

Dipartimento di Scienze Politiche

Cattedra di Responsabilità Sociale d'Impresa

La responsabilità sociale d'impresa nelle aziende agroalimentari.

Olio di palma: un confronto tra Ferrero e Barilla

Laureando

Giorgia Paduano

084472

Relatore

Prof.ssa Valentina Gentile

Anno Accademico 2017/2018

Indice

Premessa

CAPITOLO I – La business Ethics

- 1.1 Econometrica: il binomio tra economia ed etica
- 1.2 Responsabilità etiche
- 1.4 Lo sviluppo sostenibile

CAPITOLO II – La Responsabilità sociale d'impresa

- 2.1 RSI come modello di *governance* tra opportunità e necessità etiche
- 2.2 Fondamenti di Responsabilità Sociale dell'Impresa
- 2.3 Linee guida nazionali ed internazionali per la RSI

CAPITOLO III – La teoria degli stakeholder

- 3.1 Chi sono gli *stakeholder*
- 3.2 Caratteristiche degli *stakeholder*
- 3.3 Classificazione degli *stakeholder*
- 3.4 *Stakeholder management e stakeholder engagement*

CAPITOLO IV – Case study: Ferrero e Barilla

- 4.1 I diritti dei consumatori
- 4.2 RSI nell'industria agroalimentare
- 4.3 L'olio di Palma nell'industria agroalimentare
- 4.4 Il problema dell'olio di Palma
- 4.5 Le strategie intraprese dalla Ferrero e dalla Barilla
- 4.6 Interventi e cambiamenti

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

Premessa

Negli ultimi anni le questioni socio-ambientali sono diventate parte integrante degli obiettivi della politica agricola. La sempre crescente richiesta di qualità, salubrità e genuinità dei prodotti alimentari, gli shock climatici ed energetici e le problematiche sociali e ambientali riconducibili al tema dello sviluppo sostenibile hanno contribuito ad accelerare questo processo. Ci troviamo di fronte a un nuovo modello di sviluppo in cui la competitività dell'impresa agroalimentare deriva anche dal suo impegno a garantire adeguati livelli di sostenibilità economica, sociale e ambientale nel contesto territoriale in cui opera. Ne consegue che il successo dell'agricoltura rispetto alle nuove attese della società risiede nella capacità dell'impresa agroalimentare di produrre alimenti sani e genuini e concorrere allo stesso tempo alla protezione delle risorse naturali e allo sviluppo equilibrato del territorio, creando occupazione e riservando maggiore attenzione alla qualità del lavoro. Oggi, il consumatore è sempre più attento e orientato verso acquisti consapevoli e include nel concetto di qualità dei prodotti agroalimentari anche valori quali la sostenibilità ambientale e sociale della produzione. Tali aspetti hanno contribuito a declinare il concetto di produzione in una dimensione più ampia di filiera e di territorio, affiancata dalla promozione e dalla rintracciabilità delle produzioni agroalimentari e da forme di comunicazione istituzionale volte a valorizzare e a dare riconoscibilità alla qualità dei prodotti agroalimentari italiani, a creare la consapevolezza dell'evoluzione dell'agricoltura tra tradizione e innovazione e a valorizzare il “*made in Italy*” quale stile di vita e di consumo. Questi sono gli argomenti trattati nella mia tesi che sviluppa alcune tematiche proprie della responsabilità sociale nel settore con particolare attenzione all'utilizzo dell'olio di palma nelle imprese alimentari.

La responsabilità sociale richiede un impegno continuo da parte di tutti gli stakeholder al fine di contribuire allo sviluppo economico del settore e non può tradursi semplicemente in uno standard di qualità da certificare ma di contribuire con la sua attività a promuovere una nuova *forma mentis* e un nuovo modo di fare impresa secondo un approccio integrato che tenga conto di aspetti economici, ambientali e sociali. L'utilizzo dell'olio di palma nelle aziende alimentari è socialmente responsabile nei confronti dei consumatori? In che modo le big food italiane affrontano questo problema? La mia tesi cerca di fare chiarezza su questi interrogativi, partendo

dalla constatazione che il settore agroalimentare rappresenta un luogo privilegiato per favorire l'adozione di scelte e comportamenti con un fortissimo connotato sociale. Ma proprio questa contiguità tra agricoltura e temi sociali mette in evidenza la centralità della figura dell'imprenditore che, con la stessa facilità con cui può adottare scelte socialmente responsabili, rischia di essere esclusivamente rivolto all'interesse aziendale, pur rimanendo in uno stretto ambito di legittimità.

CAPITOLO I – La business Ethics

Sommario: 1.1 Econometica: il binomio tra economia ed etica. 1.2 Responsabilità etiche. 1.3 Lo sviluppo sostenibile.

1.1 Econometica: il binomio tra economia ed etica

L'«etica degli affari» è l'etica applicata alle attività economiche. Sotto tale categoria rientrano contributi provenienti da numerose discipline come il diritto civile, del lavoro e internazionale dell'economia, la teoria dell'impresa, l'economia politica e la filosofia morale¹. L'etica applicata costituisce una parte o branca della più ampia disciplina della filosofia morale e, in tal senso, è distinta dall'etica normativa, che indaga sulle norme di comportamento e dei principi cui esse si riferiscono, e dalla metaetica, che studia la natura dei giudizi e delle considerazioni morali². Nonostante l'etica degli affari sia relativamente giovane come area di studio, il rapporto tra etica ed economia è antico. Amartya Sen³, nel volume dedicato a “On Ethics and Economics”, si sofferma sul distacco che si era venuto a determinare tra il XIX ed il XX secolo tra l'economia politica ed il lessico etico-morale in seno al capitalismo di marca occidentale, un distacco che a suo dire aveva comportato tra le principali carenze della teoria economica contemporanea in particolare quella di avere tralasciato l'impronta del fattore umano nelle relazioni di mercato. Infatti Sen affermava:

*“La natura dell'economia moderna ha subito un sostanziale impoverimento a causa della distanza venutasi a creare tra l'economia e l'etica”*⁴.

Negli incontri di Berkeley, nel momento in cui Sen ribadiva la propria convinzione secondo cui le motivazioni dell'agire economico derivino maggiormente da considerazioni di carattere etico, piuttosto che da motivazioni eminentemente fondate sul profitto o sui «comportamenti mossi solo dall'interesse personale», Sen esortava, pertanto, l'economia del benessere ad improntare una maggiore influenza

¹ L. Michellini, *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility. Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit*. Franco Angeli, Milano, 2007.

² V. Gentile, *Etica degli affari*, in Bankpedia Enciclopedia italiana della Banca e della Finanza, <http://www.bankipedia.org/eng/voce.php?VoceID=46>

³ A. Sen, *On ethics and economics*, Oxford India, Edition edition, 1 January, 1999.

⁴ A. Sen, *Etica ed economia*, Laterza, Roma – Bari, 2005, p. 14

nell'orientare la logica degli scambi economici e spingendola a «superare la precaria posizione della stessa economia del benessere nella teoria economica moderna»⁵ e soffermandosi, infine, sulla necessità di prestare maggiore attenzione alle considerazioni di natura etica che informano il comportamento ed il giudizio umano. Sen risale alla salda alleanza che nel pensiero politico illuminista-settecentesco di Adam Smith era sancita tra l'orizzonte dell'economia politica intesa quale «scienza dello statista e del legislatore» e l'orizzonte filosofico-morale e filosofico-politico di un individuo in grado di provare un'emozione di «simpatia» e di lavorare con il contributo di uno «spettatore imparziale» che alberga dentro ciascuno su un'immedesimazione giudiziosa ma non giudicante delle vicende altrui. Ma in *On Ethics and Economics*, Smith non è il solo pensatore cui l'economista indiano si richiama: anche altri padri dell'economia politica moderna concorrono a saldare l'alleanza tra i due orizzonti – quello dell'analisi economica e quello dell'analisi filosofica – tanto cari al pensiero politico moderno e, su tutti, Karl Marx, Jeremy Bentham e John Stuart Mill. Nella prospettiva di Sen, infatti, proporre una lettura propriamente «più ampia e meno distorta»⁶ di questi autori aiuta a ripristinare tra economia e filosofia politiche un corretto equilibrio, correggendo l'inaccettabile distacco avvenuto tra economia ed etica, un distacco che – secondo l'autore indiano – ha comportato una delle principali aporie della teoria economica contemporanea. Come persuasivamente egli sostiene, dopotutto, dato che il comportamento effettivo degli esseri umani non è mosso soltanto dalla ricerca del profitto ma appare piuttosto influenzato da considerazioni di natura etica, allora l'etica politica deve trovare un adeguato spazio di rilevanza nel lessico economico contemporaneo fondato su basi logistiche e cumulative. *On Ethics and Economics* si propone pertanto di anticipare la definizione di alcuni principi guida su cui in seguito si modellerà il lavoro dell'approccio delle capacità che a più riprese ritornano nella produzione dei due teorici Sen e Nussbaum: in primo luogo la critica alla disgiunzione tra orizzonte etico ed orizzonte economico; in secondo luogo il rimando ad una tradizione aristotelica capace di contemplare la vita umana nel senso di «fioritura», ovvero sia propriamente attraverso un tentativo incessante di attuazione delle potenzialità umane individuali ma all'insegna dello sforzo di oltrepassare l'orizzonte dei singoli individui sino a contemperare sentimenti di affiliazione reciproca. In tal modo, Amartya Sen perviene

⁵ A. Sen, *On ethics and economics*, op. cit.

⁶ *Ibidem*

a ciò che egli stesso denomina il «risultato sociale collegato all'etica»⁷. L'eredità culturale che oggi si vive si basa su uno degli sviluppi più interessanti dell'etica costituito dall'etica applicata; essa riguarda la costruzione di regole morali, di comportamento, adatte a campi particolari, come quello della bioetica, della pubblicità, dell'ambiente ed anche e soprattutto dell'economia, ciascuno con proprie specificità e problematiche che richiedono approcci differenziati per uno studio attento al tema. In particolare, l'econometica è una guida per la prassi attraverso cui ricongiungere l'azione e la riflessione⁸. E per riuscire nell'impresa, è fondamentale trovare dei modi personali e condivisi di alimentare l'aspetto e la qualità delle relazioni, attraverso una ricerca di senso condiviso, che implichi un impegno di sedimentazione e di rilettura di ciò che accade che si può ritradurre in termini più "laici" parlando di "rilettura dell'esperienza". L'etica è al centro dell'azione umana. Principi e norme, beni umani naturali e virtù hanno un ruolo nella valutazione della moralità dell'azione dell'uomo. L'approccio all'econometica centrato sulla persona che appare più meritevole di accoglimento, ha come suo punto di riferimento l'eccellenza dell'uomo, il che richiede precise virtù umane. Oltre alle virtù, l'approccio all'etica centrato sulla persona tiene in considerazione i beni umani naturali e i principi con le loro corrispondenti norme. Il bene comune è un bene potenzialmente condiviso da tutti i membri di una comunità. Esso può essere inteso come l'insieme delle condizioni socio-culturali, organizzative ed economiche di una comunità che nutrono lo sviluppo personale dei suoi appartenenti:

“Agendo in un contesto sociale, sia l'individuo, sia le istituzioni sociali, devono da una parte contribuire al bene comune in conformità alle circostanze concomitanti e alle loro rispettive capacità e dall'altra armonizzare e subordinare i loro interessi al bene comune”.

