementati per far sì che sia evitato un "appiattimento" delle competenze di ogni lavoratore e che il connubio fra competenze e "condizione personale" dei soggetti sia ulteriore fonte di vantaggio competitivo (Cocozza, 2010). Peraltro un tale atteggiamento di valorizzazione delle differenze certamente si addice a una azienda che voglia definirsi socialmente responsabile.

2.4 CSR VERSO GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.4.1 Etica di prodotto e Etica nella comunicazione

l'obiettivo di ogni impresa è, ovviamente, la soddisfazione del cliente finale ma tale obiettivo per potersi dire etico non deve produrre effetti negativi moralmente ingiustificabili nelle ragioni degli altri stakeholder. Il problema è che data l'impossibilità di creare valore contemporaneamente per tutti gli stakeholder, l'obiettivo deve essere un contemperamento degli effetti delle scelte di marketing in un risultato che sia moralmente corretto (Sciarelli, 2007). Un marketing etico deve avere il compito di creare valore partendo da vantaggi morali (fiducia, reputazione, ecc.) perché questo possa essere un fattore di richiamo per gli stakeholder, consumatori compresi.

La concorrenza fra le imprese “etiche” poi può essere un fattore di spinta o di ostacolo alla diffusione di valori etici: fattore di spinta perché avere un comportamento etico consente di selezionare e mantenere relazioni durature con i partner commerciali e consente di costruire un elemento di fidelizzazione per i consumatori; fattore di ostacolo perché le politiche di sostenibilità comportano un aggravio dei costi, che in una situazione competitiva non può essere integralmente trasferito sui consumatori, generando una potenziale erosione dei margini di profitto (Sciarelli, 2007).

Sull’etica del marketing, quindi, pesano diversi fattori: alcuni individuali come l’etica del singolo e lo stile di leadership, altri organizzativi come la cultura aziendale o la vision e la mission, e altri ancora competitivi come la visibilità dell’impresa sul mercato. Questi fattori intrecciandosi, orientano le politiche di marketing a un comportamento etico nei confronti degli stakeholder. Tale orientamento trova la sua maggiore espressione nelle politiche di prodotto e di promozione commerciale (Sciarelli, 2007).

La politica di prodotto di certo costituisce uno dei momenti fondamentali della progettazione della strategia di marketing, e con riguardo a questo momento sono quattro i fattori sui quali si può agire per rendere la politica di prodotto più responsabile:

1. Nell’attività di sviluppo dei nuovi prodotti i marketing manager dovrebbero introdurre un’analisi etica quale parte del processo di progettazione dell’offerta;
2. Si dovrebbero predisporre adeguate istruzioni sull’uso e idonee etichette di avvertimento, oltre quelle imposte dalla legge;
3. L’azienda dovrebbe ritirare dal mercato, con assoluta prontezza, i prodotti quando sorgono problemi di salubrità o sicurezza;
4. Le aziende dovrebbero adottare un comportamento etico in tema di eliminazione (per es. assicurando assistenza tecnica per tutto il periodo di vita utile del prodotto già acquistato) di un prodotto dal portafoglio e in tema di introduzione di uno nuovo (per es. ecocompatibilità, riciclabilità, emissioni nel processo produttivo, compatibilità con versioni precedenti ecc.).

Anche per quanto riguarda la politica di prodotto, comunque, il dilemma etico ricade nella sfera di un necessario trade-off fra una giusta ripartizione, fra produttore e consumatori, dei maggiori costi che derivano dal concetto di “eticità” del prodotto e un adeguato livello di qualità dell’offerta.

Oltre alla politica di prodotto, è al tema della comunicazione che si può applicare un concetto di etica.

I consumatori, oggi, sono esposti a molteplici attività di comunicazione (spesso anche solo pubblicitaria) per via dell’intenso uso di social network e dispositivi elettronici, si potrebbe dire che sono esposti a una *sovra-comunicazione*. L’eticità della comunicazione però non si può riferire solo alla sua “quantità” quanto anche

necessariamente ai suoi contenuti morali. La comunicazione, in generale, non deve mai essere volgare o immorale o incentivare comportamenti contrari al buon costume, e, ovviamente, il messaggio deve essere veritiero.

La comunicazione peraltro concorre al processo di creazione di nuovi modelli di consumo e ha un forte ruolo nelle dinamiche concorrenziali, per cui la progettazione di una campagna di comunicazione di marketing non può prescindere da un'analisi dei suoi stessi impatti etici (Brioschi, 2004). Per esempio, con riguardo alla creazione di nuovi modelli di consumo, sarà opportuno interrogarsi sulla sostenibilità del modello al quale si aspira: spingere il consumatore a consumare più di quanto gli occorra ha diversi risvolti non sostenibili quali, ad esempio, quelli in tema di spreco alimentare, di emissioni inquinanti, di non riciclabilità dei materiali del packaging, ecc.

La comunicazione etica dovrebbe inoltre consistere in uno strumento per promuovere una concorrenza onesta ed eticamente responsabile; per aiutare i consumatori a compiere delle scelte informate e responsabili; e per stimolare il sistema economico attraverso lo sviluppo sostenibile degli affari (Brioschi, 2004).

Si sta parlando di una comunicazione in grado di avvalersi di una tecnica sempre più perfezionata e sensibile all'eticità dei suoi strumenti e contenuti, il cui impiego deve dirsi sempre rispondente a norme etiche predefinite (per esempio in via di autoregolazione o tramite codici di condotta). Queste norme vengono a costituire la cornice entro al quale tutte le aziende devono sviluppare qualsiasi livello di comunicazione (Brioschi, 2004).

Una cultura della comunicazione etica, infine, non deve riguardare solo la comunicazione esterna di marketing ma anche tutte le altre aree fondamentali di comunicazione istituzionale, interna, economico-finanziaria. Se in prima istanza si potrebbe affermare che l'oggetto immediato della comunicazione è l'azienda o il brand, e quindi che l'area principale sia la comunicazione esterna di marketing, non si deve certo trascurare l'impatto negativo che ha una scorretta comunicazione con gli altri stakeholder. L'efficienza del sistema impresa-*altri* porta alla necessità di operare in un regime di informazioni, almeno quelle indispensabili per la conclusione di contratti vantaggiosi per i partecipanti, che siano sufficienti a prendere decisioni sostenibili (si pensi alla necessità, che peraltro costituisce l'obbligo di rendicontazione veritiera e corretta, di comunicare in modo responsabile agli istituti di credito la propria situazione economico-finanziaria). In questo sistema il ruolo della comunicazione è ben più ampio di quello della comunicazione esterna di marketing e di certo può dirsi che un uso etico della comunicazione, con riguardo a strumenti e contenuti, concorra a definire un'azienda come sostenibile e socialmente responsabile.

2.4.2 La responsabilità sociale vista dai consumatori, impatti sul comportamento d'acquisto. La ricerca di Mohr et al. ⁽¹⁴⁾

(14) il campione della ricerca di Mohr et al. è composto da 44 cittadini americani, 22 uomini e 22 donne, suddivisi per estrazione sociale, etnia, livello di studi raggiunto e reddito annuo. Per una suddivisione più dettagliata del campione: Mohr et al., Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, 2001 Journal of Consumer Affairs, tabella 1.

È lecito domandarsi se ai consumatori effettivamente importi quando un'azienda sia socialmente responsabile, e se questi basino i loro acquisti o decisioni di investimento adottando come criterio di scelta la responsabilità sociale delle imprese.

Se si da risposta affermativa, ci si deve interrogare se esista e in cosa consista un comportamento d'acquisto socialmente responsabile (SRCB, *socially responsible consumer behavior*). Ai fini della ricerca di Mohr et al. si definisce comportamento di acquisto socialmente responsabile quello che corrisponde ad una acquisizione, uso e disposizione di prodotti che minimizzano o eliminano ogni effetto dannoso, e massimizzano i benefici di lungo termine per la società. Tale comportamento richiede l'inclusione della CSR come uno dei fattori che influenzano il comportamento di acquisto di un soggetto. Un comportamento d'acquisto socialmente responsabile peraltro fa evitare (*boicottaggio*) ai consumatori di acquistare prodotti di aziende che arrecano danno alla società (Mohr et al., 2001).

Al fine di comprendere se esista una correlazione fra CSR e comportamento di acquisto Mohr et al. hanno chiesto al campione di partecipanti alla loro indagine se per loro fosse importante, in qualità di consumatori, che un'organizzazione mettesse in atto azioni socialmente responsabili. Il primo risultato emerso è stato che i consumatori non adottano un SRCB da subito, ma questo è il risultato di un processo graduale. I ricercatori hanno evidenziato come questo comportamento sia in qualche modo contrapposto al paradigma classico di acquisto basato solo sui driver come prezzo, qualità o convenienza ecc. (in caso di acquisto di prodotti d'investimento, dal loro ritorno finanziario), quanto più legato a un'attività di ricerca di informazioni più lenta e complessa, finalizzata a conoscere il grado di responsabilità sociale di una specifica impresa. Risulta che lo sforzo di effettuare un tale tipo di ricerca di informazioni sia effettuato solo da quei consumatori che adottano la CSR come un criterio di scelta. Questo comportamento di acquisto peraltro è soggetto a essere mutevole nel tempo e segue un andamento a stadi.

Mohr et al. hanno suddiviso il campione secondo il modello di Andreasen (1995) il quale identificava quattro stadi di comportamento d'acquisto socialmente responsabile: *precontemplation*, *contemplation*, *action*, *maintenance*. Precontemplation è lo stadio nel quale i soggetti non basano i loro comportamenti di acquisto sulla CSR; lo stadio di contemplation prevede che i consumatori pensano di basare un loro futuro acquisto anche sulla CSR (o vi hanno basato un loro acquisto passato), ma il criterio delle CSR comunque non gioca un forte ruolo; i soggetti che corrispondono alla categoria action hanno già deciso di basare alcune delle loro decisioni di acquisto usando la CSR come criterio di scelta; infine nello stadio maintenance si ha il più alto grado di impegno da parte dei consumatori nell'uso del criterio della CSR come principale strumento di scelta per la maggior parte dei loro acquisti.

Nel campione di Mohr et al. circa un terzo di soggetti si trova nello stadio precontemplation, circa un quarto nello stadio di contemplation, il gruppo più ristretto

del campione (8 su 44) fa parte della categoria action, e un quinto del campione risponde alla categoria dei manteiners⁽¹⁵⁾.

I soggetti della categoria action sono più consapevoli riguardo la CSR e di conseguenza, a volte, la usano come criterio di scelta. Tutti e otto i soggetti hanno inoltre affermato di evitare di acquistare prodotti o servizi di aziende che considerano irresponsabili, invece solo tre di questi usano occasionalmente la CSR come criterio di scelta. Gli *actioners*, in realtà, si caratterizzano di più per un'attività di *boicottaggio* che per un uso consapevole della CSR come criterio di scelta.

I *manteiners* (1/5 del campione) invece adottano un comportamento d'acquisto socialmente responsabile (SRBC). Per loro la CSR è importante, si impegnano per conoscere i problemi della società e cosa le aziende facciano a riguardo, ritengono inoltre di potere avere un impatto sulla società e sulle imprese proprio grazie al loro comportamento d'acquisto. I membri di questo gruppo sono spesso propensi, o almeno disposti, a cambiare brand o punti vendita ricercando quelli più socialmente responsabili, solo altresì propensi a sostenere una spesa maggiore purché il loro acquisto sia considerato sostenibile. I soggetti di questo gruppo tendenzialmente hanno uno status socio-economico più alto, una migliore educazione scolastica e giudicano loro stessi come più liberali (in ambito di scelte politiche) del resto del campione (Mohr, et al., 2001).

Passando allo studio dei comportamenti di acquisto dei soggetti di ogni categoria, Mohr et al. hanno suddiviso in due sottogruppi i soggetti. Si sono chiesti perché per i *precontemplators* la CSR non sia un criterio di scelta durante l'acquisto. Questi soggetti non credono che le aziende abbiano bisogno di essere attivamente coinvolte in operazioni che giovino alla società. Una parte di questi si dice contraria alla CSR: alcuni sono convinti che le aziende nulla possono fare per aiutare la società, altri che le attività di CSR sviino l'impresa dall'obiettivo aziendale (inteso in termini di redditività). La visione generale per questi soggetti è che le imprese sono responsabili nella misura in cui realizzano un prodotto di qualità, conseguono un profitto, e trattano i dipendenti adeguatamente. Nel secondo gruppo è emerso invece che i soggetti non usano la CSR nelle loro scelte di acquisto perché non sanno cosa le aziende stanno facendo di eticamente responsabile e di conseguenza basano le loro scelte sui criteri "tradizionali".

I *contemplators* hanno qualche attenzione nei confronti della CSR ma solo eventualmente questa verrebbe usata come criterio di scelta. In realtà i partecipanti al primo gruppo, sebbene non usino il criterio della CSR, in passato hanno boicottato aziende ritenute irresponsabili. Nel domandarsi perché il SRCB sia così limitato è emerso che il campione ritiene che la CSR sia ipoteticamente una buona cosa, ma che abbia un impatto molto limitato sul benessere generale della società. Il secondo gruppo ritiene che la CSR sia una buona idea ma ugualmente ritiene che questa abbia un impatto limitato. I soggetti spiegano che si sono formati questa opinione perché non hanno ricevuto informazioni sufficienti per fondarsi un'opinione contraria (anche se alcuni di loro si dicono informati sull'andamento finanziario di molte imprese).

(15) Fonte dei dati: Lois A. Mohr, Deborah J. Webb, Katherine E. Harris, Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, 2001

I soggetti del gruppo *action* hanno un più ampio grado di conoscenza della CSR e sono più informati circa le aziende che mettono in pratica tali politiche. Ciò che è emerso, però, è che questi soggetti hanno tentato di adottare un SRCB ma non per ogni acquisto: molti di loro hanno affermato di riscontrare forti difficoltà nel raccogliere le informazioni necessarie per giudicare la sostenibilità delle imprese. Il secondo sottogruppo si è detto scettico circa i motivi che portano le imprese alla CSR, infatti secondo tali soggetti la CSR e anche il cause-related marketing sono criticabili perché ritengono si tratti solo di strumenti di *propaganda*.

I *manteiners*, invece, praticano un comportamento d'acquisto socialmente responsabile. I soggetti del primo gruppo affermano di farlo principalmente, sebbene si dicano consapevoli anche degli altri temi di CSR, per motivi ambientalisti (comprano prodotti con materiali riciclati e riciclabili, boicottano le imprese che inquinano, ecc.) oppure per motivi salutisti (per es. consumano cibi biologici o biodinamici).

Il secondo gruppo fra i *manteiners* si è mostrato addirittura consapevole di adottare un comportamento di acquisto socialmente responsabile: hanno affermato di ritenere che il SRCB sia un modo per i cittadini di *forzare* le imprese ad assumere un comportamento sostenibile. In genere, comunque, i soggetti di questo gruppo adottano comportamenti responsabili non solo in relazione a tematiche ambientali ma anche verso altri temi sociali.

I risultati della ricerca mostrano, in generale, che i soggetti che non assumono un comportamento d'acquisto socialmente responsabile basano, in prima battuta, i loro criteri di scelta sul prezzo o sulla qualità e ritengono che la CSR non influisca in misura rilevante riguardo la loro soddisfazione. In seconda battuta, invece, emerge che alcuni soggetti non assumono un comportamento d'acquisto sostenibile solo per lo scarso livello di informazioni in loro possesso o per la difficoltà di reperimento delle stesse. Molti partecipanti alla ricerca hanno affermato che apprezzerrebbero avere delle informazioni sistematiche e periodiche riguardo le azioni socialmente responsabili delle imprese.

In vero esiste un segmento di consumatori (i *manteiners*) che si allontana dal modello decisionale tradizionale e non basa solo le proprie decisioni sul self-interest. Da ciò si evince che esiste un segmento di mercato che considera il grado di responsabilità sociale delle imprese nelle proprie decisioni di acquisto (e di investimento). Le aziende manifatturiere e i retailer hanno quindi l'opportunità di azionare questo segmento di mercato, e nel fare ciò hanno anche la possibilità di contribuire allo sviluppo sostenibile della società (Mohr et al., 2001).

In questo contesto è evidente, soprattutto alla luce dei risultati della ricerca, che la comunicazione di marketing ha il nuovo e ulteriore compito di fornire ai soggetti disposti a mutare i loro comportamenti di acquisto, tutte le informazioni necessarie affinché questi pervengano ad un giudizio di sostenibilità nei confronti dell'azienda. È un fattore critico per le aziende sviluppare la fiducia nei consumatori e intraprendere programmi di CSR strategica può essere di grande *appeal* per i consumatori che compiono acquisti socialmente responsabili o che intendono compierli in futuro.

2.5 CSR VERSO LO STAKEHOLDER *AMBIENTE*

La gestione ambientale, intesa come l'insieme di politiche e attività rivolte al miglioramento della sostenibilità ambientale dell'impresa, è uno dei campi di maggiore impatto della CSR. Nei confronti dello stakeholder *ambiente* diversi studi dimostrano che l'adozione di comportamenti per la valorizzazione dell'ambiente e la riduzione dell'impatto negativo sullo stesso delle attività aziendali, concorrono al conseguimento di vantaggi competitivi in termini di differenziazione dell'offerta, di riduzione dei rischi, di rafforzamento della produttività per effetto della riduzione dei costi (Perrini, Vurro, 2009).

Tradizionalmente, la protezione dell'ambiente è stata considerata qualcosa di pubblico interesse ed esterna alla sfera privata.

I governi di vari Paesi si sono fatti carico di assicurare la sicurezza ambientale imponendo regole di condotta (standard di emissioni, materie prima utilizzabili, ecc.) e spingendo il settore privato ad adottare sistemi rispettosi dell'ambiente. Nel corso del tempo però, il ruolo dei privati è cambiato per via di una mutata sensibilità al problema ambientale. È mutata altresì l'idea secondo la quale la protezione dell'ambiente e la crescita economica fossero due temi antitetici: molte aziende nel tempo si sono rese conto che assumere un comportamento sostenibile poteva essere vantaggioso per i loro business (Mazurkiewicz, 2004).

L'aspetto ambientale della CSR è definito dal dovere di prestare attenzione (e adottare misure correttive) all'impatto delle operazioni, dei prodotti e degli impianti aziendali sull'ambiente; all'eliminazione degli sprechi; all'abbattimento delle emissioni; alla massimizzazione dell'efficienza produttiva e alla produttività delle risorse impiegate, e, in generale, alla minimizzazione delle pratiche nocive che limitano il godimento dell'ambiente e delle risorse disponibili per le generazioni presenti e future (Mazurkiewicz, 2004).

L'implementazione delle iniziative di CSR in tema ambientale non può certo non sottostare alla corposa legislazione di settore, ma, come di consueto, le iniziative di responsabilità sociale trovano il loro incipit nella volontà delle organizzazioni di autoregolarsi.

Le iniziative di tutela ambientale differiscono in ogni impresa, soprattutto se si ha riguardo al settore di appartenenza. Le imprese manifatturiere si confrontano con un più vasto numero di sfide ambientali, mentre le aziende di servizi o i retailer devono affrontare tali sfide, a volte, in misura più attenuata. Molte aziende, inoltre, si avvicinano al problema con riguardo a un impianto o funzione aziendale alla volta, sebbene la tendenza sia ormai di un approccio di tipo integrato (Mazurkiewicz, 2004). In ogni caso, molte organizzazioni mostrano avere un approccio simile alla sostenibilità ambientale, infatti i tratti comunemente riscontrabili sono (Mazurkiewicz, 2004):

- *Corporate Environmental Policy*: le aziende impegnate a ridurre il loro impatto sull'ambiente di solito elaborano un set di principi e di standard ai quali si sottopongono, stabilendo degli obiettivi di sostenibilità.

La maggior parte di questi programmi palesano l'intenzione delle aziende di: rispettare l'ambiente in relazione alla progettazione, produzione e distribuzione dei prodotti e dei servizi; di rispettare le norme (*compliance*) in tema di inquinamento e ove possibile adottare un comportamento anche più responsabile di quanto previsto dalla norma; l'adozione di sistemi di rendicontazione per mezzo dei quali tutti gli stakeholder possano informarsi sulle attività intraprese e la predisposizione di sistemi di "avviso" per gli stakeholder di possibili situazioni rischiose per l'ambiente.

- *Environmental Audit*: prima che le aziende pongano rilievo esterno sul problema della sostenibilità ambientale, sarà necessaria una adeguata conoscenza della problematica.

Per la maggior parte delle aziende ciò avviene attraverso una forma di audit *ambientale*. Obiettivo di tali audit è conoscere il tipo e l'ammontare di risorse usate nel processo produttivo e quale sia in relazione ad esse il livello di emissioni prodotte e di situazioni di spreco eliminabili. Attraverso gli audit si può quantificare il fenomeno in termini monetari così da predisporre una scala di priorità e fare una previsione di ritorno economico.

- *Coinvolgimento dei dipendenti*: per essere efficace una policy di sostenibilità ambientale deve coinvolgere tutti i dipendenti dell'organizzazione, e non soltanto quelli più strettamente coinvolti in ruoli "inquinanti".

Le aziende devono predisporre varie attività, in particolar modo di formazione, per far sì che i dipendenti capiscano l'impatto delle loro attività lavorative. Devono altresì curarsi di valorizzare una cultura organizzativa improntata alla salvaguardia e alla sostenibilità dell'ambiente. Alcune imprese sviluppano anche delle campagne di formazione volte a trasmettere una cultura ambientalista anche al di fuori del contesto lavorativo, al fine di trasmettere ai dipendenti una vera e propria etica di ecologia. Oltre ad attività di formazione, si possono anche predisporre sistemi di incentivazione del personale che premiano i dipendenti che si mostrano impegnati nella sostenibilità ambientale.

- *Produzione Green*: per aumentare il proprio grado di sostenibilità ambientale le aziende possono fornirsi di materie prime e prodotti più ecologici e sostenibili.