1.2 Responsabilità etiche

La parola responsabilità ha diversi significati. È per il fatto che le persone sono esseri consapevoli e liberi che si può attribuire loro una responsabilità. Ciò implica che dobbiamo rispondere delle azioni che sono sotto il nostro controllo. In un altro senso, il termine responsabilità esprime il concetto di rendere conto del proprio operato

⁷ S.Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2007.

⁸ D. Mele', *Business ethics in action*, Palgrave Macmillan, 2009.

rimanendo pertanto aperti e suscettibili al giudizio degli altri. La responsabilità può essere utilizzata per riferirsi anche alla responsabilità legale⁹.

La responsabilità ha almeno tre significati differenti:

- una qualità positiva come l'essere una persona responsabile;
- un obbligo o un dovere come l'essere investiti della responsabilità di qualcosa;
- un'imputazione o una attribuzione e, quindi, l'essere responsabile di un fatto.

Per determinare il grado con cui un'azione o le sue conseguenze possono essere attribuite a chi compie l'azione, si deve considerare sia quali cognizioni aveva o avrebbe dovuto avere la persona che ha compiuto l'azione, sia fino a che livello la volontà ha acconsentito.

Il compiere un'azione, come un fine di per sé o come uno strumento per ottenere qualcosa che si desidera, è un'azione direttamente volontaria. Al contrario, si parla di azione indirettamente volontaria quando chi agisce può prevedere le possibili conseguenze dell'azione, ma non le desidera come obiettivo diretto¹⁰. Chi compie un'azione si addossa la responsabilità anche per gli effetti secondari dell'azione se essi possono essere previsti ed evitabili.

Ci sono almeno quattro forme fondamentali di responsabilità:

- agire in modo volontario;
- omettere cosa si debba o sia possibile fare;
- favorire le azioni o il comportamento degli altri;
- prendere parte alle azioni di altri attraverso scelte internazionali o attraverso omissioni.

Intenzione, obiettivo e circostanze sono i tre componenti della “*Triple Font Theory*” della moralità¹¹. Un giudizio morale valuta la moralità di una decisione. È principalmente diretto alla valutazione della moralità del fine scelto e dell'azione adottata. Alcuni principi e norme sono altresì di aiuto per la formulazione di giudizi morali attraverso la presentazione di doveri negativi e di conseguenza le azioni non

⁹ S. Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, op.cit., p. 68

¹⁰ V. Gentile, *Introduzione all'etica degli affari*, in *Rivista Banca Minerva*, n.5

¹¹ G. Castellani, *Responsabilità sociale d'Impresa. Ragioni, azioni e reporting*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2015

accettabili. La formulazione di validi giudizi morali richiede però anche una saggezza di tipo pratico.

Nel mondo del lavoro alcune azioni causano effetti secondari non voluti che devono essere suscettibili di giudizi morali nella misura in cui sono prevedibili ed evitabili. L'impresa non può operare al di fuori di un adeguato contesto sociale e politico. Essa necessita di stabilità politica, di efficienza, di un'amministrazione pubblica efficiente ed anche di opportune garanzie giuridiche. Il mercato e le normative di legge che lo regolano non sono sufficienti, da soli, a garantire una sana attività economica. Oltre alle leggi e ai regolamenti governativi, c'è la c.d. "autoregolazione", una sorta di regolamentazione "soft" o trasversale, applicata nella società civile e richiesta dall'etica, che incoraggia la cooperazione, l'impegno e il senso di appartenenza. L'etica offre una linea di guida con cui valutare congiuntamente la moralità del mercato, le norme di legge e le richieste della società, così stimolando il corretto comportamento nell'attività dell'impresa.

Un'etica che dovrebbe entrare quale argomento della funzione obiettivo degli agenti e che, attraverso questi, dovrebbe consentire al mercato di ricompensare la cultura civile d'impresa¹². Queste condizioni si costruiscono nel tempo con l'azione delle istituzioni educative, con l'esempio di opere eclatanti, quali possono essere - tra gli altri - atti di solidarietà di grande impatto presso l'opinione pubblica, e con la propagazione nella società di valori virtuosi da parte dei mezzi di comunicazione. Si tratta di responsabilità che esulano dall'agire economico, il quale a sua volta dovrebbe riflettere e supportare, a sua volta, la diffusione di tali valori.

Purtroppo, la cronaca quotidiana rivela che simili condizioni sono ben lontane dal verificarsi e che la strada per l'affermazione dell'"etica delle virtù" è ancora molto lunga e, purtroppo, lastricata di buone intenzioni. In questo contesto, le multinazionali alimentari devono maturare la coscienza della necessità di far proprie le istanze sociali, economiche ed ambientali della collettività.

1.3 Lo sviluppo sostenibile

In anni recenti, il concetto di sostenibilità ha fatto la sua comparsa nel dibattito accademico internazionale. Questa nozione, ricavata dagli studi sull'etica

¹² S. Zamagni, *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI*, AICCON Working Paper n. 1

dell'ambiente e l'ecologia, viene sempre più spesso associata al mondo del *business*, ponendo l'attenzione sull'impatto delle attività economiche sulle risorse naturali del pianeta.

Il termine sostenibilità deriva dal verbo sostenere e implica il processo volto al mantenimento di un certo stato nel tempo (Bologna 2008). In ecologia, il concetto di sostenibilità è nato per porre un freno alle politiche di sviluppo economico, adottate soprattutto nei paesi maggiormente industrializzati durante il secolo scorso. In tal senso, i primi sostenitori dell'idea di "sviluppo sostenibile" avevano l'obiettivo di fissare dei limiti allo sviluppo socio-economico in relazione agli equilibri ecologici del pianeta.

Il concetto di sviluppo sostenibile apparso per la prima volta nel corso della conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano, che si tenne a Stoccolma nel 1972 con l'obiettivo di rispondere alla nuova esigenza di mediazione tra sviluppo economico e tutela ambientale (Bologna 2008). Tuttavia, una prima definizione di sviluppo sostenibile fu formulata solo alcuni anni più tardi nel documento elaborato da IUCN (*International Union for Conservation of Nature*), UNEP (*United Nations Environment Program*) e WWF (*World Wide Fund for Nature*), dal titolo *World conservation strategy of the living natural resources for a sustainable development*. Nel documento, lo sviluppo viene definito come sostenibile se tiene conto degli effetti sociali e ambientali, oltre che quelli meramente economici, delle risorse esistenti e dei vantaggi e svantaggi di qualsiasi risposta alternativa in una prospettiva di breve e di lungo periodo (IUCN, et al. 1980)¹³.

Nel 1987, secondo la definizione proposta nel rapporto "*Our Common Future*" pubblicato dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente, per sviluppo sostenibile si intende:

*uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri*¹⁴.

Il concetto di sostenibilità, in questa accezione, viene collegato alla compatibilità tra sviluppo delle attività economiche e salvaguardia dell'ambiente. La possibilità di assicurare la soddisfazione dei bisogni essenziali comporta, dunque la realizzazione di

¹³ E' opportuno notare, a questo proposito, che nella versione italiana del documento il termine *sustainable* fu tradotto con la formula "razionale e duraturo" (Bologna 2008, p.91-2).

¹⁴ V. Gentile, *Sostenibilità d'impresa*, su <http://www.bankpedia.org/index.php/it/127-italian/s/22523-sostenibilita-d-impresa-enciclopedia>

uno sviluppo economico che abbia come finalità principale il rispetto dell'ambiente, ma che allo stesso tempo veda anche i paesi più ricchi adottare processi produttivi e stili di vita compatibili con la capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane e i paesi in via di sviluppo crescere in termini demografici ed economici a ritmi compatibili con l'ecosistema. Nell'individuare una risposta soddisfacente alle pulsioni con cui si ricerca il bene comune è bene ricordare il contesto economico di riferimento in cui gli attori economici operano, il quale con il passare del tempo si è allargato sempre più, fino a raggiungere dimensioni globali. Giovanni Paolo II, nella *Centesimus Annus*, nel 1991 scriveva¹⁵:

“Oggi è in atto la cosiddetta mondializzazione dell'economia, fenomeno, questo, che non va deprecato, perché può creare straordinarie occasioni di maggior benessere. Sempre più sentito, però, è il bisogno che a questa crescente internazionalizzazione dell'economia corrispondano validi organi internazionali di controllo e di guida, che indirizzino l'economia stessa al bene comune, cosa che ormai un singolo Stato, fosse anche il più potente della terra, non è in grado di fare”.

Per operare in un contesto globalizzato e in mercati sempre più virtuali e meno geograficamente individuabili, le imprese sono dunque costrette a relazionarsi con una nuova variabile: la “complessità” che va di pari passo con la mutevolezza dell'ambiente socio – economico di riferimento.

Una possibile soluzione alle disfunzioni legate ai processi della globalizzazione, può arrivare dalla corretta comprensione del concetto di “sostenibilità” che si pone da un lato, come risposta condivisa alla domanda postaci circa il “come” attivare uno sviluppo economico nel rispetto di valori etici, dell'altro come identificazione del fine dell'economia etica. Esistono molte definizioni di sostenibilità e le più convincenti si rifanno alla “tensione verso un equilibrio tra presente e futuro, tra sfruttamento delle risorse e conservazione, tra crescita stazionaria e crescita illimitata”.

Si può definire un'impresa come sostenibile quando riesce ad ottenere livelli soddisfacenti e stabili di redditività media nel lungo periodo e crea valore duraturo per tutti i soggetti con essa coinvolti o ad essi vicini, i c.d. *stakeholder*.

¹⁵ Giovanni Paolo II, *Centesimus annus. Lettera enciclica nel centenario della «Rerum novarum»*, Documenti Santa Sede, EDB, Bologna, 2000.

La sostenibilità è un concetto legato ad un processo finalizzato al raggiungimento di obiettivi di miglioramento ambientale, economico, sociale ed istituzionale, sia a livello locale che globale. Tale processo lega quindi, in un rapporto di interdipendenza, la tutela e la valorizzazione delle risorse naturali alla dimensione economica, sociale ed istituzionale, al fine di soddisfare i bisogni delle attuali generazioni, evitando di compromettere la capacità delle future di soddisfare i propri.

In questo senso la sostenibilità dello sviluppo è incompatibile in primo luogo con il degrado del patrimonio e delle risorse naturali ma anche con la violazione della dignità e della libertà umana, con la povertà ed il declino economico, con il mancato riconoscimento dei diritti e delle pari opportunità.

Per tali motivi, la sostenibilità ruota attorno a quattro componenti fondamentali:

- sostenibilità economica: intesa come capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione;
- sostenibilità sociale: intesa come capacità di garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite per classi e genere;
- sostenibilità ambientale: intesa come capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali;
- sostenibilità istituzionale: intesa come capacità di assicurare condizioni di stabilità, democrazia, partecipazione, giustizia.

In sintesi, sviluppo sostenibile significa trovare ed attuare le vie del cambiamento per migliorare ed accrescere la qualità della vita, all'interno di una continuità culturale ed ambientale in evoluzione. Con l'acronimo PFP è stato sintetizzato questo concetto:

“imparando dal Passato, per migliorare il Futuro, investiamo sul Presente”¹⁶.

¹⁶ G. Castellani, *Responsabilità sociale d'Impresa*, op. cit., p. 100.

CAPITOLO II – La Responsabilità sociale d’impresa

Sommario: 2.1 RSI come modello di *governance* tra opportunità e necessità etiche. 2.2 Fondamenti di Responsabilità Sociale dell’Impresa. 2.3 Linee guida nazionali ed internazionali per la RSI.