Aggregarsi in gruppi di acquisto "green" può far sì che anche i fornitori si orientino verso la produzione e la fornitura di materie più eco-compatibili. Oltre all'utilizzo di tali materie, si deve avere riguardo alla logistica in entrata e in uscita, con particolare riguardo alle emissioni inquinanti prodotte dai mezzi di trasporto usati nelle fasi di approvvigionamento e distribuzione.

- *Prodotti Green*: di certo anche i prodotti possono essere progettati in modo che siano più sostenibili dal punto di vista ambientale.

Si deve avere riguardo sia alle caratteristiche del prodotto che al packaging (si pensi ai materiali o al numero di imballi necessari o ancora alla dimensione eccessiva della confezione rispetto al contenuto). Particolarmente rilevante, in questo caso, è l'attenzione alla salubrità e alla riciclabilità dei prodotti e delle confezioni.

Tutte queste attività possono contribuire al miglioramento del dialogo con gli stakeholder e a creare alleanze strategiche improntate al rispetto dell'ambiente.

La sostenibilità *green*, inoltre, contribuisce a migliorare la reputazione complessiva dall'azienda facendo sì che i consumatori siano più ben disposti verso le attività dell'organizzazione.

In conclusione, fare della CSR in tema di ambiente il proprio punto di forza può diventare un fattore critico di vantaggio competitivo, che se non altro può aiutare l'impresa ad essere "socialmente accettata", soprattutto per quelle aziende che immettono sul mercato prodotti vissuti come "rischiosi" o non ecologici dai consumatori.

CAPITOLO III

I casi Brunello Cucinelli, Boxmarche e Ferrero. Il rischio del “greenwashing”

Alla luce di quanto riscontrato con riferimento alle modalità di gestione degli stakeholder in chiave di sostenibilità (cfr. 2.2 e ss.) si passa ora allo studio di tre casi aziendali. I casi sono ognuno esemplificativo di uno degli approcci che è possibile seguire per portare un'impresa ad assumere un comportamento socialmente responsabile.

Il primo caso, Brunello Cucinelli spa, rappresenta un esempio di integrazione del codice etico, e delle istanze di sostenibilità care al fondatore, nell'intera strategia aziendale. È un esempio di successo perché l'impresa è riuscita a creare una solida posizione nel mercato dell'abbigliamento di lusso senza per ciò trascurare la cura delle persone, della cultura, dell'ambiente, del borgo umbro di Solomeo nel quale ha sede. L'esempio di Boxmarche spa, invece, è significativo perché da esso si evince come le politiche di CSR siano compatibili con imprese anche di dimensioni più modeste. Tratto saliente, in qual caso, è il sistema di rendicontazione che prende anche in considerazione elementi intangibili che cercano di misurare il ritorno reputazionale dell'impresa.

Il terzo e ultimo caso riguarda Ferrero. Verranno analizzate le varie componenti della strategia di sostenibilità dell'impresa. Queste si muovono sostanzialmente su quattro fronti. Il primo riguarda la necessità di minimizzare il rischio di associare i prodotti Ferrero a una dieta poco sana. Come si dirà, Ferrero adotta un sistema di etichettatura che avverte riguardo le adeguate quantità di consumo dei suoi prodotti. Inoltre, è posta particolare attenzione alla ricerca del corretto peso delle porzioni e si promuove uno stile di vita sano associato all'attività fisica. Secondo punto cardine della responsabilità sociale in Ferrero è la cura delle persone, con l'attività delle sue Fondazioni. Il terzo ambito della responsabilità sociale assume tratti filantropici: l'azione delle Imprese Sociali Ferrero consente alle persone che vivono in Paesi in via di sviluppo di avere un lavoro in grado di sostenere sé e la propria famiglia. Quarto fronte è quella della sostenibilità ambientale e dell'agricoltura sostenibile. Ferrero, quindi, rappresenta l'esempio più strutturato di CSR perché i temi di responsabilità sociale sono integrati in tutte le operazioni aziendali e hanno il fine di assicurare un ritorno reputazionale associato alla riduzione della percezione di rischio legata ad alcuni prodotti Ferrero.

3.1 IL CASO BRUNELLO CUCINELLI

Il caso della Società Brunello Cucinelli spa, è certamente uno degli esempi più tangibili della volontà di un'impresa di fare della sostenibilità uno dei propri tratti distintivi.

La società nasce da un'intuizione del suo fondatore, Brunello Cucinelli, che dalla lettura degli scritti di Kant, volle che etica, professionalità e saggezza si potessero fondere (Invernizzi e Romenti, 2013) in quella che era la sua *business idea*: rivoluzionare il mondo dei capi in cachemire.

La sintesi tra l'esigenza di investire in un prodotto di lusso, il cashmere, e la volontà di creare, fin dalle origini, un'impresa etica portano alla particolarità del caso della Brunello Cucinelli spa. L'impresa viene costituita con la specifica idea di imprimere sostenibilità sia al prodotto sia ai processi produttivi.

Tale impegno getta le sue basi nella altissima specializzazione e cura del dettaglio che Cucinelli vuole abbia il suo prodotto. Non sarebbe infatti pensabile un così elevato livello qualitativo (a giustificazione anche del posizionamento del brand) se non con l'apporto della più qualificata forza lavoro.

Puntare sulla qualità assoluta del prodotto significa dotarsi di materie prime adeguate ma, soprattutto, nel caso di Brunello Cucinelli spa della migliore mano d'opera artigiana disponibile.

Il valore reputazionale dell'impresa, che si fonda su molteplici aspetti, si intreccia con il concetto di CSR e di impresa etica. Ciò che regola le attività, in Cucinelli, sono i principi di rispetto e di ascolto di tutti, ma in particolare dei dipendenti, la condivisione delle strategie e la ricerca di un obiettivo comune.

La necessità principale è quella di non associare al perseguimento del profitto nessuna attività che possa arrecare un qualche danno agli stakeholder e alla società in generale. Si può affermare che la reputazione in questa società sia un elemento caratteristico del business e di certo non si tratta di qualcosa ad esso esterno, anzi è proprio uno degli obiettivi della strategia aziendale (Invernizzi e Romenti, 2013).

Come lo stesso fondatore sostiene, Brunello Cucinelli spa è un'impresa "umanistica" nel senso che lo spirito di fondo non è quello del perseguimento del profitto puro e semplice. Certamente il profitto va cercato, ma senza che questo debba essere ottenuto a danno di alcun soggetto.

Un importante esempio della cultura aziendale in Brunello Cucinelli spa è certamente il Borgo di Solomeo, sede della società. Il borgo umbro, che era destinato all'abbandono, è stato acquistato dalla società nel 1985 e interamente restaurato e riqualificato al fine di ospitare la sede sociale. Nel borgo sono stati predisposti, oltre gli impianti produttivi e amministrativi, anche una mensa aziendale, il "giardino dei filosofi" (uno spazio verde dedicato ai dipendenti), una biblioteca e dal 2000 anche un teatro e un anfiteatro.

A completamento del progetto di riqualificazione del borgo di Solomeo, vi è anche "l'Accademia Neumanistica" ossia una scuola per giovani che vogliono intraprendere il mestiere dell'artigiano nella quale, però, non si trascurano le altre competenze oggi necessarie per una completa formazione professionale (Invernizzi e Romenti, 2013).

Questo modello di business trova fondamento, da un lato nella volontà e nella personalità del fondatore, il quale evidentemente vuole innalzare la sua impresa a modello di etica e sostenibilità, ma anche nella necessità che il portafoglio prodotti della Brunello Cucinelli spa non disattenda le promesse così create.

La filosofia guida nella progettazione del prodotto, infatti, si basa sulla cura di ogni parte della sua stessa realizzazione, ciò si estrinseca nell'utilizzo di materie prime di

massima qualità. Altro tratto caratteristico è il potere segnaletico del “Made in Italy”, come prodotto di lusso e di qualità, infatti le fasi produttive sono quasi interamente svolte in Italia.

La realizzazione dei prodotti della Brunello Cucinelli spa è per sua natura artigianale e questo elemento distintivo certamente influenza non solo il prodotto, conferendogli l’attributo, appunto, dell’artigianalità, ma anche l’intera struttura organizzativa. Tale elemento trova, come detto, la sua più alta espressione nel progetto del borgo di Solomeo. Questo non è solo il quartier generale della società ma rappresenta anche una perfetta sintesi dei temi di sostenibilità e responsabilità sociale adottati dall’impresa.

Una filosofia di questo tipo però, non può non influenzare anche la percezione dei prodotti da parte degli altri stakeholder, si pensi agli azionisti (la società è quotata sin dal 2012 alla Borsa di Milano nell’indice delle Mid-Cap) che non possono certo pretendere che la produzione venga portata a regimi “industriali” in danno alla caratteristica artigianale del prodotto, si pensi ai clienti che scelgono i prodotti non solo in base ai dettami della moda ma anche perché avvertono che lo *stile* dell’impresa rispecchi in qualche modo il loro, e si pensi infine ai dipendenti che certo si sentiranno parte di un modello produttivo abbastanza unico e coinvolgente (Invernizzi e Romenti, 2013).

L’artigianalità e l’*handmade* sono i tratti distintivi del prodotto della Brunello Cucinelli spa e queste lavorazioni trasmettono al prodotto una propria e intrinseca sensazione di sostenibilità agli occhi di chi sceglie di effettuare l’acquisto. Questa intrinseca sostenibilità non può che essere sostenuta dalla dignità del lavoro che vi è alla base e che permette a tale attributo di divenire premiante e distintivo.

In questo contesto la responsabilità della funzione produzione di eliminare, o quantomeno minimizzare, le esternalità negative si riflette non solo nel processo produttivo ma anche nell’importanza centrale data al fattore umano.

È interessante notare come queste decisioni siano adottate non *ex-post*, in relazione a eventuali situazioni dannose riscontrate e quindi poste in essere come strumento correttivo, quanto più queste costituiscano, in un processo decisionale *ex-ante*, l’incipit del momento organizzativo e strategico.

Appare a questo punto evidente come ogni attività dell’impresa sia fondata su un principio universale di *neminem laedere*, che deve essere inserito e interpretato da una corretta e mirata comunicazione. Gli strumenti destinati alle sollecitazioni commerciali con il pubblico, finale o intermedio, devono rispondere con coerenza agli stessi contenuti che regolano il generale *agere* della Brunello Cucinelli spa: esiste infatti un nesso logico fra i capi prodotti, gli strumenti di comunicazione e la ricaduta sociale e territoriale (Invernizzi e Romenti, 2013).

I valori trasmessi nelle campagne pubblicitarie della società hanno l’effetto di innescare una reazione di apprezzamento e di promozione dell’arte, dei luoghi e della cultura italiana. Una comunicazione di questo tipo, inoltre, getta i presupposti per una proficua relazione con le pubbliche amministrazioni, relazione peraltro rafforzata dai frequenti progetti di restauro e mecenatismo intrapresi dalla Brunello Cucinelli spa.

Gli strumenti di comunicazione di sostenibilità, comunque, rappresentano un elemento strategico essenziale per il successo e le competitività dell’intera offerta aziendale. Nel

caso della Brunello Cucinelli spa la comunicazione assume un ruolo premiante perché non ha bisogno di trovare una giustificazione: questa esiste non già perché vengono poste in essere, in un dato momento, nuove iniziative “filantropiche” e sostenibili ma esiste proprio perché queste iniziative sono un elemento caratteristico della strategia aziendale. Devono quindi essere portate a conoscenza dell’intera platea di stakeholder, attuali e potenziali.

In Brunello Cucinelli spa ogni azione è intrapresa al fine di sviluppare una sintesi socio-competitiva (cfr. 2.1 per una definizione di sintesi socio-competitiva) in grado di integrare in sé stessa ogni esigenza di sostenibilità interna con ogni esigenza ed aspettativa degli stakeholder.

Si può anche dire che l’azienda si trova nello stadio della *CSR dominante* (nel senso del Molteni, cfr. 2.1) poiché questa rappresenta il cardine dell’intera strategia aziendale. Sarebbe errato ritenere che azioni così complesse e integrate siano adottate *a latere* di alte iniziative strategiche, perché ne sono invece un fattore determinante.

Occorre indagare, però, sulle modalità pratiche attraverso le quali l’impresa persegue gli obiettivi esposti. Certamente il ruolo del fondatore, Brunello Cucinelli, è ancora un elemento estremamente importante e qualificante per l’intera progettazione della componente etica e sostenibile dell’offerta e dell’organizzazione.

Uno degli strumenti utilizzati per portare a conoscenza degli stakeholder le modalità di comportamento che la società si impegna a rispettare, e che pretende vengano altresì rispettate dai propri dipendenti e partner commerciali, è rappresentata dal Codice Etico.

Questo strumento, di adozione volontaria, ha un ruolo regolatore delle vicende gestionali della società, essendo vincolante per i soggetti che ne prendono parte. Il Codice assurge anche al secondo obiettivo di comunicare, internamente ed esternamente, le regole di condotta che la società si impegna a rispettare e pretende vengano rispettate dai partner.

3.1.2 Il codice etico di Brunello Cucinelli spa⁽¹⁶⁾

Il Codice Etico enuncia come principio cardine di governo della Società quello dell’*”Impresa Umanistica”* ossia un modello di business nel quale la ricerca del profitto è giustificata (e permessa) solo se questa rispetta i principi di “etica, dignità e morale”. Lo stesso Codice prevede che, nel perseguire tale fine, i vari gruppi di lavoro siano predisposti ai principi di unità e libertà, con il fine ultimo del “bene di tutti”.

Il Codice Etico, per sua natura, non può consentire che vi sia alcuna deviazione da altri obblighi di fonte legislativa o regolamentare e anzi a queste si somma in modo da creare un ancor più rigida cornice di regole di sviluppo sostenibile, ove destinatari principali di tali sforzi sono le persone che lavorano nella Società e il territorio.

Il Codice Etico riporta, inoltre, i principi generali che sono ritenuti imprescindibili al perseguimento dell’obiettivo dello sviluppo sostenibile della Società e di tutti gli stakeholder.

(16) Il paragrafo si basa sul Codice Etico della Società, come approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 20 giugno 2011 e disponibile sul sito investor.brunellocucinelli.com.

Tali sono il principio della “legalità, riservatezza, trasparenza, tutela della concorrenza, dignità della persona, onestà e correttezza, qualità, tutela dell’ambiente, responsabilità verso la collettività” (parte 3 del Codice Etico).

A titolo di esempio, il principio di dignità della persona prevede che per la Società costituisca un interesse generale la tutela dell’integrità “fisica e culturale” della persona, in generale ma soprattutto dei propri collaboratori. Sono garantite condizioni di lavoro rispettose di tale dignità oltre che, ovviamente, degli obblighi di legge in materia di prestazioni lavoristiche.

La promozione delle risorse umane è un elemento caratteristico all’interno della Società infatti questa le promuove e le valorizza con lo scopo di accresce sia l’efficienza sia il personale bagaglio di competenze degli individui.

La tutela dell’ambiente e la responsabilità verso la collettività identificano altri due principi generali all’interno della Brunello Cucinelli spa. Il primo prevede che vengano messe in atto quante più azioni possibili a salvaguardia dell’integrità ambientale oltre quelle previste dalle direttive nazionali e internazionali. Il secondo invece riguarda la necessità di tenere in considerazione i risvolti della propria attività in un’ottica di salvaguardia degli interessi della collettività, intesa sia come gruppo di persone geograficamente vicine all’impresa sia come società in generale.

I principi ispiratori il Codice Etico, come si vede, sono principi di generale buonsenso eppure la necessità di inserirli in tale documento lascia intendere la ferma volontà di evitare in ogni modo che questi, proprio perché così generali, vengano disattesi.

Destinatari del codice etico sono tutti i soggetti che operano internamente o esternamente alla Società. Tali destinatari, infatti, sono i componenti dell’organo di amministrazione; i membri dell’organo di controllo, ai quali peraltro spetta il compito di vigilanza sul rispetto dei principi del Codice nonché gli altri compiti di sorveglianza riservati ai sindaci; i dirigenti e i quadri che si fanno carico non solo di rispettare i principi del Codice, ma sono anche responsabili del rispetto degli stessi riguardo l’operato dei loro sottoposti; i dipendenti, e infine tutti coloro i quali agiscono in nome e per conto della Società.

I principi del Codice restano validi anche per le sedi all’estero della Società ove siano conformi alle leggi e al generale contesto socio-economico del luogo.

Con riguardo alle “Relazioni con gli stakeholders” (punto 5 del Codice Etico) si fa presente come la correttezza nei rapporti che intercorrono fra la Società e tali soggetti siano un elemento che non può essere disatteso, nemmeno se ciò dovesse comportare un vantaggio per l’impresa.

Lo stesso Codice afferma che tale obbligo di correttezza è uno degli elementi di “fidelizzazione della clientela, di affidabilità dei fornitori, ed elemento di continuo miglioramento delle relazioni con le risorse umane”.

Attraverso un corretto modo di interagire con gli stakeholder la Società inoltre persegue un generale obiettivo di dialogo costruttivo con la comunità e le istituzioni. La società compie anche un’attività di selezione dei fornitori, verificando che l’operare di questi ultimi sia conforme alle norme del Codice Etico, in modo da evitare di entrare in collaborazione con soggetti economici che siano disallineati rispetto al modello di governance etica della Brunello Cucinelli spa.

È facile immaginare perché la Società richieda, in ogni momento, che le operazioni affidate in outsourcing o comunque all'esterno, rispondano in modo pieno alle linee guida riportate nel Codice Etico. Se così non fosse da un lato la Società disattenderebbe il suo stesso Codice, e dall'altro si creerebbe una carenza di sostenibilità nella generale progettazione dell'offerta incentrata, come detto, sulla responsabilità sociale.

Inoltre, tutti coloro i quali operano in nome e per conto della società dovranno contrattualmente aderire alla documentazione che comprende il Codice così da sottoporsi anch'essi alla sua influenza.

È poi imposto l'obbligo di regolare le relazioni con i clienti in base ai principi di trasparenza, affidabilità, responsabilità e qualità. I comportamenti adottati nei confronti dei clienti, oltre che essere guidati dalle altre procedure interne, secondo il Codice Etico devono essere in grado di fornire ogni tipo di informazione utile a un buon discernimento delle condizioni contrattuali ed eventuali loro variazioni. I comportamenti devono comunque essere tali da rispettare un generale livello di disponibilità e rispetto.

Un'attenzione particolare è, inoltre, riservata alle risorse umane. Lo stesso Codice enuncia che in Brunello Cucinelli spa tali risorse hanno un ruolo di assoluto protagonista nel perseguimento della mission. In considerazione di ciò l'impresa si promette di adottare sistemi di selezione e di formazione della forza lavoro, nonché di sua incentivazione, basati sul rispetto dei valori della persona. Autonomia e responsabilità dei lavoratori sono elementi che contribuiscono alla partecipazione individuale dei lavoratori e al perseguimento sia degli obiettivi di business legati alle risorse umane sia al rispetto dei valori aziendali.

La Società, nella pratica, adotta questi principi facendo in modo che non si creino ambienti di lavoro ostili o condizioni di selezione inique. Sono in tal senso prevenute e represses tutte le eventuali situazioni di discriminazione o abuso di potere dei superiori.

Per la Società costituisce fonte di vantaggio competitivo il continuo sviluppo delle capacità e delle competenze del personale, pertanto si valorizza lo "spirito innovativo e imprenditoriale" dei lavoratori nel rispetto delle loro mansioni e responsabilità.

La Società fa in modo che ogni decisione che debba essere presa dai dipendenti nell'interesse della società, venga adottata solo dopo che siano stati messi a loro disposizione tutti gli strumenti decisionali necessari.

Il Codice Etico di Brunello Cucinelli spa è un chiaro esempio di come un tale strumento possa essere inserito efficacemente nella più ampia strategia di sostenibilità e anzi della stessa divenirne il portavoce.

Il Codice ha certamente delle prescrizioni piuttosto generali, ma proprio la sua generalità consente allo strumento di essere interpretato facilmente dai soggetti esterni all'impresa come una *guida* di gestione in Brunello Cucinelli spa. Resta ferma, chiaramente, la vincolatività del Codice solo per la Società e per i soggetti che con questa entrano in contatto e che quindi decidono di conformarsi alle sue regole di comportamento.

3.2 IL CASO BOXMARCHE SPA

Boxmarche è un'azienda di Corinaldo, comune nella provincia di Ancona, fondata nel 1969, che si occupa di grafica e imballaggi industriali, occupa 54 dipendenti e nel 2006 ha realizzato un fatturato di circa 10 milioni di euro ⁽¹⁷⁾.

La mission di Boxmarche è permeata da un duplice carattere: uno economico e uno sociale. L'azienda si sforza di essere una realtà capace di conseguire non soltanto un risultato economico, ma anche di essere in grado di arricchire culturalmente tutti gli stakeholder.

I principi ispiratori della mission di Boxmarche si declinano attorno alla centralità del cliente, alla continua innovazione tecnologica, al rispetto dell'ambiente, alla qualità dei prodotti e dei processi e al miglioramento continuo.

Tali principi cardine trovano attuazione in azioni di CSR che hanno come destinatari il proprio territorio, gli stakeholder che entrano in contatto con l'impresa, lo sviluppo e la salvaguardia del patrimonio naturale (Del Baldo, 2006).

Per il management di Boxmarche, inoltre, una leadership di successo è tale se non si basa sui rapporti gerarchici quanto più lo è una basata sull'etica, che sia in grado di rafforzare la posizione distintiva dell'impresa presso gli stakeholder non solo in termini di risultati conseguiti, ma soprattutto riguardo la loro sostenibilità.

In Boxmarche, inoltre, la rendicontazione sociale rappresenta un segno caratterizzante di tutta la politica di CSR. L'impresa è stata in grado di porre in essere un sistema particolarmente efficiente e completo di rendicontazione che integra diversi elementi, anche intangibili.