2.1 RSI come modello di *governance* tra opportunità e necessità etiche

La Responsabilità Sociale d’Impresa, RSI, ha avuto una sempre maggiore affermazione negli ultimi anni. La crisi economica in corso fa di questo periodo un buon momento per le organizzazioni di dimostrare la loro attenzione e il loro impegno verso le sfide sociali ed ambientali, anche in vista dei benefici economici potenzialmente conseguenti.

La RSI accresce la sostenibilità dell’impresa, elemento alla base della sua crescita continua. Ma per riuscire ad implementare efficacemente la RSI nel proprio *business*, il *management* aziendale deve credere nel concetto stesso di RSI e investire tempo e risorse nella definizione e l’implementazione di un piano operativo per l’integrazione di questi principi all’interno dell’organizzazione. Inoltre, appare evidente come oggi la tensione etica trovi il suo ambito di applicazione in tutto il sistema di *governance* aziendale e come le sue forme siano strettamente connesse al contesto, ai valori aziendali, alla creatività e alle scelte degli amministratori. Pertanto, le sue manifestazioni concrete presenteranno canoni differenti da azienda ad azienda anche in relazione alla dimensione che assume la compagine sociale¹⁷.

Più specificatamente le ripercussioni nell’ambito del sistema di *governance* si esplicano in un suo allargamento, poiché, di fatto, anche nuovi soggetti (tutti gli *stakeholder*) sono chiamati a “controllare” l’impresa sia nella dimensione economica che sociale ed ambientale. Per poter attuare in modo efficace tale modello di *governance* “allargata”, l’impresa deve sviluppare una politica di trasparenza con le

¹⁷ A. Maticena, *Impresa e ambiente. Il “bilancio sociale”*, CLUE, Bologna, 1984

proprie controparti in due direzioni: da un lato deve sviluppare una struttura adatta a sostenere le sollecitazioni degli *stakeholder* che provengono dall'interno e dall'esterno, dall'altro, poi, dovrà implementare la gestione di questi impulsi interni attivando nuovi strumenti e metodologie per tradurre le esigenze degli *stakeholder* in azioni volte a soddisfarle¹⁸. L'impresa che ha scelto di adottare una condotta socialmente responsabile, deve essere in grado di rendere conto ai propri interlocutori dei risultati ottenuti, dimostrando che i principi etici hanno trovato una loro effettiva e concreta applicazione. L'etica rimane tale anche se per taluni concorre a elaborare strategie aziendali di lungo periodo. L'orientamento seguito dalle imprese, quindi, diviene quello di offrire un valore superiore alle controparti comprendendo le loro esigenze, i loro bisogni e fornendo ad essi risposta adeguata. È per questo motivo che diffondere un'immagine etica nel mercato assume fondamentale importanza per l'impresa.

L'azienda non è però un sistema chiuso, bensì aperto all'ambiente nel quale vive e con il quale interagisce di continuo. Per questa ragione il livello di eticità da essa raggiungibile è strettamente correlato a quello dell'ambiente in cui essa opera, anzi è proprio dallo scambio continuo tra ambiente ed azienda che si può creare un "modello etico". In quanto istituti economici costituiti da individui tra loro organizzati, le imprese portano al loro interno le istanze, la cultura, la moralità e i valori dei soggetti che le compongono. In questo senso correttamente Enrico Cavalieri parla di "relatività del comportamento etico, nello spazio e nel tempo"¹⁹. Infatti, cultura e istanze sono proprie di diverse aree e paesi con conseguente diversità nel comportamento degli individui. L'etica presente nelle aziende non può che essere la stessa che ritroviamo nei contesti socio-economici esterni ad essa. L'idea di una morale universale, come si è visto, è più una teoria della riflessione filosofica che una realtà fattuale.

Con l'evoluzione della tecnologia negli ultimi decenni, dalla fine della Seconda Guerra mondiale ad oggi, ci si trova di fronte ad una riduzione degli spazi e dei tempi: tutto il mondo è percorso da linee telematiche che consentono il trasferimento di informazioni in pochi secondi, mentre gli spostamenti fisici non richiedono che poche ore. In un contesto così differente da quello presente alla nascita del pensiero economico industriale di fine Ottocento, si impongono una competizione decisamente più aspra ed un fenomeno del tutto nuovo chiamato globalizzazione. I mercati si sono ampliati

¹⁸ L. Sacconi, *CSR Verso un modello allargato di corporate governance*, IRIS, Trento, 2005.

¹⁹ E. Cavalieri, *Etica e globalizzazione*, in AA. VV., *Etica d'Impresa*, a cura di Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti, Franco Angeli, 2005, pag. 134-146.

fino a fondersi insieme in un unico scenario di cui le nazioni o i continenti rappresentano solo una declinazione geografica. Conseguentemente si sono rovesciati i rapporti tra produzione e consumo, passando dalla logica produttiva a quella di soddisfazione del cliente in termini di maggiori servizi offerti, correttezza e trasparenza ma soprattutto importanza dell'immagine. L'azienda non è più in grado di svolgere la sua attività senza tener conto del suo stesso comportamento. L'immagine fornita all'esterno è divenuta via via sempre più importante sino ad essere in alcuni casi fattore di successo o sconfitta. Così come gli analisti richiedono informazioni tecniche sempre più chiare e cristalline al fine di valutare correttamente la situazione patrimoniale e finanziaria, allo stesso modo il mercato più ampio dei consumatori vede positivamente tale sforzo di chiarezza dell'azienda, riconoscendole non solo la capacità di gestione della verità, ma soprattutto quel valore in più legato alla sicurezza di aver di fronte un soggetto con cui trattare riducendo al minimo le asimmetrie informative. La trasparenza non è solamente esterna all'impresa, ma anche interna, tanto che moltissimi sono i casi di cambiamento nella governance in modo da rendere più semplici e chiari i rapporti tra i vari soggetti che operano all'interno dell'organizzazione e tutti gli stakeholders²⁰. La grande rilevanza che le tematiche di ordine etico in ambito economico hanno assunto all'interno delle comunità non ha tardato nel richiamare l'interesse e l'intervento delle istituzioni, nazionali ed internazionali. Stati e governi si sono impegnati, con differente intensità, ad agire sull'etica delle imprese. In tal senso non sono state prese in considerazione tutte quelle componenti etiche che riguardano gli individui che compongono l'organizzazione, essendo questo ambito molto più generale di quello strettamente economico e investendo l'intera società nel suo complesso. La loro azione si è indirizzata verso una codificazione normativa per costringere le imprese, intese come soggetti, ad assumersi la responsabilità delle conseguenze derivanti dalle loro attività, agendo così sull'etica dell'istituto stesso. Queste decisioni sono giunte a posteriori di grandi scandali finanziari che hanno coinvolto grandi aziende, con gravi danni per azionisti e risparmiatori²¹.

²⁰ B. Lapenna, *Etica, Intangible Assets e Performance Aziendali*, Edizioni Fahrenheit, Termoli, 2012.

²¹ *Ibidem*

2.2 Fondamenti di Responsabilità Sociale dell'Impresa

L'idea della funzione sociale della proprietà e dell'impresa quale generatrice di ricchezza e benessere, non solo per il singolo ma per l'intera collettività, ha da sempre permeato, a diversi livelli e con diverse sfumature, la cultura occidentale.

Per parlare di Responsabilità Sociale d'Impresa, RSI, ovvero di *Corporate Social Responsibility*, CSR in inglese²², occorre sottolineare l'importanza delle parole "impresa" e "corporate" dove entrambe indicano un comportamento riconducibile al contesto aziendale e, seppure logicamente riferibili alle imprese è ormai noto che i principi di RSI possono estendersi, con i dovuti accorgimenti, anche a tutto il mondo istituzionale, delle ONG, del "not for profit" ecc. I termini "responsabilità" e "responsibility" indicano la presenza di spazi di discrezionalità nel perseguire i fini istituzionali.

L'azienda ed i suoi protagonisti sono responsabili delle proprie scelte e sono chiamati a rendere conto di esse e dei risultati ottenuti. Gli aggettivi "sociale" e "social" non vanno letti secondo l'accezione discorsiva di "sociale" ma piuttosto con una più generale valenza etico-umanistica; indicano cioè la necessità di tendere al soddisfacimento dei bisogni di tutti coloro che, nella società, si relazionano con l'impresa.

Negli ultimi decenni l'interesse crescente verso tali tematiche ha dato vita a numerosi studi e ad un intenso dibattito internazionale, attualmente non esiste ancora una definizione univoca di RSI: sono infatti numerose le definizioni che evidenziano il suo ruolo.

Risulta, tuttavia, proficuo ricostruire brevemente il dibattito nelle sue linee generali per chiarire alcune caratteristiche comuni alle differenti posizioni degli studiosi. Quando negli anni '60 si cominciava a discutere sulla responsabilità sociale e sui rapporti tra mercato e società, l'economista Milton Friedman si pose a difesa del libero mercato asserendo che l'unica responsabilità sociale dell'impresa consiste nell'"usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa

²² G. Castellani, *Responsabilità sociale d'Impresa*, op. cit., p. 102

rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode²³".

H.R. Bowen²⁴, nel 1953, secondo il quale la RSI si configura ne "dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società".

Un decisivo contributo è stato offerto da A.B Carroll²⁵ nel 1979. La definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa da lui proposta fu quella per cui "la responsabilità sociale dell'impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento". Secondo Carroll si doveva perciò guardare all'obiettivo economico dell'impresa ma allo stesso tempo tenere in considerazione la "legge ferrea della responsabilità sociale": nel lungo periodo, se l'impresa non usa responsabilmente il potere, finirà per perderlo.

In termini concreti, Carroll individuò i fondamenti della responsabilità nei seguenti capisaldi:

- responsabilità economiche;
- responsabilità legali;
- responsabilità etiche;
- responsabilità filantropiche.

Partendo dai capisaldi appenda elencati, Carroll ha costruito e presentato il suo modello c.d. "piramide della RSI".

Partendo dalla base, cioè dalla "responsabilità economica", il problema dell'impresa è garantirsi la sopravvivenza guadagnando denaro. La società, secondo Carroll, "sorveglia le imprese attraverso le leggi e la loro applicazione. Ma, spesso, le leggi sono il prodotto di inefficienze del sistema economico o dei problemi sociali generati dal sistema economico. Possiamo quindi dire che le leggi sono "etica codificata", ma un'etica minima, perché il processo di approvazione delle leggi avviene grazie a compromessi, non motivabili eticamente, fra i legislatori". Un altro problema delle leggi è che sono troppo generali e non coprono ogni possibile aspetto della società, basti pensare all'innovazione tecnologica che certamente si muove più velocemente delle leggi²⁶.

²³ V. Gentile, *Responsabilità sociale d'impresa*, in Rivista Bancaria, Editrice Minerva Bancaria, Milano, n. 5/6, 2010, p. 110

²⁴ Ibidem, p. 111

²⁵ A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct*. September, 1, 1999.

²⁶ G. Castellani, *Responsabilità sociale d'Impresa*, op. cit., p. 104

Il sospetto di Carroll è che le leggi siano prodotte da persone, gli uomini politici, preoccupate non tanto da problemi morali piuttosto dalla propria rielezione.

L'etica, al contrario delle leggi, deve e può anticipare i problemi, prevederli per prevenirli, avendo bene in mente che il rispetto delle leggi, il profitto e i comportamenti virtuosi devono andare di pari passo; l'etica non è qualcosa di cui preoccuparsi dopo che si sono realizzati i profitti o dopo che si sono rispettate le leggi. Questo è il passo successivo: la filantropia. Le imprese elargiscono parte eccedente dei propri profitti per sostenere una causa o un'attività sociale ritenuta meritevole.

Dopo Carroll si sono susseguiti numerosi tentativi di aggiornare e meglio circoscrivere questo complesso di valori costituito dalla RSI: secondo Maticena e Del Baldo²⁷ si tratta della capacità dell'impresa di gestire, in modo efficace, i rapporti con i propri lavoratori, con i terzi ad essa esterni e finanche con l'ecosistema analizzando gli effetti, di detta capacità, nei confronti dell'originaria responsabilità economica che l'impresa ha verso gli apportatori di capitale di rischio. Per L. Hinna, la RSI è la consapevolezza dell'impresa e del suo management delle ricadute sociali che i comportamenti e le decisioni aziendali hanno sulla società civile nel breve come nel medio termine; essa si colloca nella sfera dei comportamenti etici volontari e può essere declinata rispetto ai grandi temi dei diritti umani, dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, della tutela delle minoranze e del mezzogiorno del mondo, della sicurezza sul lavoro, dello sviluppo professionale dei lavoratori.

Secondo F. Perrini e A. Tencati²⁸, la RSI è il risultato del progressivo riconoscimento, da parte delle imprese, della necessità di aprirsi al dialogo, alla cooperazione, con il proprio contesto di riferimento al fine di creare valore sostenibile e orientarsi al lungo periodo.

La Responsabilità Sociale d'Impresa non riesce a garantire da sola la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo. Affinchè ciò avvenga, la RSI deve essere supportata da un processo decisionale "sostenibile", intendendo con ciò che le scelte e i comportamenti devono essere adottati in un'ottica temporale di medio-lungo periodo, che garantisca di soddisfare i bisogni presenti ma senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i loro bisogni.

²⁷ A. Maticena – M. Del Baldo, *Responsabilità Sociale d'Impresa e Territorio*, Collana Piccola Impresa, Franco Angeli, Milano, 2009.

²⁸ F. Perrini – C. 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", Milano, 2009.

Due definizioni attuali, fra le tante che si possono proporre, perché ben sintetizzano le varie e più aggiornate visioni sono:

- quella accolta dalla Commissione Europea che ha definito la RSI come “la decisione volontaria di contribuire al progresso sociale ed alla difesa dell’ambiente, avendo riguardo sia alle preoccupazioni sociali che economiche, quando ci si relaziona con la propria organizzazione interna e con gli *stakeholder*”²⁹;
- quella proposta dal *World business Council for Sustainable Development* che definisce la RSI come “l’impegno continuo dell’impresa di comportarsi eticamente contribuendo allo sviluppo economico, per migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, della comunità locale e dell’intera società”.

Si può dire che l’impostazione maggiormente condivisa è quella che, associando alla RSI l’impostazione della c.d. “*Corporate Social Responsiveness*” (e mettendo da parte il termine “*responsibility*”) si svincola dalla valenza etica del comportamento d’impresa, per sostituirla, invece, con la capacità di rispondere alle pressioni sociali³⁰. Queste riflessioni hanno quindi attualmente generato l’idea della c.d. *Triple Bottom Line* (TBL)³¹, termine che nel linguaggio della prassi teorizza i comportamenti aziendali sotto tre profili:

- sociale;
- ambientale;
- economico.

Le imprese adottano comportamenti sostenibili partendo dalla base (bottom) e perseguendo simultaneamente i tre obiettivi (tripleline), che sono: l’equità sociale, la qualità ambientale e la prosperità economica.

2.3 Linee guida nazionali ed internazionali per la RSI

²⁹ Libro Verde, *Promoting a European frame work for Corporate Social Responsaibility*, luglio 2001. La pubblicazione del Libro Verde è stata accompagnata da altre importanti iniziative a livello europeo volte alla diffusione in Europa della responsabilità sociale delle imprese.

³⁰ L. Michelini, *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility.op. cit.*

³¹ G. Castellani, *Responsabilità sociale d’Impresa*, op. cit., p. 108

Il concetto di RSI ha trovato la sua declinazione, con riferimento al processo di internazionalizzazione delle imprese, nelle Linee Guida OCSE adottate nel 1976 ed emendate nel 2000. Si tratta di una raccolta di norme e principi deontologici volontari rivolti alle imprese multinazionali e, nei limiti del possibile, anche alle altre imprese, incluse le PMI ed attinenti alle principali aree della responsabilità sociale: diritti umani, rifiuto del lavoro minorile e del lavoro forzato, relazioni sociali, protezione ambientale, tutela dei consumatori, trasparenza e riservatezza, trasferimento di tecnologie, concorrenza e tassazione. Sviluppate in seno all'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico)³² ed adottate nel 1976 dai Paesi membri nel quadro della “Dichiarazione sugli investimenti internazionali e le imprese multinazionali”³³, le Linee Guida vanno considerate alla stregua di raccomandazioni rivolte dai Governi aderenti alle imprese multinazionali che operano nei o a partire dai propri territori. Ciò significa che a fronte della volontarietà che lega le multinazionali alle Linee Guida vi è l'impegno formale assunto dai Governi firmatari della Dichiarazione di promuoverne l'adozione presso le imprese.

Lo strumento istituzionale attraverso cui i Paesi aderenti portano avanti il suddetto impegno è il Punto di Contatto Nazionale, organismo che ciascuno di essi deve istituire al proprio interno, con ampia libertà di forme, al fine di divulgare le Linee Guida, assicurarne la corretta applicazione e agevolare il dialogo e la collaborazione tra istituzioni nazionali, mondo economico e società civile. In Italia il PCN OCSE è istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico - Dipartimento per l'Impresa e l'Internazionalizzazione - Direzione Generale per la Politica Industriale e la Competitività. Se con la Dichiarazione i Paesi aderenti si sono riproposti la creazione di un clima internazionale più favorevole agli investimenti transfrontalieri, le Linee Guida, che ne costituiscono parte integrante, hanno l'obiettivo specifico di indurre le multinazionali ad ottimizzare, attraverso i comportamenti in esse proposti, il rapporto tra i costi e i benefici sociali legati alle loro attività, valorizzandone il contributo in termini di progresso economico, civile ed ambientale. Esse costituiscono una risposta alle preoccupazioni suscitate da uno sviluppo economico mondiale che incide su beni

³² Ministero dello Sviluppo Economico, *Iniziativa di informazione, sensibilizzazione e orientamento RSI e Linee Guida OCSE*, Roma, 2009.

³³ Tali Linee Guida furono adottate il 26 giugno 1976 da tutti gli Stati membri dell'OCSE, ad eccezione della Turchia, come parte integrante dell'iniziativa facente capo alla “Dichiarazione sugli Investimenti Internazionali e sulle Imprese Multinazionali” avente lo scopo di favorire gli investimenti diretti fra i paesi OCSE e consistevano in un insieme di raccomandazioni rivolte alle *corporations* da parte dei governi dei trenta Paesi aderenti all'OCSE e di nove Paesi non aderenti (Argentina, Brasile, Cile, Estonia, Israele, Lettonia, Lituania, Romania e Slovenia).

essenziali quali l'ambiente, l'emancipazione sociale ed economica, la concorrenza, e mirano a supportare le imprese che vogliano farsi carico di questi problemi e contribuire ad uno sviluppo sostenibile, adottando ovunque condotte responsabili, a prescindere dai differenti ordinamenti giuridici. Non a caso, l'attuale fase congiunturale ha dimostrato la necessità di identificare standard etici comuni ed universalmente riconosciuti per gli operatori economici, a garanzia di un mercato libero, concorrenziale e sostenibile. Pur avendo conferito loro un carattere prettamente internazionale e pur avendole concepite, in primis, per le imprese multinazionali i compilatori hanno auspicato per le Linee Guida il più ampio spettro di applicazione tale da ricomprendere tutti i settori produttivi ed anche, *mutatis mutandis*, le PMI e l'intera catena di fornitura. Inoltre, le Linee Guida coprono la totalità delle relazioni e delle attività delle imprese.

Il testo è suddiviso in tre parti:

- la Parte I, che contiene la descrizione dei comportamenti e delle modalità operative alle quali si devono attenere le imprese multinazionali, si articola nei seguenti capitoli: Pubblicazione di informazioni, Occupazione e Relazioni industriali, Ambiente, Lotta alla Corruzione, Interessi del Consumatore, Scienza e Tecnologia, Concorrenza, Fiscalità. Per mantenerle al passo con i tempi, le Linee Guida sono state poi oggetto, nel corso del tempo, di vari aggiornamenti, l'ultimo dei quali nel 2000. Da allora, vi hanno aderito, oltre che tutti e 30 i Paesi dell'OCSE, i Governi di altri undici Paesi (Argentina, Brasile, Cile, Egitto, Estonia, Israele, Lettonia, Lituania, Perù, Romania e Slovenia) e tutti i Paesi che hanno raggiunto un certo livello di sviluppo possono essere invitati a parteciparvi³⁴.
- la Parte II delle Linee Guida, che contiene la descrizione della struttura e dell'attività degli organismi strumentali alla corretta diffusione ed applicazione delle Linee Guida stesse, quali i Punti di Contatto Nazionali (PCN) ed il Comitato degli Investimenti dell'OCSE.
- la Parte III, inserita nel 2000, commentario delle sezioni precedenti. L'applicazione delle Linee Guida dovrebbe promuovere un approfondito dialogo tra Governi e imprese, con la partecipazione ed il coinvolgimento sistematico dei sindacati, delle associazioni, delle organizzazioni non governative, dei rappresentanti della società civile, cioè di tutti coloro che perseguono gli stessi

³⁴ Tuac, *Le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali*, 25 maggio 2011

fini delle Linee Guida e che, in generale, sono interessati dall'attuazione delle stesse.

CAPITOLO III – La teoria degli stakeholder

Sommario: 3.1 Chi sono gli *stakeholder*. 3.2 Caratteristiche degli *stakeholder*. 3.3 Classificazione degli *stakeholder*. 3.4 Stakeholder management e *stakeholder engagement*.

3.1 Chi sono gli *stakeholder*

Gli stakeholder sono portatori di interessi legittimi. Il termine stakeholder significa cose diverse per persone diverse ed inoltre evoca elogio o biasimo da parte di molti studiosi ed esperti appartenenti ad una miriade di discipline accademiche³⁵. Questa

³⁵ R. E. Freeman, G. Rusconi, M. Dorigatti, *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007.

ampiezza di applicazione del termine, sebbene sia una grande forza della teoria degli stakeholder, è anche una delle sue principali debolezze teoriche. L'ampiezza interpretativa che caratterizza il termine stakeholder ha anche dato molti spunti ai critici della teoria. Questa ampiezza, che ha consentito agli studiosi di etica degli affari e a coloro che si occupano di questioni sociali nelle discipline manageriali di trovare nella teoria qualsiasi cosa costoro originariamente stessero cercando, ha anche permesso che fossero fatte critiche che non si applicavano o non avrebbero dovuto essere ricolte alla teoria degli stakeholder. La teoria degli stakeholder è una teoria manageriale e una teoria etica. In realtà tutte le teorie che riguardano il management strategico hanno un contenuto morale, sebbene spesso esso sia implicito. Ma non si può dire che tali teorie siano tutte morali. Il contenuto morale viene spesso dato per scontato, per implicito o ignorato nella dottrina del management. La teoria degli stakeholder si distingue da ciò perché considera esplicitamente valori e morale come centrali nella gestione delle organizzazioni³⁶. I fini dell'attività cooperativa ed i mezzi per raggiungere tali fini vengono esaminati criticamente nella teoria degli stakeholder ed in un modo diverso rispetto a quello utilizzato da altre teorie di management strategico. La teoria degli stakeholder è stata concepita in termini "esplicitamente e sfacciatamente morali"³⁷. Gestire gli stakeholder implica una attenzione non solo a massimizzare la ricchezza per gli azionisti. Essere attenti agli interessi e al benessere di coloro che possono favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione è il monito centrale della teoria. Per la teoria degli stakeholder, essere attenti agli interessi e al benessere di alcuni non – azionisti è un dovere che va oltre fini prudenziali e strumentali legati alla massimizzazione del profitto per gli azionisti. Sebbene vi siano ancora gruppi di stakeholder la cui relazione con l'organizzazione rimane strumentale vi sono altri stakeholder legittimi dal punto di vista normativo oltre agli azionisti. Il fascino intuitivo e di ampio respiro della teoria degli stakeholder ha portato molti studiosi e commentatori ad estendere la teoria oltre il suo scopo proprio, rendendola maggiormente soggetta a critiche e a travisamenti. Il termine stakeholder sembra essere stato inventato nei primi anni '60, con un intenzionale gioco di parole sul termine "stockholder", per indicare che, oltre a coloro che detenevano il capitale, esistevano anche parti che avevano una "posta in gioco"

³⁶ Esistono studi eseguiti nell'ambito della teoria degli stakeholder che sono più descrittivi o strumentali e si basano su fini e su valori impliciti. Il riferimento esplicito al linguaggio morale e il riconoscimento di un fondamento morale sono un tratto distintivo della teoria degli stakeholder

³⁷ T.M. Jones – A. C. Wicks, *Convergent stakeholder theory*, *Academy of Management Review* 1999, Vol. 24, No. 2, 206-221.