La corporate social responsibility è considerata strumento necessario per aumentare la visibilità dell'impresa e per accrescere il ritorno reputazionale. Tale ritorno genera diversi benefici sia sul piano degli asset tangibili, e quindi con riferimento alla performance, sia sugli asset intangibili (Del Baldo, 2006).

Certamente il ritorno reputazionale diviene concreto quando vengono poste in essere azioni adatte a innescare il richiamo, in Boxmarche alcune di queste azioni sono (Del Baldo, 2006):

1. *Il legame con il territorio*: vengono di continuo intraprese numerose iniziative di (ri)qualificazione e innovazione nel territorio limitrofo all'azienda;
2. *Processi sul personale*: uno di particolare successo è stato il progetto "skills-passport" che ha indagato le competenze dei dipendenti attraverso diversi indici (nuove idee, competenze tecniche, flessibilità ecc.). Quando nel 2004 il progetto è stato attivato, ha ottimizzato le performance della forza lavoro in modo da consentire un miglioramento della produttività del 12% e l'assegnazione di 80 mila euro in ricompense ai dipendenti, e ha generato un recupero di efficienza di 2600 ore ⁽¹⁸⁾.

(17) Fonte: Mara del Baldo, Case Study: Lo stakeholder engagement e il global report di Boxmarche, 2006

(18) Fonte: *Idem*

3. *Scelte verso l'ambiente*: l'azienda ha partecipato al progetto RicicloApero, promosso da *Comieco* (Consorzio per la raccolta differenziata della carta), ed ha inoltre deciso di introdurre nei propri sistemi di reporting puntuali misurazioni riguardo le emissioni, i rifiuti prodotti, lo sfruttamento delle risorse energetiche e idriche.
4. *Iniziative verso clienti e fornitori*: numerose sono le iniziative volte alla fidelizzazione di clienti e fornitori, ad esempio giornate di incontri in azienda, la predisposizione di un call center dedicato, visite a fornitori e clienti, e il continuo monitoraggio della customer satisfaction.

3.2.1 Il sistema di Rendicontazione, il capitale intellettuale

In Boxmarche assume un ruolo fondamentale nella gestione della CSR il sistema di rendicontazione sociale. Il processo di rendicontazione nel tempo si è fortemente innovato fino ad arrivare alla predisposizione annuale dei "Global Report", tali documenti oltre a contenere tutte le regolari informazioni contabili obbligatorie, si arricchiscono di numerosi altri dati riferiti alla responsabilità sociale (Del Baldo, 2006). Tale documento, inoltre, dal 2006 comprende anche una sezione dedicata al bilancio degli *intangibles*.

I Global Report, generalmente, sono strutturati in alcune sezioni: una presentazione dei risultati raggiunti; il bilancio d'esercizio vero e proprio corredato dagli altri documenti contabili; una relazione sulla gestione, integrata dalle sezioni dedicate alla sostenibilità e all'analisi del capitale umano; il parere di soggetti esterni.

La sezione certamente più innovativa riguarda l'analisi del capitale intellettuale, che però presenta il problema di essere riferita a elementi intangibili del complesso aziendale.

Il problema dell'analisi di solito, nella letteratura scientifica, viene ricondotto a tre classi di strumenti. La prima classe adotta metodi che hanno il fine di descrivere gli *intangibles* con metodo quali-quantitativo classificandoli in gruppi omogenei, la seconda classe è costituita da metodologie volte a valutare gli asset intangibili con sistemi di rating più o meno ponderati per diversi aspetti, la terza classe si basa principalmente sul valore economico di tali risorse (Del Baldo, 2006).

Boxmarche raggruppa gli elementi intangibili in base a classi di indicatori idonei a valutare le diverse sfaccettature del capitale intellettuale (Del Baldo, 2006):

1. *Capitale Strutturale*. Alcuni degli indicatori presentati nel Global Report sono indici di innovazione e di efficacia dell'innovazione, indici di conformità e flessibilità produttiva. Tali indicatori si focalizzano sulla capacità dell'impresa di generare nuovo valore tramite le attività di ricerca e sviluppo, le caratteristiche organizzative e la qualità dell'ambiente di lavoro che ne deriva e in generale riguardano anche il miglioramento della performance complessiva.

2. *Capitale umano*. In questa sezione si dedica un'analisi al personale, valutata in relazione ad alcuni indici di potenzialità dei dipendenti con riferimento ai risultati raggiunti. Si fa anche una valutazione delle competenze dei lavoratori e delle risorse investite nella loro crescita.
3. *Capitale relazionale*. Gli indicatori di questa sezione danno conto di come l'impresa sia capace di sviluppare relazioni esterne di lungo periodo improntate alla fiducia reciproca. Particolare attenzione è dedicata ai clienti, verso i quali è stato inoltre introdotto un sistema di CRM (customer relationship management).

Il caso Boxmarche si presenta interessante per via della medio-piccola realtà aziendale nella quale questi elementi complessi sono introdotti e implementati. Appare evidente come i driver del valore per Boxmarche siano estremamente premianti sul capitale strutturale, umano e relazionale. In particolare l'azienda ha avuto modo di verificare, nel corso del tempo, che sui driver del valore un comportamento etico e responsabile sia la scelta in grado di assicurare il miglior risultato economico (Del Baldo, 2006). Nella strategia di Boxmarche la capacità di disclosure rappresenta uno dei tratti essenziali della CSR: questa si fonda su un sistema di reporting innovativo, e comunque insolito per le PMI, che fa leva su informazioni di tipo qualitativo e al contempo crea un momento di contatto fra bilancio d'esercizio e il bilancio di sostenibilità, il quale tiene anche conto delle risorse intangibili.

3.3 IL CASO FERRERO ⁽¹⁹⁾

Ferrero, impresa leader nel mondo per la produzione dolciaria, ha sempre implementato consistenti programmi volti alla sostenibilità e alla CSR, tanto che si è dotata di un ufficio con specifiche responsabilità in tema di responsabilità sociale d'impresa.

Il primo esempio di attenzione alla responsabilità sociale risale al 1961 quando ebbe luogo il convegno "L'adattamento dell'uomo al lavoro nell'industria".

Per Ferrero la responsabilità sociale importa una costante attenzione per le persone e per il territorio.

Ricevono particolare attenzione i consumatori, che rimangono lo stakeholder di maggior rilievo, verso i quali sono attivi diversi programmi volti alla tutela della salute, al rispetto della freschezza degli alimenti e delle materie prime, e al rispetto di una dieta sana. Particolare considerazione è data agli ex dipendenti attraverso l'attività della Fondazione Ferrero.

Per quanto concerne il territorio, Ferrero si impegna a minimizzare il proprio impatto sullo stesso e al contempo di valorizzarne le potenzialità (ad esempio tramite progetti di partnership con varie aziende agricole in tutto il mondo).

(19) Il paragrafo è basato sul CSR Report del 2014 "Condividere valori per creare valore. Responsabilità sociale d'impresa. Rapporto del 2014". Disponibile sul sito www.ferrerocrs.com

L'impresa non si ferma al solo territorio nel quale opera, ma abbraccia una più ampia visione di insieme in relazione alle tematiche ambientali globali impegnandosi a monitorare il proprio impatto ambientale. Si impegna altresì a un approvvigionamento sostenibile delle materie prime e ad un uso efficiente delle risorse naturali scarse.

Ferrero, inoltre, fa parte di diverse associazioni per la responsabilità sociale d'impresa quali ad esempio: la "United Nations Global Compact", che coinvolge aziende di tutto il mondo al fine di allineare le loro attività secondo i principi universalmente accettati con riferimento ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione; la "Global Reporting Initiative" che si occupa di studiare ed elaborare strumenti metrici utili alla costruzione di un completo sistema di reporting in tema di sostenibilità; la "CSR Europe", fondata nel 1995, che consta oggi di oltre 10 mila imprese e ha lo scopo di sostenere la corporate social responsibility fra le imprese europee. Inoltre dal 2007, Ferrero fa parte del programma EPODE (Insieme per Prevenire l'Obesità Infantile).

3.3.1 Le porzioni e il progetto Kinder+Sport

In tema di responsabilità alimentare Ferrero adotta un sistema di comunicazione particolarmente incentrato sul ruolo dell'etichetta. Considerato il fatto che buona parte dei prodotti dell'impresa sono rivolti a un pubblico di consumatori piuttosto giovani, si pone il problema della salubrità alimentare con riferimento a grassi e a zuccheri. Ferrero adotta un sistema di etichettatura nutrizionale dei propri prodotti, anche in conformità a standard internazionali, e aderisce a numerose associazioni che si occupano di predisporre sistemi di etichettatura in grado di far comprendere al meglio ai consumatori l'apporto calorico dei prodotti.

In questo senso Ferrero si impegna anche a studiare e sviluppare una adeguata porzionatura, in particolar modo dei propri snack, infatti il peso dei prodotti della linea Kinder, destinati a bambini e ragazzi, varia fra i 5 e i 43 grammi.

L'azienda, in più, si impegna nel confezionamento di porzioni piccole, singole e controllate. Le decisioni riguardo il peso ideale dello snack sono basate sullo studio delle caratteristiche alimentari medie dei consumatori nelle fasce di età più problematiche per lo sviluppo. Inoltre, per alcuni prodotti è prevista la possibilità che questi siano combinati con altri alimenti in modo da realizzare una dieta varia ed equilibrata.

Altri prodotti ancora, come Nutella, si prestano a una comunicazione focalizzata sulle buone abitudini alimentari in tema di adeguato numero di pasti giornalieri (in particolare si pensi alla prima colazione) e alla giusta combinazione di alimenti "energetici" e attività fisica.

Proprio in tema di attività fisica una dei progetti di punta in Ferrero è "Kinder+Sport". Scopo del progetto è promuovere uno stile di vita attivo fra le generazioni più giovani, insegnando l'importanza di una corretta e costante attività fisica. Il progetto si muove secondo 5 ambiti di responsabilità sociale:

1. *Regole Chiave*: affinché il progetto abbia uniformità internazionale è stato diffuso un "brand book" contenente alcune linee guida da seguire. Tale

documento consta anche di una lista di attività sportive scientificamente ritenute valide ai fini della prevenzione dell'obesità attraverso una corretta attività fisica;

2. *Partnership forti*: per una buona riuscita del progetto sono necessarie collaborazioni con enti dotati di contatti sul territorio, principalmente con palestre e scuole;
3. *Approccio educativo*: scopo del progetto è quello di educare i ragazzi sull'importanza dell'attività fisica, ma contemporaneamente anche i genitori in relazione alla somministrazione ai propri figli della corretta quantità di snack;
4. *Sviluppo "glocal"*: dato l'obiettivo di espandere il progetto in più Paesi, diventa fattore di successo la capacità di adattare le attività fisiche in relazione agli sport maggiormente praticati in quel dato contesto culturale. Ad esempio in Corea del Sud il progetto è focalizzato sulle arti marziali;
5. *Misurabilità*: il progetto è corredato da un insieme di KPIs che tengono conto sia del grado di apprezzamento del progetto sia del ritorno reputazionale per Ferrero.