(stake) nel processo decisionale delle moderne imprese a capitale diffuso. Il professore Edward Freeman³⁸ si rifà alla definizione della SRI International (Stanford Research Institute) del 1963, affermando: “lo stakeholder di una organizzazione è (per definizione) un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’impresa.” Lee E. Preston³⁹, invece, in uno scritto del 1990 fa risalire l’origine dell’approccio degli stakeholder, se non l’utilizzo attuale del termine, a circa 30 anni prima rispetto a Freeman, durante la Depressione, quando la General Electric identificò quattro gruppi di stakeholder principali: azionisti, dipendenti, clienti e pubblico in generale. Nel 1950 il generale Robert Wood Johnson⁴⁰, che fu a capo della rapida crescita post bellica della Sears, elencò i “quattro componenti di qualsiasi impresa in ordine di importanza: clienti, dipendenti, la comunità e gli azionisti”. Egli sostenne che, se gli appropriati bisogni ed interessi dei primi tre gruppi venivano curati in modo efficace, gli azionisti dell’impresa ne avrebbero tratto vantaggio. Il profitto, secondo Wood, era un sottoprodotto del successo nel soddisfare responsabilmente i legittimi bisogni e aspettative dei gruppi di stakeholder primari dell’impresa.

In termini più concreti può essere quindi corretto definire gli stakeholder come coloro che influenzano direttamente (o indirettamente) le decisioni dell’impresa (proprietari, clienti, fornitori e lavoratori) e coloro di cui bisogna tenere conto per diversi vincoli, (ambiente, istituzioni, sindacato, associazioni, consumatori, comunità locale, ecc.). Questa definizione si può considerare fra le più ampie tra quelle proponibili, in quanto può, in concreto, includere chiunque: esclusi dall’aver un interesse nell’impresa, infatti, sono quegli individui o gruppi che non possono influenzare, in quanto privi di potere, o non sono influenzati dall’impresa, in quanto non hanno una pretesa nei suoi confronti o una relazione con essa. Gli stakeholder non rappresentano una categoria monolitica ma possono essere oggetto di segmentazione in funzione degli interessi, delle aspettative o dei diritti di cui sono portatori nei confronti dell’impresa o, più in generale, della loro controparte.

3.2 Caratteristiche degli stakeholder

³⁸ Pitman, “*Strategic management .A stakeholder approach*”, Cambridge, 1984

³⁹ G. Castellani, *Responsabilità sociale d’Impresa*, op. cit., p. 75

⁴⁰ Ibidem

Come si può evincere dalle definizioni appena elencate è possibile sostenere che, in linea generale, esistono due attributi chiave nell'identificazione di uno stakeholder e cioè:

- un'aspettativa legittima, rispetto ad un'impresa;
- la capacità di influenzare un'impresa.

In generale gli studiosi che cercano di restringere la definizione di stakeholder mettono l'accento sulla legittimità delle aspettative basate sul contratto, sullo scambio, sul titolo legale, sul diritto legale, sul diritto morale, sullo stato di rischio o sull'interesse morale dei vantaggi o svantaggi generati dalle azioni dell'impresa, mentre gli studiosi che offrono una definizione più ampia mettono l'accento sul potere degli stakeholder di influenzare il comportamento dell'impresa, sia che vi siano o meno aspettative legittime. Potere e legittimità delle aspettative degli stakeholder sono spesso considerate spiegazioni concorrenti dello status di stakeholder; per Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood⁴¹ queste variabili sono indipendenti, nel senso che ognuna può esistere senza l'altra, ma a volte si sovrappongono, e, se combinate con l'urgenza delle aspettative, creano diversi tipi di stakeholder con diversi modelli di comportamento atteso nei confronti dell'azienda.

Questi studiosi suggeriscono che, per capire meglio “il principio di chi e cosa veramente conta”, è necessario valutare sistematicamente le relazioni fra stakeholder e manager, effettive e potenziali, in termini di assenza o presenza relativa di tutti o alcuni dei seguenti attributi: potere, legittimità e urgenza.

Etzioni⁴² suggerisce di classificare il potere nello scenario organizzativo basandosi sul tipo di risorsa utilizzata per esercitarlo:

- potere coercitivo (basato sulla forza, violenza o pressione);
- potere utilitaristico (basato sulle risorse materiali o finanziarie);
- potere normativo (basato sulle risorse simboliche)

In una relazione una parte detiene il potere fino a che essa ha o può avere accesso a mezzi coercitivi, utilitaristici o normativi per imporre la propria volontà; tale accesso ai mezzi è transitorio, il che vuol dire che può essere acquisito o perso.

Molti studiosi, che cercano di definire gli stakeholder dell'impresa in modo ristretto, partono dal presupposto implicito che gli stakeholder legittimi sono necessariamente potenti e che gli stakeholder potenti sono necessariamente legittimi. Weber (1947)

⁴¹ R.E. Freeman, *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

⁴² Ibidem

sostiene invece che legittimità e potere sono attributi distinti; essi possono essere combinati per creare autorità, definita da Weber come l'uso legittimo del potere, ma possono esistere anche in modo indipendente. Un'entità può avere una posizione legittima o un'aspettativa legittima nei confronti dell'azienda ma, a meno che non abbia o il potere per applicare la propria volontà nella relazione o la percezione che la sua aspettativa sia urgente, non raggiungerà la rilevanza per i manager dell'azienda; per questo occorre dare un'attenzione distinta ai tre attributi.

Secondo Suchman⁴³ la legittimità è “una percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni di un'entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni”. Questa definizione implica che la legittimità sia un bene sociale desiderabile, qualcosa di più ampio e condiviso di una semplice percezione di sé, e che possa essere definita e negoziata in modo diverso a vari livelli dell'organizzazione sociale⁴⁴ L'urgenza, o pressione, si basa su due attributi: la sensibilità temporale (il limite in base al quale il ritardo manageriale nel rispondere all'aspettativa o alla relazione non è accettabile dallo stakeholder) e la criticità (l'importanza della rivendicazione o della relazione con lo stakeholder). Essa è definita quindi come il grado con cui le aspettative degli stakeholder richiedono un'immediata attenzione. L'idea di prestare attenzione a varie relazioni con gli stakeholder in modo tempestivo è stata per decenni un punto centrale della discussione degli studiosi del *management* e delle crisi manageriali⁴⁵.

L'elemento temporale si accompagna alla criticità della relazione o dell'aspettativa, che deve essere considerata tale sia dallo stakeholder che dal manager.

Tuttavia, ai fini dell'identificazione e della rilevanza delle varie classi di stakeholder si deve tenere presente che questi attributi, nel loro insieme, posseggono le seguenti ulteriori caratteristiche:

- sono variabili e non rappresentano valori fissi, pertanto possono cambiare per qualsiasi entità o relazione fra stakeholder e management;
- l'esistenza o il livello di intensità di ognuno di essi è un dato derivante da convenzioni sociali, frutto di molteplici percezioni soggettive, e non propriamente oggettive;

⁴³ B. Arru, *La Responsabilità sociale. Evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2017

⁴⁴ Wood D. J., «*Corporate social performance revisited*», *Academy of Management Review*, n. 16, 1991, pp. 691-718.

⁴⁵ R. Jannelli, M. Menguzzo, G. Fiorani, *CSR.2.0 proattiva e sostenibile. Tra mercati globali e gestione della crisi*, Egea, Milano, 2012

- un individuo o una organizzazione complessa può non essere consapevole di possedere uno o più di questi attributi, o esserlo ma scegliere di non porre in essere i comportamenti conseguenti, o porli in atto inconsapevolmente.

La natura delle relazioni tra stakeholder e impresa non è statica ma prevalentemente dinamica e bidirezionale: è compito degli amministratori gestire e dirigere responsabilmente questo rapporto, in modo da poter conseguire l'obiettivo della massima soddisfazione per tutte le parti coinvolte.

3.3 Classificazione degli stakeholder

La prima classificazione necessaria ad inquadrare la materia sistematicamente è la seguente:

- **stakeholder interni (o primari):** sono rappresentati da quei gruppi che sono impegnati in operazioni economiche dirette con l'impresa e senza la cui continua interazione essa non avrebbe possibilità di sopravvivenza. Possono considerarsi come appartenenti a questa categoria gli azionisti, il personale, gli investitori, i creditori, i clienti e i fornitori. L'insoddisfazione di uno di questi gruppi potrebbe causare notevoli problemi e danneggiamenti all'impresa;

- **stakeholder esterni (o secondari):** i secondari sono invece coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa ma non sono impegnati in transazioni con essa, non hanno quindi rapporti diretti e non sono essenziali per la sua sopravvivenza. Nel corso degli anni, le sollecitazioni provenienti dagli interlocutori sociali delle imprese hanno subito una profonda trasformazione, conquistando sempre più voce e riuscendo ad influenzare, indirettamente, anche il dinamismo delle aziende stesse le quali hanno dovuto elaborare strategie ed acquisire strumenti in grado di capire e rappresentare l'impatto che le performance sociali possano avere nell'evoluzione strutturale e dinamica dell'organizzazione e nell'impatto che le stesse possano avere nei confronti degli stakeholder di riferimento. Il successo di un'impresa, oggi, è quindi legato ai propri interlocutori sociali e dipende dalla qualità dei rapporti con i diversi gruppi di stakeholder con i quali essa interagisce attraverso il reciproco mercato di beni e servizi o, in ogni modo, entra in contatto. In quest'ottica si configurano nuove finalità per le imprese che vogliono distinguersi e dare evidenza della loro presenza nel mercato. Sostanzialmente si comincia a ragionare in termini di profitto etico/economico come

di un rapporto direttamente proporzionale. Quindi, più un'impresa dimostra il suo valore etico, maggiori saranno i profitti. Oggi, non è possibile gestire efficacemente un'impresa se non si è in grado di conoscere e prevedere le legittime attese dei suoi interlocutori. Qualità dei prodotti e dei servizi offerti, tutela ambientale, sicurezza negli ambienti di lavoro, salvaguardia dei valori etici e sociali, sono oggi le nuove frontiere alle quali le organizzazioni devono affacciarsi per avere successo e riuscire ad oltrepassare questa fase di passaggio da una visione aziendale volta sostanzialmente al profitto ad una nella quale le aziende devono appropriarsi e fare proprie le istanze dei diversi gruppi di stakeholder. Tutto ciò, porta a ritenere che l'approccio etico alla globalizzazione delle attività sia l'unica via ad uno sviluppo sostenibile e di lunga durata sia per le singole aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni, sia per la comunità tutta. Una classificazione maggiormente articolata si evince con riferimento agli attributi quali il potere, la legittimità e l'urgenza e, quindi, vi è la suddivisione tra *stakeholder* latenti e *stakeholder* con aspettative.

Stakeholder latenti: sono identificati dal possesso reale o presunto di un solo attributo per cui la loro rilevanza per il manager sarà bassa e analogamente essi potrebbero non prestare alcuna attenzione verso l'azienda. All'interno di questo primo gruppo possiamo distinguere tre tipi di stakeholder:

- **stakeholder dormienti:** l'attributo rilevante è il potere; essi potrebbero imporre la loro volontà all'azienda ma non avendo una relazione legittima non utilizzano il loro potere. Hanno poca o nessuna interazione con l'azienda ma tuttavia, in quanto dotati di un potere (utilitaristico, coercitivo o simbolico), dovrebbero essere tenuti in considerazione dall'azienda. Gli 16 stakeholder dormienti possono diventare assai rilevanti se decidessero di esercitare il loro potere. Un esempio è rappresentato dai dipendenti licenziati che potrebbero usare il loro potere attraverso scioperi o dichiarazioni alla radio.

- **stakeholder discrezionali:** l'attributo rilevante è la legittimità; essi non hanno né il potere di influenzare l'azienda né alcuna aspettativa urgente e per questo non ci sono pressioni che spingano i manager a relazionarsi attivamente con questo tipo di stakeholder. Fanno parte di questa classe tutti quelli che ricevono attenzione "filantropica" da parte delle imprese in quanto sono socialmente desiderabili. Esempi di stakeholder discrezionali sono le organizzazioni no profit, come scuole, mense o ospedali che ricevono donazioni e lavoro volontario da altre aziende.

• **stakeholder impegnativo:** per questo gruppo l'attributo rilevante è l'urgenza; essi non sono né pericolosi né legittimi ma vogliono solo ottenere l'attenzione dei manager. Un esempio di stakeholder impegnativo è il dimostrante che decide di prendere di mira per diverse ragioni l'azienda senza mettere in atto attività che rivelino la presenza di un potere, ma ugualmente seccanti o fastidiosi per l'impresa; egli naturalmente risulterà fastidioso per i vari manager di quell'azienda, anche se la sua aspettativa sarà pressoché irrilevante.

• **stakeholder con aspettative:** sono in possesso di due dei tre attributi, hanno una rilevanza moderata e vengono visti dai manager come degli individui con "aspettative", perché la combinazione dei due attributi li porta in una posizione attiva, con una sempre più maggiore attenzione dell'impresa nei loro confronti. Anche all'interno di questa classe troviamo tre tipi distinti di stakeholder⁴⁶:

• **stakeholder dominanti:** sono potenti e legittimi e la loro influenza sull'impresa è certa; poiché hanno aspettative legittime e la capacità di agire in base ad esse, essi si aspettano e ricevono molta attenzione dai manager e dall'impresa stessa. Esempi di questi stakeholder sono il consiglio di amministrazione, che comprende i rappresentanti dei proprietari, dei creditori 17 importanti e dei leader della comunità; gli uffici che gestiscono le relazioni con gli investitori; il dipartimento risorse umane, che riconosce l'importanza della relazione dipendente-azienda; gli uffici degli affari pubblici, comuni nelle aziende che dipendono dal mantenimento di buone relazioni con il governo.

• **stakeholder dipendenti:** sono quelli che non hanno potere, ma hanno aspettative legittime ed urgenti perché dipendono dagli altri stakeholder o dai manager dell'azienda. Poiché il potere non è reciproco, il suo esercizio dipende dalla tutela o protezione da parte di altri stakeholder che lo possiedono o dalla guida dei valori propri del management.

• **stakeholder pericolosi:** questa classe di stakeholder è caratterizzata dal possesso dell'attributo dell'urgenza e dell'attributo del potere e dalla mancanza dell'attributo della legittimità. Essa può risultare letteralmente "pericolosa" per l'impresa, in quanto può ricorrere all'impiego di mezzi coercitivi e violenti per rivendicare le proprie pretese (legittime o non legittime che siano), quali scioperi illegali, azioni di sabotaggio da parte dei dipendenti e atti di terrorismo.

⁴⁶ G. Castellani, *Responsabilità sociale d'Impresa*, op. cit., p. 176

L'ultima categoria, infine, è quella che definisce la tipologia degli stakeholder definitivi: uno stakeholder con aspettative, sia esso dominante, pericoloso o dipendente, può ottenere lo status di stakeholder definitivo acquisendo l'attributo mancante. La situazione più ricorrente è quando uno stakeholder dominante, dotato quindi di potere e legittimità, può esibire anche una pretesa urgente nei confronti dell'impresa. In questo caso il manager deve dare la priorità alla pretesa di questo stakeholder. Qualsiasi stakeholder con aspettative può diventare uno stakeholder definitivo acquisendo l'attributo che gli manca. Dall'analisi dei diversi tipi di stakeholder emerge che, un gruppo può raggiungere la posizione di stakeholder definitivo, caratterizzato da un'alta salienza per i manager, partendo da una qualsiasi posizione (latente, in attesa o potenziale) e acquisendo via via gli attributi necessari. I manager, pertanto, “non dovrebbero mai dimenticare che gli stakeholder mutano in salienza, il che implica differenti gradi e tipi di attenzione in base al loro possesso di potere, legittimità e/o urgenza, e che i livelli di questi 18 attributi (e con ciò la salienza) possono variare di questione in questione e di tanto in tanto⁴⁷”. L'impiego del modello proposto da Mitchell dovrebbe avere, nelle intenzioni dei proponenti, un effetto anche per quanto riguarda il miglioramento dell'efficacia delle tecniche tradizionali di stakeholder management rivolte all'identificazione dei ruoli di stakeholder, alla valutazione del tipo e del livello del potere dello stakeholder e all'analisi degli interessi dello stakeholder⁴⁸. Il modello dei tre attributi propone invece di integrare tali tecniche con le dimensioni essenziali della legittimità e dell'urgenza. In questo modo, il modello dovrebbe permettere ai manager di disegnare una così detta “mappa della legittimità” degli stakeholder e di conseguenza di aumentare la loro consapevolezza delle implicazioni morali delle loro azioni riguardo ad ognuno di essi.

3.4 Stakeholder management e stakeholder engagement

Negli ultimi anni l'attenzione è stata sempre più rivolta alle relazioni esistenti tra gli stakeholder e tra questi e l'impresa, in un'ottica di network d'impresa. In tal senso, le imprese sono passate da una gestione unilaterale dei rapporti con gli stakeholder a strategie di coinvolgimento interattivo (interactive). Più recentemente è stato proposto un modello a stadi successivi, in cui le singole imprese accrescono il loro livello di

⁴⁷ R. Jannelli, M. Menguzzo, G. Fiorani, *CSR.2.0 proattiva e sostenibile*, op. cit.

⁴⁸ Ibidem

engagement con gli stakeholder nel corso del tempo. Nel primo stadio, le imprese identificano gli stakeholder e le loro istanze, nel secondo stadio, esse tentano di gestire gli stakeholder e le questioni sociali di loro interesse, nel terzo stadio, esse coinvolgono attivamente gli stakeholder per la creazione di valore a lungo termine. In questo stadio, è prevista una posizione di responsabilità reciproca, di condivisione delle informazioni e di collaborazione nella gestione delle istanze. In quest'ottica, il concetto di stakeholder "management" è abbandonato in favore di quello di "engagement", che garantisce reciprocità e il riconoscimento di un network di entità correlate in cui ogni organizzazione si trova. Lo stakeholder engagement è il processo utilizzato da un'organizzazione per coinvolgere le parti interessate con uno scopo ben definito e per raggiungere un risultato comune. Lo stakeholder engagement permette inoltre ad un'organizzazione di coinvolgere gli stakeholder nell'individuare e comprendere le loro preoccupazioni e aspettative in merito alla sostenibilità, rispondendo delle proprie azioni e decisioni. Lo strumento dello stakeholder engagement nel tempo si è evoluto e ha identificato nuovi ambiti di sviluppo.

Il principale Standard internazionale AA1000SES – AccountAbility⁴⁹ ha sintetizzato il percorso di evoluzione in tre principali step: • Il punto di partenza da cui le imprese iniziano ad usare lo stakeholder engagement è spesso legato ad affrontare tematiche contingenti: una pressione significativa che deve essere affrontata con urgenza comporta il coinvolgimento delle parti interessate. • Successivamente, le imprese iniziano a usare sistematicamente lo stakeholder engagement come parte dell'identificazione e gestione del rischio, rispondendo direttamente alle preoccupazioni degli stakeholder. Aumenta la consapevolezza che una migliore comprensione dei propri stakeholder si traduce in un ambiente operativo più facile e più ricettivo, in cui le prestazioni migliorano. • Nell'ultima fase, le imprese individuano nello stakeholder engagement lo strumento che può contribuire tanto al miglioramento strategico quanto a quello operativo. Il coinvolgimento in questa fase può essere una fonte di innovazione e nuove collaborazioni, delineandosi come una risorsa⁵⁰. Lo stakeholder engagement non è uno strumento fine a sé stesso, deve avere un obiettivo specifico in modo da diventare strategico a 360 gradi. Uno stakeholder engagement completamente integrato nella governance e nella strategia organizzativa

⁴⁹ La fonte principale a cui questo documento fa riferimento è lo Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) di AccountAbility, nella versione redatta nel 2015. Lo Standard è scaricabile gratuitamente dopo aver compilato un modulo di registrazione sul sito di AccountAbility al seguente link: <http://www.accountability.org/standards/>

⁵⁰ G. Castellani, *Responsabilità sociale d'Impresa*, op. cit., p. 181

coinvolge costantemente le funzioni aziendali, permettendo di individuare e portare a sintesi le priorità di intervento e le aree di maggiore interesse in termini di impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, ottenendo inoltre input utili per la lettura e la gestione di tali priorità, rafforzando e legittimando l'integrazione della sostenibilità nel business. Declinato in questa modalità lo stakeholder engagement non è solo uno strumento di ascolto ma permette anche di lavorare insieme attraverso processi di *open innovation*.

CAPITOLO IV – Case study: Ferrero e Barilla

Sommario: 4.1 I diritti dei consumatori. 4.2 CSR nell'industria agroalimentare. 4.3 L'olio di Palma nell'industria agroalimentare. 4.4 La questione dell'olio di Palma. 4.5 Le strategie intraprese dalla Ferrero e dalla Barilla.

4.1 I diritti dei consumatori

I diritti dei consumatori, definiti come “fondamentali” sono elencati all'articolo 2 del Codice del Consumo⁵¹ e sono i diritti a:

- tutela della salute
- sicurezza ed alla qualità dei prodotti e dei servizi
- una adeguata informazione e ad una corretta pubblicità

⁵¹ Consultabile su <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/faq-consumatori.pdf>

- esercizio delle pratiche commerciali secondo i principi di buona fede e di correttezza e di lealtà;
- educazione al consumo
- correttezza, alla trasparenza e all'equità nei rapporti contrattuali
- promozione ed allo sviluppo dell'associazionismo libero, volontario e democratico tra consumatori e gli utenti
- erogazione di servizi pubblici secondo standard di qualità ed efficienza⁵².