Il progetto Kinder+Sport è particolarmente importante per Ferrero perché consente di identificare un *Sustainability Sweet Spot* (cfr. 2.2.1), infatti interessi aziendali di minimizzazione del rischio associato all'eccessivo consumo dei propri prodotti vengono risolti nella presentazione e promozione di uno stile di vita sano basato su una costante attività fisica e un corretto apporto calorico giornaliero.

3.3.2 Le persone per Ferrero, la Fondazione Ferreo e le Imprese Sociali

Per Ferrero le persone occupano un ruolo centrale nella definizione della strategia, fra queste gli stakeholder di riferimento sono i consumatori, i dipendenti, gli ex dipendenti, le comunità locali.

La soddisfazione del consumatore è per Ferrero, come d'altronde per ogni impresa, un obiettivo irrinunciabile. La ricerca della soddisfazione si concretizza quindi in una costante attenzione nella selezione delle migliori materie prime, nella progettazione di una comunicazione responsabile, e nella produzione di un prodotto ad elevato contenuto qualitativo, oltre le numerose ricerche in tema di corretta porzionatura e i progetti come Kinder+Sport, di cui si è detto sopra.

Inoltre, in riferimento alla problematica nutrizionale, dal 2011 Ferrero si è dotata di un Comitato Scientifico Nutrizionale al quale partecipano i responsabili delle funzioni aziendali coinvolte nella definizione di una corretta politica alimentare.

L'attenzione verso i dipendenti si caratterizza per la creazione di un ambiente di lavoro positivo in grado di sviluppare le competenze del singolo lavoratore, e nello sviluppo di una politica sociale di integrazione e non discriminazione.

Inoltre, sono particolarmente importanti nella strategia di responsabilità sociale in Ferrero la Fondazione Ferrero e le Imprese Sociali.

La Fondazione nasce per dare sostegno ai dipendenti ormai in pensione, ma nel tempo la sua attività è sconfinata in altri ambiti divenendo un luogo di riferimento per iniziative culturali ed educative.

La Fondazione, nata nel 1983 e sostenuta dalle risorse del Gruppo Ferrero, ha sede ad Alba e opera in campo sociale, filantropico e culturale. Sin dalla sua nascita la Fondazione si impegna per migliorare la qualità della vita degli ex dipendenti, promuovendo a tal fine numerose attività.

Ad oggi esistono oltre 40 gruppi di attività suddivise in diversi laboratori che gli ex dipendenti possono frequentare anche accompagnati da amici e parenti. Particolarmente sentito è il “rapporto fra nonni e nipoti” infatti molte attività, anche all'esterno della Fondazione, sono loro dedicate.

Altro punto fondamentale della Fondazione è l'erogazione di assistenza socio-sanitaria agli ex dipendenti, anche a domicilio, che si arricchisce anche di alcune attività sportive dedicate proprio alla terza età.

Interno alla Fondazione vi è poi il “Nido Ferrero” che può ospitare fino a 80 bambini. Il Nido inoltre si propone di offrire sostegno in tema educativo ai genitori, e attiva diversi progetti per i suoi bambini e le loro famiglie. Alcuni di questi progetti prevedono anche il coinvolgimento dei nonni riuniti nella Fondazione.

Nell'ampio ventaglio di attività svolte dalla Fondazione sono anche numerosi i progetti culturali, infatti la Fondazione Ferrero incoraggia diversi progetti di ricerca sviluppati per accrescere la propria rete di conoscenze in vari ambiti scientifici. A tale fine vengono erogate ogni anno alcune borse di studio, nazionali e internazionali, ai figli dei dipendenti.

Sono inoltre sviluppati diversi progetti culturali di respiro internazionale che hanno il fine di promuovere la cultura piemontese nel mondo e attrarre ad Alba nuovi talenti.

Sovente, inoltre, la Fondazione realizza al suo interno mostre tematiche destinate alla fruizione di chiunque vi abbia interesse.

L'attività della Fondazione di Alba ha dato vita a diverse altre sue simili, in varie parti del mondo dove Ferrero ha degli stabilimenti, come ad esempio in Germania e in Francia.

Un altro importante esempio di responsabilità sociale in Ferrero è, evidentemente, quello delle “Imprese Sociali Ferrero”.

Il programma parte per volontà di Michele Ferrero nel 1996, prima in Camerun e poi in India e Sudafrica. Alla base del progetto vi è uno spirito *filantropico-imprenditoriale*. Questo ha portato alla nascita delle Imprese Sociali ma intese in senso diverso da quello comune. Le Imprese Sociali Ferrero infatti sono imprese commerciali a tutti gli effetti, caratterizzate dalla ricerca del profitto, da attività professionale e organizzata, svolta con metodo economico.

Poiché nascono da uno spirito anche filantropico, all'interno delle Imprese Sociali sono predisposte altre iniziative finalizzate alla tutela della salute e allo sviluppo educativo dei bambini.

La connotazione “sociale” di queste imprese si costruisce attorno due linee direttrici: la creazione di posti di lavoro in parti del mondo in via di sviluppo e la realizzazione di progetti di carattere sociale o umanitario.

Quanto alla creazione di posti di lavoro, Ferrero si assicura, per mezzo delle Imprese Sociali, che i lavoratori ricevano un salario sufficiente a sostenere sé e la propria famiglia. Intervenire in parti del mondo ove un posto di lavoro dignitoso è tutt’altro che scontato importa, per i lavoratori un forse senso di dignità. Inoltre viene assicurata la formazione professionale e il miglioramento delle capacità lavorativa in luoghi ove la scolarizzazione e la conoscenza tecnica sono piuttosto ridotte.

Con questi nuovi impianti produttivi si generano, e proprio questo è uno degli obiettivi, evidenti esternalità positive relative al coinvolgimento di tali imprese nel territorio. In questo senso, Ferrero si impegna a usare quanto più possibile materie prime locali al fine di creare un indotto.

Per la realizzazione dei progetti di carattere sociale e umanitario è invece prevista la costituzione di un Fondo separato, interno all’Impresa Sociale, regolato in base alle performance ogni anno raggiunte. I proventi di tale fondo saranno poi integralmente impiegati per la realizzazione di alcune iniziative che verranno programmate con la collaborazione delle istituzioni locali. Alcuni fra i progetti umanitari più significativi hanno riguardato la prestazione di cure mediche a favore di bambini o la realizzazione e ristrutturazione di scuole e strutture sanitarie.

Il progetto delle Imprese Sociali Ferrero ha avuto particolare successo, anche presso le comunità e le istituzioni locali, dato che si è stimato che per ogni lavoratore direttamente impiegato in una di queste imprese ne corrispondano altrettanti sotto forma di indotto (si pensi alle operazioni di packaging o di logistica e, più importante, alla produzione delle materie prime locali).

Secondo le ultime rilevazioni ⁽²⁰⁾ Ferrero impiega in India 3.699 persone fra le due sedi di Pune (sede commerciale) e Baramati. Quando il progetto è partito, nel 2009, erano stati impiegati 650 collaboratori (sempre fra Pune e Baramati) mentre ad oggi lo stabilimento di Baramati è il terzo del Gruppo per numero di collaboratori.

Nel 2009 è stato costruito lo stabilimento di Malkerville, in Sud Africa, che oggi dà lavoro a 440 persone, in maggioranza donne. Infine in Camerun Ferrero è presente con due impianti, uno commerciali e logistico a Douala e uno produttivo a Yaoundé, che in tutto danno lavoro a 251 persone.

3.3.3 Le relazioni con i fornitori e l’attenzione alla qualità e alla freschezza

Ferrero è ben consapevole che per sostenere la propria responsabilità sociale non può non espandere i temi di sostenibilità ai propri partner commerciali. In questo senso il Gruppo opera su un duplice piano di azione: l’attenta selezione dei fornitori e l’acquisto di materie prime quanto più possibile prossime agli impianti produttivi (ad esempio in Italia, Francia e Messico viene acquistato più del 90% delle materie prime

(20) dati disponibili sul sito www.ferrerosocialenterprises.com, nelle sezioni “India”, “Sud Africa”, “Camerun” e aggiornati al 2015.

da fornitori nazionali, il valore più basso in acquisti nazionali si registra in Belgio con il 63,80% e il più alto in Germania con il 99,69% ⁽²¹⁾).

Inoltre Ferrero, sin dal 2011, si è dotata di un Codice di Condotta Commerciale ispirato ai principi di responsabilità sociale del Gruppo in relazione alle certificazioni di eccellenza delle materie prima e loro freschezza, nonché alla tutela ambientale e dei diritti umani e all'integrità commerciale.

Sempre nel 2011 è partito il progetto ABCDE (A Business Code Dialogue Engagement) destinato alla condivisione del Codice di Condotta Commerciale presso tutti gli stakeholder facenti parte della supply chain. Inoltre è stata introdotta una clausola contrattuale di "presa visione" nonché di piena e insindacabile accettazione del Codice per tutti i contratti conclusi a partire dal 2013.

Oltre al progetto ABCDE sono stati implementati diversi piani di controllo in situ dei fornitori soprattutto in relazione ai prodotti di tipo agricolo e caseario (Ferrero Farming Values con riferimento alla coltivazione delle nocciole, Milk Supply Chain Partnership riguardo i fornitori di latte), con il fine di uniformare tali stakeholder sia al Codice di Condotta Commerciale sia agli altri standard qualitativi richiesti in Ferrero.

Altro punto cardine della strategia di sostenibilità di Ferrero è quello di garantire in ogni momento la massima freschezza dei prodotti e al contempo la loro tracciabilità e sicurezza. Ad esempio, durante i periodi estivi nelle zone ove le condizioni climatiche non consentano il mantenimento delle proprietà dei prodotti l'azienda ne sospende la fornitura. In tale ottica Ferrero sta predisponendo delle linee guida, più severe di quelle imposte dalla legge, che indichino le temperature al di sopra delle quali i prodotti non possono più essere venduti o consumati.

Al fine di mantenere lo stesso standard qualitativo in tutte le parti del mondo ove Ferrero opera, i fornitori sono selezioni con standard omogenei e sono collegati attraverso una piattaforma informatizzata. In più, come previsto dal Codice di Condotta Commerciali, sono previste ispezioni presso i fornitori volte a valutare la conformità dei loro prodotti e processi agli standard di freschezza, igiene e qualità organolettiche.

3.3.4 Ferrero e l'ambiente, l'agricoltura sostenibile

In un così articolato sistema di CSR non poteva essere trascurata l'attenzione alle tematiche ambientali, infatti in Ferrero il rispetto per il pianeta consta di una serie di protocolli volti da un lato alla sostenibilità nell'approvvigionamento delle materie prime, dall'altro alla minimizzazione del proprio impatto ambientale.

Una caratteristica fondamentale della responsabilità di questa impresa è l'impegno nella diffusione di pratiche agricole sostenibili. Sulla spinta dell'idea che la sostenibilità non possa trascendere dal rispetto della terra, è posta grande attenzione verso la riqualificazione delle aree rurali e delle comunità che vi vivono e coltivano le terre.

Ferrero ha a tal fine implementato un programma, chiamato F-ACTS (Ferrero Agricultural Commitment to Sustainability) che coinvolge ogni materia prima di

(21) Fonte: Condividere valori per creare valore. Responsabilità sociale d'impresa. Rapporto del 2014.

origine agricola e fondato su tre pillar: sviluppo di partnership dedicate, sistemi di standard e certificazione, impegni istituzionali e collettivi.

Il progetto F-ACTS ha ambizioni obiettivi: 100% di cacao e zucchero di canna sostenibili entro il 2020, 100% di nocciole tracciabili entro il 2020. Ha anche raggiunto notevoli traguardi nel 2014 come il 100% di olio di palma sostenibile certificato e il 100% di uova provenienti da galline allevate a terra in stabilimenti esclusivamente europei ⁽²²⁾.

In tema di sostenibilità agricola un progetto particolarmente importante è quello in partnership con “Source Trust” in Ghana.

In occasione dell’implementazione del un sistema di certificazione delle fave di cacao in tre distretti del Ghana sono stati costruiti 8 vivai comunitari. Tali vivai hanno come obiettivo quello di ridurre le distanze per l’approvvigionamento delle piantine di cacao per gli agricoltori locali al fine di minimizzare il danneggiamento delle piante durante gli spostamenti, nonché i relativi costi di trasporto

Oltre a ciò, tali vivai saranno in grado di abbattere i costi delle piantine per i produttori locali.

Vi è di più: il Governo del Ghana, nel 2014, ha donato agli agricoltori locali 50 milioni di piantine di cacao e Ferrero, a completamento dell’operazione governativa, ha finanziato nei propri vivai un programma di introduzione di piante di banano, che sono adatte a ombreggiare le piantagioni. Con tale ulteriore attività Ferrero ha consentito ai coltivatori ghanesi sia di salvaguardare la produzione delle fave di cacao sia di diversificare i loro introiti attraverso il commercio delle banane.

Un altro punto critico nell’approvvigionamento di materie prime riguarda l’olio di palma. L’olio del frutto di palma crea diversi problemi nella percezione dei consumatori perché si teme che possa arrecare danni alla salute a causa del processo di idrogenazione, mentre si ha la certezza che la sua produzione causi un pesante disboscamento.

Ferrero si approvvigiona però solo di olio di palma certificato RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil, organizzazione internazionale che si occupa della ricerca e della promozione di olio di palma non idrogenato e ottenuto tramite pratiche sostenibili). Le azioni di sostenibilità in tema di olio di palma prevedono anche che sia predisposto un sistema di tracciabilità perfino della singola piantagione (la certificazione RSPO non dà alcuna informazione sulla specifica piantagione ma certifica solo che si tratta di olio sostenibile), e che ogni quantità di olio di palma approvvigionata non provenga da zone a rischio di deforestazione.

In Ferrero è inoltre attiva la “Palm oil Charter” che predispone le linee guida nella selezione dei fornitori di olio di palma. Tali linee prevedono, a titolo di esempio, che l’olio non provenga da zone a rischio di disboscamento o che non vengano lese le comunità locali o la flora e la fauna autoctone durante le operazioni di raccolta.

(22) Fonte: Condividere valori per creare valore. Responsabilità sociale d’impresa. Rapporto del 2014.

3.4 IL RISCHIO DI *GREENWASHING* E IL PROBLEMA DELLA COMUNICAZIONE

Molte imprese a partire dagli anni 70 si rendono conto che legare le proprie attività all'ambientalismo possa portare loro dei vantaggi in termini di reputazione (Vollero, 2013).

Si sviluppano in quegli anni diverse campagne pubblicitarie incentrate sul tema dell'ecologia senza che però a tali campagne corrisponda un uguale impegno nella definizione di strategie di CSR volte alla sostenibilità ambientale. In questo contesto nasce il termine "greenwashing". Sebbene la maggior parte delle definizioni di greenwashing ponga l'attenzione sulle tematiche ambientali, in senso più ampio il termine sta ad indicare tutte quelle pratiche di "cosmesi" (Vollero, 2013) che abbiano come fine quello di rappresentare un'impresa come sostenibile e socialmente responsabile quando la situazione reale è diversa.

Attraverso il greenwashing le imprese cercano quindi di attirare nuovo capitale reputazionale il che avviene, di solito, attraverso due tecniche: quella dello sdoppiamento, ossia la dichiarazione di conformare il proprio comportamento a un certo standard senza alcun cambiamento pratico; e quella della deviazione dell'attenzione, ossia la predisposizione di una serie di attività di comunicazione col fine di distrarre da elementi vissuti come problematici per alcuni stakeholder, fornendo informazioni positive su elementi diversi (Vollero, 2013).

Le imprese che vogliono assumere un comportamento socialmente responsabile devono fare particolare attenzione al rischio che le proprie iniziative vengano accusate di essere solo un "abbellimento" della effettiva situazione. La comunicazione in tali casi non può essere intesa come uno strumento per giungere alla "legittimazione sociale" (Vollero, 2013) dell'impresa quanto più come uno strumento necessario per portare a conoscenza degli stakeholder ciò che è stato fatto.

La naturale evoluzione della comunicazione di sostenibilità conduce allo stakeholder engagement (cfr. 2.2.2) che implica invece l'assunzione di una posizione collaborativa nei confronti degli stakeholder al fine di ricercare un beneficio sia per l'impresa sia per gli stakeholder coinvolti.

Un esempio in tal senso è il CSR Report di Ferrero che in diversi momenti descrive i punti di contatto con gli stakeholder e le azioni intraprese per neutralizzare rischi o sfruttare opportunità. Altro esempio relativo al caso Ferrero è il progetto ABCDE (cfr. 3.3.3) che ha come obiettivo quello della condivisione del Codice di Condotta Commerciale, specificando i principali interlocutori del programma.

In generale, comunque, perché le aziende non incorrano nel problema del greenwashing sarà necessario che le decisioni relative alla comunicazione di CSR vengano ben ponderate con risultati tangibili.

Sarà solo attraverso un effettivo stakeholder engagement che i diversi portatori di interesse potranno partecipare alla generale progettazione di un programma di CSR incentrato sui principi di sostenibilità.

Un buon esempio di efficace stakeholder engagement può essere quello di Brunello Cucinelli spa. La caratteristica di eticità ed artigianalità del brand trova la sua massima espressione nel borgo di Solomeo (si pensi all'accademia Neumanistica e alle altre

iniziative verso i dipendenti) il quale rappresenta la prova che esiste un legame di concretezza fra le dichiarazioni di sostenibilità dell'impresa e l'effettiva costruzione di una realtà di responsabilità sociale, attenta proprio alle esigenze degli stakeholder più sensibili (dipendenti, giovani lavoratori, ecc.).

In conclusione, per le imprese che decidono di adottare un comportamento socialmente responsabile comunicare il proprio approccio alla sostenibilità diventa fondamentale per mantenere e rafforzare il proprio vantaggio reputazionale (A. Vollero, 2013).

Ma ciò non basta, infatti per evitare di vedere tacciate le proprie attività come di greenwashing dovrà esistere un legame solido fra le attività di comunicazione di CSR e gli effettivi programmi di responsabilità sociale, i cui risultati dovranno essere tangibili.

3.5 COMMENTO DEI CASI PROPOSTI

I tre casi, Brunello Cucinelli spa, Boxmarche e Ferrero si presentano come tre esempi di diversi approcci alla Corporate Social Responsibility.

In Brunello Cucinelli la responsabilità sociale deriva principalmente dall'idea "illuminata" del fondatore il quale predica il modello dell'*Impresa Umanistica*. Il modello di business quindi non si è dovuto adattare ai temi di CSR in un momento successivo, bensì ne rappresenta il principio ispiratore.

Le varie attività collaterali a quella societaria vera e propria non sono vissute come uno "sforzo dovuto" per potersi proclamare impresa responsabile. Tali attività da collaterali sono elevate ad attività che generano distintività per il brand. In quest'ottica si può affermare che vi è piena coerenza fra le attività dell'impresa e il suo Codice Etico.

In realtà, molte imprese si dotano di un codice etico ma in Brunello Cucinelli spa questo assume particolare rilievo perché formalizza l'intera compagine sociale e la regola in base ad un criterio, appunto, etico.

Significativo è il fatto che nella premessa dello stesso Codice viene narrata l'impresa come *Impresa Umanistica*.

Tale coerenza non si deve ritenere che rappresenti solo un "costo", diviene invece uno strumento necessario alla giustificazione delle caratteristiche sia del prodotto sia delle sue fasi di lavorazione. Ad esempio, in tema di HR, l' "Accademia Neumanistica" rappresenta sia un elemento dai tratti filantropici ma anche uno strumento valido alle attività di *talent seeking*.

Inoltre, l'idea di *Impresa Umanistica* non muove solo dallo spirito di responsabilità che connota la Società, ma occorre anche a dare coerenza al prodotto. L'artigianalità è quindi sia un tratto necessario alla rivalorizzazione del lavoro manuale di eccellenza, sia elemento che contraddistingue il portafoglio prodotti poiché in grado di conferire gli attributi di "lusso" e "qualità". E tutto ciò a giustificazione del prezzo dei prodotti Brunello Cucinelli.

Con ciò non si vuole dire che il rapporto fra le attività in tema di responsabilità e la ricerca del vantaggio competitivo siano di mezzo a fine, ma si vuole dire che le stesse si fondono in un unico modello di business in grado di distinguere l'impresa. Insomma,

non vi è alcun rischio di *greenwashing* perché le attività di CSR sono del tutto coerenti con le altre attività imprenditoriali.

Il caso Boxmarche, invece, rappresenta un caso di responsabilità sociale in una realtà aziendale di certo più piccola rispetto a Brunello Cucinelli e Ferrero. Inoltre si tratta di un'impresa che principalmente, se non esclusivamente, opera nel mercato B-to-B. È interessante notare come anche in un'impresa di dimensioni modeste e con 54 dipendenti siano possibili programmi strutturati di CSR. Assume particolare rilievo la capacità che vi è stata nel sistema di rendicontazione di sostenibilità di introdurre anche misurazioni degli elementi intangibili del complesso aziendale.

La caratteristica del caso Boxmarche conferma che nelle imprese di più piccole dimensioni la CSR trova comunque spazio sebbene questa sia perseguita per la volontà del management (o meglio, per la volontà dell'imprenditore). Sebbene i processi di CSR in queste realtà aziendali siano spesso non formalizzati e sporadici o caratterizzati dallo stadio della CSR *informale* (nel senso del Molteni, cfr. 2.1), in Boxmarche si è riusciti comunque a implementare un modello di responsabilità sociale di successo in un'impresa di piccole dimensioni.

Per ciò che riguarda invece Ferrero, il caso si presenta come un buon esempio di CSR Innovativa (sempre nel senso del Molteni). Innanzitutto Ferrero rappresenta una realtà aziendale dalle dimensioni della multinazionale che opera in diversi mercati e si interfaccia con diverse problematiche in tema di sostenibilità.