La portata davvero innovativa di questa previsione va ravvisata sul piano delle situazioni giuridiche sostanziali di pertinenza dei consumatori, riconosciute come diritti fondamentali, nonché su quello dei rimedi predisposti per il caso di una loro eventuale violazione da parte del professionista. Si riconosce per la prima volta tutela giurisdizionale non solo ai diritti che riguardano la persona come individuo, ma anche a quelli che riguardano la persona come membro delle formazioni sociali nelle quali si svolge la sua personalità. L'elencazione di specifici diritti, indipendentemente dal fatto di essere considerati elencati in modo esaustivo o meno, individua gli elementi di base di una tutela a tutto campo del consumatore, come tale insopprimibile, e nello stesso tempo, sembra superare il concetto di interessi collettivi o diffusi, elevando espressamente le posizioni del consumatore, negli ambiti elencati, al rango di veri e propri diritti soggettivi, garantendone di conseguenza la tutela individuale o collettiva⁵³.

L'enunciazione dei diritti dei consumatori deriva direttamente dall'attuazione delle politiche Comunitarie Europee⁵⁴ che hanno portato anche in Italia alla ratifica dei cinque diritti fondamentali dei consumatori, stabiliti a livello comunitario:

- la tutela della salute e della sicurezza dei consumatori: sul mercato possono essere immessi solo prodotti che non presentino pericoli per la salute e la sicurezza dei consumatori;
- la tutela degli interessi economici dei consumatori: sono vietate in generale la pubblicità ingannevole e le formulazioni fuorvianti nei contratti conclusi dai consumatori;

⁵² Ibidem

⁵³ Ibidem

⁵⁴ Consultabile <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?>

- diritto del consumatore all'informazione e ad adeguate istruzioni: i consumatori devono essere informati per poter scegliere fra i vari servizi loro offerti. Per questo è necessaria un'adeguata e obiettiva informazione sulle caratteristiche e sui prezzi dei prodotti;
- diritto al risarcimento: i consumatori devono poter contare su consulenza e assistenza per ottenere il risarcimento per prodotti difettosi o per danni risultanti all'uso di beni e servizi⁵⁵;
- diritto alla partecipazione: i rappresentanti dei consumatori devono partecipare al processo decisionale per le questioni che li interessano, a livello locale, nazionale o comunitario.

4.2 CSR nell'industria agroalimentare

L'impresa agricola si colloca oggi in un complesso sistema di relazioni con vari portatori di interesse (*stakeholders*) ognuno dei quali esercita specifiche pressioni. Un sistema in cui si aprono per le imprese nuove minacce ed opportunità che non possono essere ignorate. La sfida è saper coniugare competitività e responsabilità sociale. L'importanza della responsabilità sociale per un'impresa, nasce dalla consapevolezza che l'ambiente economico e sociale in cui essa opera ha un ruolo fondamentale per definire i "parametri reali" entro i quali l'impresa si può muovere⁵⁶.

Il tema della responsabilità sociale si impone come strategia innovativa per il recupero e il rafforzamento di alcuni elementi di coesione centrati sulla sostenibilità economica, sociale e ambientale nel contesto territoriale di riferimento attraverso un percorso che garantisca un'alta qualità sociale e stimoli le imprese ad introdurre modelli sociali nelle loro strategie e politiche. Si tratta di un tema di grande interesse anche nel sistema agroalimentare. Negli anni, infatti, si è registrato un aumento di sensibilità e attenzione per la salute e la sicurezza alimentare, l'ambiente e il territorio.

Oggi l'agricoltura è sempre più legata alla capacità dell'impresa di produrre alimenti sani e genuini e concorre allo stesso tempo alla protezione delle risorse naturali e allo sviluppo equilibrato del territorio, creando occupazione e riservando maggiore

⁵⁵ Consultabile su <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/47/misure-di-protezione-dei-consumatori>

⁵⁶ L. Briamonte, *La responsabilità sociale nel sistema agroalimentare: il percorso INEA*, Atti del seminario – Roma, 16 giugno 2009

attenzione alla qualità del lavoro. L'adozione di strategie orientate alla CSR comporta un impatto positivo sulle quattro dimensioni individuate nelle linee guida prodotte del progetto RES "Responsabilità sociale: implicazioni e applicazioni per le imprese del settore agroalimentare": risorse umane, prodotto, territorio e ambiente⁵⁷.

Una strategia di CSR in relazione al prodotto agricolo comporta la garanzia che lo stesso presenti molteplici e diverse caratteristiche che gli conferiscono un valore aggiunto rispetto ad altre produzioni agricole. Alcune caratteristiche implicite in un prodotto agricolo, coerenti con una strategia di Responsabilità Sociale d'Impresa sono:

- la genuinità che comprende la salubrità, sicurezza e la rispondenza del prodotto ad alcune proprietà nutrizionali e organolettiche,
- l'identificabilità, alla quale è strettamente legato il quesito della trasparenza delle informazioni. Perché un prodotto mantenga delle caratteristiche di genuinità, è desiderabile che esso sia il "frutto" di un terreno curato secondo tecniche di coltivazione sostenibili, nell'ambito delle quali per eliminare i parassiti si usino altri insetti o batteri antagonisti e si privilegino le tecniche usate più spesso, le tradizionali, come la fertilizzazione organica o le rotazioni colturali che consentono di arricchire il terreno, sanandolo e migliorando l'alimentazione dell'uomo. Un prodotto genuino è senza dubbio garanzia di sicurezza e salubrità per il consumatore soprattutto in relazione alla composizione nutrizionale e organolettica del prodotto stesso.
- la tipicità: i marchi collettivi promossi dalle istituzioni territoriali possono rendere realmente efficace ed efficiente la tutela della tipicità, mentre l'attribuzione comunitaria di una etichetta d'origine DOP/IGP dà certezza ai produttori tutelando le loro produzioni e ai consumatori la possibilità di verificare la qualità e l'origine territoriale del prodotto. In generale, non è così semplice distinguere tra un prodotto da "agricoltura chimica/industriale" e un prodotto da "agricoltura biologica": l'aspetto dei prodotti dell'agricoltura chimica è uguale a quello dei prodotti dell'agricoltura biologica, perciò i consumatori non sono in grado di distinguerli se non sono informati e completamente preparati sulle molteplici differenze di qualità nutrizionali, di origine e organolettiche.

⁵⁷Consultabile su <http://antares.crea.gov.it:8080/-/annuario-inea-2007>

- la tracciabilità: può essere definita come l'insieme delle informazioni raccolte, archiviate e accessibili che consentono di conoscere tutte le componenti, dai prodotti primari agli additivi nonché le tecniche di lavorazione e la destinazione dei prodotti agricoli e agroalimentari dalla produzione al consumo, tali da rendere possibile il ritiro di un prodotto nel caso di una qualsiasi emergenza o in una qualsiasi delle fasi di produzione⁵⁸. Il concetto di identificabilità o tracciabilità fa parte del tema della sicurezza alimentare, dal momento che comporta il ritiro dal mercato di un prodotto ritenuto dannoso per la salute umana. Nel caso di un prodotto agricolo "socialmente responsabile" l'identificabilità è composta da una serie di informazioni sul metodo di produzione sostenibile che lo ha visto protagonista, sulle caratteristiche nutrizionali (presenza e quantità di vitamine, sali minerali, oligoelementi e antiossidanti in esso contenuti) e sulle caratteristiche organolettiche identificate.

4.3 L'olio di Palma nell'industria agroalimentare

L'olio di palma è uno dei principali oli vegetali utilizzati dall'industria alimentare poiché possiede un'ampia versatilità tecnologica e proprietà uniche che influiscono sulla struttura, aspetto, gusto e tempo di conservazione di molti prodotti⁵⁹. L'olio di palma viene utilizzato poiché ha un sapore neutro e per il suo elevato tenore di acidi grassi saturi che gli consente di non irrancidire. Grazie alle sue proprietà fisiche come la durezza, la consistenza e la plasticità, conferisce ad un'ampia gamma di alimenti una consistenza molto apprezzata (cremosità o croccantezza a seconda dei casi).

Per taluni prodotti non esiste ancora un'alternativa vegetale a quest'olio senza che ne risultino profondamente modificate le caratteristiche dell'alimento⁶⁰.

La normativa vigente a livello nazionale e comunitario prevede che l'olio di palma o qualsiasi altro olio o grasso vegetale presente nel prodotto alimentare venga indicato in lista ingredienti sotto la categoria generica "olio/grasso vegetale", senza indicazione della origine vegetale specifica.

⁵⁸ L. Briamonte, *La responsabilità sociale nel sistema agroalimentare*, op. cit.

⁵⁹ M. Molinari, *La verità sull'ingrediente che ha invaso le nostre tavole*, Terre di Mezzo Editore, Milano, 2017

⁶⁰ Ibidem

A partire dal 13 Dicembre 2014, con l'entrata in vigore del nuovo Reg. UE 1169/2011⁶¹ relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori, è diventato obbligatorio a livello comunitario indicare anche l'origine vegetale specifica degli oli e grassi vegetali presenti nel prodotto.

Allo stato dell'arte, le raccomandazioni della comunità scientifica sono volte più a limitare la quantità globale di acidi grassi saturi assunti con la dieta, e non danno specifiche raccomandazioni sulla fonte di questi nutrienti, come l'olio di palma.

Diversi studi scientifici hanno infatti notevolmente ridimensionato il ruolo negativo degli acidi grassi saturi sull'innalzamento del colesterolo sanguigno; in particolare è stato dimostrato che l'acido palmitico contenuto nell'olio di palma ha un effetto neutrale sul colesterolo sanguigno⁶².

4.4 La questione dell'olio di Palma

La *Reuters*, prestigiosa agenzia di stampa britannica, ha dedicato all'olio di palma molto spazio, ripercorrendone le tappe principali e menzionando tra i protagonisti anche Il Fatto Alimentare.

Ad attirare l'attenzione dei cronisti è stato forse il fatto che la Ferrero, insieme ad altre multinazionali quali la Nestlé e la Unilever utilizzano l'olio di palma in vari prodotti. La Ferrero, è una azienda che ha sempre posto grande attenzione per le persone e per il territorio, il consumatore, le famiglie e le comunità locali in cui opera.

L'approccio alla sostenibilità del Gruppo Ferrero si fonda sulla strategia di responsabilità sociale d'impresa "Condividere valori per creare valore". Per Ferrero, la creazione di valore condiviso è una pratica che tocca tutte le fasi della catena del valore: passa per la cura delle persone che hanno fatto e continuano a fare la storia del Gruppo, per il sostegno alle comunità locali, per la promozione di stili di vita attivi tra i giovani e le loro famiglie giungendo al forte impegno verso pratiche agricole sostenibili e alla salvaguardia e protezione dell'ambiente. La sua strategia di

⁶¹ Il Consiglio dei Ministri, in data 11.12.17, ha approvato il 'decreto legislativo recante la disciplina sanzionatoria per la violazione delle disposizioni del regolamento (UE) n. 1169/2011, relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori e l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del medesimo regolamento (UE) n. 1169/2011 e della direttiva 2011/91/UE.

⁶² Consultabile su <https://www.aidepimultidoc.com/public/home/411->

responsabilità sociale d'impresa continua ad articolarsi su due principali aree tematiche: le Persone e il Pianeta.