L'integrazione della CSR nella realtà aziendale, anche qui, ricopre il duplice fine di realizzazione di attività filantropiche, volute da Michele Ferrero, e di ricerca di un vantaggio competitivo. Ma vi è di più. Per via delle caratteristiche dei prodotti e dell'età di molti dei suoi consumatori lo scenario si apre a particolari problemi di natura alimentare.

La ricerca di una sintesi socio-competitiva (come definita da Molteni, cfr. 2.1) è fondamentale per Ferrero perché riesce a ridurre nella percezione dei consumatori il fattore di rischio associato a un eccessivo consumo di prodotti dolciari o bevande zuccherate e al contempo consente all'impresa di realizzare validi programmi di responsabilità sociale. Diversi esempi in questo senso sono i vari progetti di sensibilizzazione ai temi della sana alimentazione accompagnata da attività fisica, come "Kinder+Sport" oppure i vari studi che si concentrano sull'adeguatezza delle porzioni. Lo stesso approccio è utilizzato in tema di olio di palma con la certificazione RSPO e l'adozione della "Palm oil Charter".

Infine oltre alla Fondazione, che con la sua attività "ringrazia" i dipendenti in pensione con particolari attenzioni e cure, assumono un particolare rilievo le Imprese Sociali.

Queste, come detto, svolgono attività commerciale quindi di beneficenza non si può certo parlare. Queste imprese rappresentano un ottimo esempio di come sia possibile far diventare lo spirito filantropico non una semplice attività di donazione o di sostegno a enti benefici. Che queste imprese facciano del bene alle popolazioni di parti del mondo che versano in condizioni ben diverse da quelle occidentali è fuori dubbio, ma lo fanno in un modo costruttivo: viene dato loro un posto di lavoro. Tale posto di lavoro non ha il solo fine di sostenere il lavoratore e la sua famiglia ma quello di creare un indotto. Grazie a tale circolo virtuoso si riesce non solo a favorire lo sviluppo in quelle zone ma anche ad "allargare" l'opera filantropica delle Imprese Sociali.

CONCLUSIONE

Lo scopo del presente lavoro è stato quello di mettere in luce le ragioni che portano le imprese a mettere in piedi un sistema, più o meno complesso, di responsabilità sociale e le modalità attraverso le quali è possibile farlo.

L'approccio alla CSR, dagli anni '60, è notevolmente mutato nel tempo. Oggi, molte organizzazioni si rendono conto che per poter legittimare il loro operato nel mercato non è più sufficiente assicurare un ritorno solo in termini di performance. Si richiede loro di assumere un comportamento non speculativo e rispettoso delle ragioni della società.

Tutte le imprese, nell'interfacciarsi con i loro interlocutori, assumono dei comportamenti che portano gli stakeholder a formulare un giudizio di valore. Per un'impresa sarebbe pericoloso ritenere che le proprie azioni non abbiano un impatto sulla propria reputazione.

Da questa semplice considerazione discendono svariate possibilità di approccio al tema della responsabilità sociale. Certo, la CSR non può identificarsi con il rispetto degli obblighi di fonte normativa poiché il rispetto di questi è elemento essenziale della vita di ogni soggetto, sia esso persona fisica o organizzazione.

La CSR deve essere, allora, uno strumento assunto volontariamente dalle imprese che maturano una concezione improntata all'etica e alla sostenibilità del loro operato. L'adozione della responsabilità sociale per la via dell'autoregolazione rappresenta l'essenza stessa della CSR, consentendo alle imprese di far aderire al meglio le istanze tipiche della sostenibilità al proprio business.

In ciò sta il punto critico: la definizione delle politiche sostenibili è rimessa alla valutazione della singola impresa, o gruppi di esse. Da tali valutazioni può discendere un più o meno articolato sistema di CSR, come può discendere la decisione di non intraprenderne alcuno.

Proprio per questo fatto esistono imprese che non assumono nella propria strategia le istanze della CSR, e queste imprese, più semplicemente, non potranno dirsi irresponsabili fintanto che producono ricchezza e rispettano le leggi.

Un'altra criticità risiede nella difficoltà della misurazione dei risultati: il ritorno tipicamente generato dalle politiche di CSR è di tipo reputazionale e quindi intangibile. Di più, una buona reputazione aziendale è qualcosa che richiede uno sforzo economico i cui risultati si producono sul lungo termine. Da questa relazione fra difficoltà di misurazione degli *intangibles* e manifestazione lontana nel tempo dei risultati, occorre che si indaghi ulteriormente poiché è ovviamente necessario progettare le strategie di CSR in modo che siano compatibili con la complessiva struttura dei costi.

Eppure gli asset intangibili, in molti casi, costituiscono il principale elemento che crea valore. La responsabilità sociale d'impresa non è (o meglio non è solo) un costo, questa invece è un complesso di attività e iniziative che, se opportunamente progettate, il valore lo generano.

Ma vi è di più. La CSR è anche utile a trasmettere un certo senso di sicurezza con riferimento a prodotti o processi vissuti come pericolosi per la società o l'ambiente. Se

un prodotto o processo hanno un potenziale impatto negativo è possibile, tramite appositi programmi, minimizzarne il rischio sociale o ambientale. Si agirà su un duplice piano: da un lato si dovranno effettivamente implementare dei nuovi sistemi in grado di ridurre al minimo gli impatti negativi, dall'altro lato tramite appositi strumenti di comunicazione sarà possibile limitare il rischio di un cattivo ritorno reputazionale.

In un tale contesto si capisce perfettamente ciò che spinse Carroll (cfr. 1.1) a definire le imprese che adottano politiche di CSR come dei buoni “cittadini aziendali”, queste infatti si rendono conto che si interfacciano con una società sempre più attenta al rispetto del Pianeta, delle condizioni di lavoro, della tutela della salute, alla sicurezza dei propri prodotti, ecc.

A questo punto è lecito chiedersi se tale “cittadinanza” si acquista solo se si adotta un comportamento responsabile. Volendo polarizzare la questione, si potrebbe dire che a un polo vi sono le imprese che si preoccupano solo di creare quanta più ricchezza possibile, incuranti dei propri dipendenti, dei propri partner, nell'ambiente. All'altro polo vi sarebbero le imprese che della responsabilità sociale d'impresa fanno il loro unico fine, tralasciando una necessaria e ponderata analisi di profittabilità di questi programmi e, alla fine, producendo un fascio di iniziative sconordinate fra loro. Una tale visione sarebbe, ovviamente, fin troppo semplicistica.

Un adagio recita “*in medio stat virtus*”. Le imprese che non adottano un comportamento socialmente responsabile, fintanto che rispettano tutti gli obblighi loro imposti dalla legge, baseranno la costruzione della loro reputazione su altri driver. Le imprese che invece adottano un comportamento sostenibile e responsabile avranno cura di adeguare la CSR al loro business. Le politiche di Corporate Social Responsibility di successo saranno allora quelle coerenti con la strategia, con le aspettative degli stakeholder, e quelle che produrranno un tangibile beneficio per la collettività e l'impresa.

BIBLIOGRAFIA

- Kotler, Keller, Ancarani, Constabile, *Marketing Management*, Pearson 2012.
- Somyot Wattanakamolchai from Bangkok University, Manisha Singal, Suzanne K. Murrmann Virginia Tech, *Socially Responsible Customers and the Evaluation of Service Quality*, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2014.
- Archie B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *BUSINESS & SOCIETY*, Vol. 38 No. 3, September 1999, Sage Publications.
- Dan R. Dalton, Richard A Cosier, *The four faces of Social Responsibility*, pages from 39 to 47, *Business Horizons* (School of Business at Indiana University), 1982.
- Emilio D'Orazione, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, *notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003.
- Lorenzo Sacconi, *Responsabilità sociale come Governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, *Liuc Papers* n. 143, *Serie Etica, Diritto ed Economia* 11, 2014.
- AA. VV, *Social Accountability 8000, Responsabilità Sociale 8000*, SAI Social Accountability International, 1997. (link: <http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf>)
- AA. VV, *AA1000 Accountability Principles Standard*, 2008, AccountAbility, traduzione italiana a cura di SCS Azioninova Consulting S.p.A., Bologna.
- AA.VV, *La Norma ISO 26000 sulla Responsabilità Sociale delle imprese*, 2016, a cura della Regione Autonoma della Sardegna, Progetto cofinanziato dall'unione Europea.
- AA.VV, *ISO 26000, International Standard, Guidance on social responsibility*, edition 2010.
- Stefano Farnè, *Qualità sostenibile, Strategia e strumenti per creare valore, competere responsabilmente, e ottenere successo duraturo. Le norme ISO 26000, SA 8000, ISO 9004, ISO 14000*, 2012, FrancoAngeli editore.

- AA.VV, Il Bilancio Sociale, GBS 2013, *Standard*, Principi di Redazione del Bilancio Sociale, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Assirevi, Giuffrè editore, 2013.
- Mario Molteni, Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale; *ImpresaProgetto*, rivista online del DITEA (Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende) N°2, 2007.
- AA.VV, Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, International Finance Corporation, World Bank Group, Maggio 2007.
- Alfonso Siano, La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese; *Sinergie*, Rivista di Studi e Ricerche, 2012.
- Andrew W. Savitz, with Karl Weber, The Sustainability Sweet Spot, How to Achieve long-term business success, Environmental Quality Management (articolo adattato da The Triple Bottom Line, Sawitz with Weber, 2006), Wiley Periodical Inc, 2007.
- Mario Guerci, La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa, Prefazione di Luca Solari, *Persone, Reti, Lavori, Idee e strumenti per il management delle persone*, FrancoAngeli editore, 2011.
- Antonio Coccozza, *a cura di*, *Persone, organizzazioni, lavori, Esperienza innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, FrancoAngeli, 2010.
- Sergio Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, 2007.
- Lois A. Mohr, Deborah J. Webb, Katerine E. Harris, Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, Volume 35 numero 1, 2001.
- Edoardo Teodoro Brioschi, *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Vita e Pensiero Editore, 2004.
- Lois A. Mohr, Deborah J. Webb, Katerine E. Harris, Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35, No.1, 2001.

- Francesco Perrini, Clodia Vurro, L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: *un'analisi quantitativa del contesto italiano*, Centro CReSV – Università Commerciale Luigi Bocconi, 2009.
- Piotr Mazurkiewicz, Corporate Environmental Responsibility: is a common CSR framework possible?, DevComm-SDO, World Bank, 2004.
- Emanuele Invernizzi, Stefania Romenti, Progetti di Comunicazione per la reputazione aziendale, Scuola di comunicazione IULM, Franco Angeli, 2013.
- AA.VV., Codice Etico di Brunello Cucinelli S.p.A., giugno 2011 disponibile al link: <http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/codice-etico.pdf>
- CSR Report Ferrero “Condividere valori per creare valore”, 2014 disponibile sul sito: www.ferrerocsr.com
- Mara del Baldo, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”. Case Study: Lo stakeholder engagement e il global report di Boxmarche spa, 2006.
- Agostino Vollero, Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali. Sinergie, rivista di studi e ricerche, pp. 3-23. 2013.