La società di Alba è stata l'unica a lanciarsi in una campagna per difendere la validità d'utilizzo dell'olio di palma nei suoi prodotti, scelta che ha sostenuto anche dopo la pubblicazione del documento EFSA⁶³ che indica come i processi di raffinazione dell'olio di palma sviluppino sostanze potenzialmente cancerogene (in particolare GE, ossia glicidil esteri degli acidi grassi) in percentuali da 6 a 10 volte superiori rispetto ad altri oli vegetali.

I responsabili dell'azienda hanno dichiarato alla Reuters di aver eseguito “centinaia di migliaia di test” per individuare possibili contaminanti sull'olio tropicale raffinato e sui prodotti finiti. Il responsabile acquisti della Ferrero, Vincenzo Tapella – il manager protagonista degli spot in che presentano l'olio di palma come un prodotto ottenuto “da frutti spremuti freschi, da fonti sostenibili e lavorato a temperature controllate, perfetto per esaltare il gusto dei nostri prodotti” – ha giustificato la scelta dell'azienda affermando che “escludere l'olio di palma dalla Nutella porterebbe alla produzione di un surrogato di qualità inferiore, e rappresenterebbe un passo indietro⁶⁴”. Secondo i calcoli della Reuters quello estratto dai frutti della palma è l'olio vegetale più economico disponibile sul mercato, con un prezzo di circa 800 dollari alla tonnellata rispetto agli 845 dollari dell'olio di girasole e ai 920 dell'olio di canola.

Dato che Ferrero utilizza circa 185mila tonnellate di olio di palma l'anno, ai prezzi attuali la Reuters calcola che la sostituzione costerebbe all'azienda tra gli otto e i ventidue milioni di dollari.

Una differenza che sembra giustificare la scelta di continuare a utilizzare un ingrediente messo sotto accusa sia per i danni ambientali sia per i possibili effetti sulla salute.

Il problema segnalato dall'EFSA, l'Autorità Europea per la Sicurezza dei Prodotti Alimentari, riguarda in particolare i procedimenti necessari per raffinare l'olio eliminando il naturale colore rosso e rendendolo inodore. Anche se l'autorità europea lascia aperta la questione, affermando che servono ulteriori accertamenti per definire il livello di rischio, dall'indagine emerge che se riscaldato sopra i 200 gradi l'olio di palma sviluppa una percentuale di GE ossia glicidil esteri degli acidi grassi⁶⁵, superiore

⁶³ L'Autorità Europea per la Sicurezza Alimentare è un'agenzia dell'Unione europea istituita nel 2002. La sua sede è a Parma, in Italia. Fornisce consulenza scientifica e una comunicazione efficace in materia di rischi, esistenti ed emergenti, associati alla catena alimentare.

⁶⁴ Consultabile su <https://ilfattoalimentare.it/ferrero-nutella-reuters-olio-di-palma.html>

⁶⁵ Sostanza potenzialmente cancerogena.

a quello di altri oli. Anche se la Ferrero afferma di attuare, proprio per minimizzare la presenza di GE, un procedimento più complesso e oneroso – il 20% in più di quello standard – che combina temperature leggermente inferiori ai 200 gradi con una pressione molto ridotta in modo tale a ridurre drasticamente i contaminanti.

In Italia la questione è diventata un tema caldo dopo la pubblicazione del rapporto EFSA, tanto che la Barilla ha eliminato “in via precauzionale” l’olio di palma da tutti i prodotti. “Queste decisioni – scrive Reuters – sono state influenzate anche dalla pressione di attivisti, come la rivista on line *Il Fatto Alimentare* che ha invitato tutte le imprese a smettere di usare l’olio di palma”. Barilla è un'azienda multinazionale italiana del settore alimentare, operante nel mercato della pasta secca, dei sughi pronti, dei prodotti da forno, della farina e del pane. Fondata nel 1877 a Parma è impegnata nello sviluppo di prodotti caratterizzati da un gusto eccellente e da un continuo miglioramento del profilo nutrizionale in relazione a una dieta equilibrata e sostenibile. Le regole di questo impegno sono state definite, nel corso degli anni, attraverso le Linee Guida Nutrizionali Barilla, che si pongono alla base del miglioramento continuo dei prodotti esistenti e del lancio di nuovi prodotti in grado di promuovere il benessere delle persone, attraverso stili di vita sani e un'alimentazione corretta⁶⁶.

4.5 Le strategie intraprese dalla Ferrero e dalla Barilla

La schiera delle industrie che a vario titolo rivendicano sulle etichette le proprietà nutrizionali di prodotti dolciari senza olio di palma si allarga sempre di più. Infatti, dopo Barilla con i marchi Mulino Bianco e Pavesi, sono arrivati anche le aziende Di Leo e Galbusera ed in coda Ferrero con alcuni prodotti della linea Kinder Brioss alla frutta. Ma questi ‘claims’ comparativi che vantano la minore percentuale di grassi non sono sempre in regola. “La merendina Ferrero Brioss ciliegia e cereali⁶⁷ pur senza declamare l’assenza di olio di palma sull’etichetta come fanno tanti altri produttori, evidenzia in modo corretto la riduzione dei grassi (-55%) rispetto alla media delle merendine più vendute in Italia”. La comparazione è perciò eseguita sulla base dei dati elaborati da Aidepi (Associazione di categoria che raggruppa i principali produttori di pasta e prodotti da forno), come viene anche riportato in una citazione sull’etichetta.

⁶⁶ Consultabile su <https://sustainability18.barillagroup.com/it/buono-te>

⁶⁷ D. Dongo, *Mulino Bianco e Ferrero, via l’olio di palma da biscotti e merendine, ma le diciture non sono sempre in regola*, su *Il fatto alimentare*, 27 marzo 2017.

Questa riduzione è dovuta al ripensamento di Ferrero, che con questa linea di merendine ha iniziato a utilizzare olio di girasole al posto dell'olio di palma tanto caro all'azienda piemontese.

Diversa è la posizione di Barilla che con i marchi Mulino Bianco e Pavesi è ormai schierata da quasi due anni sul fronte *'palm oil free'*. Il colosso di Parma propone sulla confezione dei biscotti due diciture. La prima evidenzia l'assenza di olio di palma, la seconda propone un'ardita comparazione nutrizionale del biscotto con la *'precedente ricetta'* che sino a quasi due anni fa era preparato con olio di palma. Barilla evidenzia così la differenza tra i biscotti Macine preparati prima con olio di palma e quelli nuovi nobilitati dall'olio di girasole. Encomiabile il risultato ma fortemente dubitevole il paragone che non risulta conforme alle previsioni del regolamento *'claims'*.

Non trattandosi di un'impresa artigiana, è difficile pensare ad una svista ricorrente. Si può forse ipotizzare un "cattivo consiglio" dei consulenti, anche se la violazione delle regole è abbastanza grande. Forse questa volta il marketing aziendale ha preso il sopravvento rispetto ai consigli dell'ufficio legale, con la complicità di sanzioni ridicole che possono derivare. Si conferma così, con un esempio significativo, l'inadeguatezza del decreto legislativo recante sanzioni per le violazioni del reg. (CE) 1924/06, su *"nutrition & health claims"*. Sanzioni onerose per le piccole imprese, ma non certo deterrenti per Big Food.

Ferrero, invece, ha chiaramente espresso la sua opinione contraria all'uso massiccio dell'etichetta anti-palma, dimostrando di essere sia dalla parte della scienza sia di saper utilizzare il marketing in modo vincente. Ne è infatti emersa come l'azienda più coerente di tutte, grazie ad un importante messaggio per i suoi consumatori e ad una comunicazione trasparente e autentica. Non solo, questa strategia ha ampi margini di successo a lungo termine se accompagnata dalla sostanza: l'azienda infatti sta investendo numerose risorse per migliorare il proprio prodotto e utilizzare ingrediente sostenibili, con il plauso di associazioni tutt'altro che accondiscendenti con le multinazionali come Greenpeace e il WWF.

L'approccio opposto è quello utilizzato da Barilla che in una recente intervista pubblicata su *Food Navigator*, ha dichiarato che:

"l'uso dell'etichetta 'senza olio di palma' è conseguenza di un impegno a lungo termine preso dall'azienda per migliorare il profilo nutrizionale dei suoi prodotti".

La loro strategia, come testimoniano i fatti, non ha nulla a che vedere con il lungo termine, ma rappresenta il tentativo di acquisire più visibilità nel breve periodo e recuperare terreno sul mercato.

La Barilla, dopo aver contribuito per mesi come membro fondatore dell'AIDEPI, alla campagna pro olio di palma sulle televisioni e i giornali, ha compiuto improvvisamente una virata a 180 gradi. Oggi è l'azienda leader del trend "senza olio di palma è meglio". Un atteggiamento incoerente se non addirittura opportunistico che ha contribuito alla diffusione della grande bufala contro l'olio di palma.

Gli ingredienti utilizzati da Barilla per rimpiazzando l'olio di palma sono l'olio di mais e l'olio di semi di girasole che non solo costano il doppio dell'olio di palma, e ciò si riflette negativamente sui prezzi al dettaglio, ma non sembrano neanche essere opzioni più salutari. Un fatto ampiamente dimostrato da uno studio dell'associazione di consumatori più importante di Germania, la Stiftung. Questi due oli, che non sono affatto più salutari del palma, hanno anche un impatto ambientale peggiore come dimostrato da fattori quali resa per ettaro, utilizzo dell'energia e consumo del suolo.

Conclusioni

La Responsabilità Sociale d'Impresa, RSI, ha avuto una sempre maggiore affermazione negli ultimi anni. La crisi economica in corso fa di questo periodo un buon momento per le organizzazioni di dimostrare la loro attenzione e il loro impegno verso le sfide sociali ed ambientali, anche in vista dei benefici economici potenzialmente conseguenti.

La RSI accresce la sostenibilità dell'impresa, elemento alla base della sua crescita continua. Ma per riuscire ad implementare efficacemente la RSI nel proprio *business*, il *management* aziendale deve credere nel concetto stesso di RSI e investire tempo e risorse nella definizione e l'implementazione di un piano operativo per l'integrazione di questi principi all'interno dell'organizzazione.

L'importanza della responsabilità sociale per un'impresa, nasce dalla consapevolezza che l'ambiente economico e sociale in cui essa opera ha un ruolo fondamentale per definire i "parametri reali" entro i quali l'impresa si può muovere.

Il tema della responsabilità sociale si impone come strategia innovativa per il recupero e il rafforzamento di alcuni elementi di coesione centrati sulla sostenibilità economica, sociale e ambientale nel contesto territoriale di riferimento attraverso un percorso che garantisca un'alta qualità sociale e stimoli le imprese ad introdurre modelli sociali nelle loro strategie e politiche. Si tratta di un tema di grande interesse anche nel sistema agroalimentare. Negli anni, infatti, si è registrato un aumento di sensibilità e attenzione per la salute e la sicurezza alimentare, l'ambiente e il territorio. Oggi l'agricoltura è sempre più legata alla capacità dell'impresa di produrre alimenti sani e genuini e concorre allo stesso tempo alla protezione delle risorse naturali e allo sviluppo equilibrato del territorio, creando occupazione e riservando maggiore attenzione alla qualità del lavoro.

Il mercato del *food* è, come si è visto, oggetto di una continua evoluzione per effetto di fenomeni sociali, economici, ambientali e tecnologici che si sono presentati nel corso del tempo. L'affermarsi di nuove tendenze in ambito alimentare e delle crescenti esigenze di un consumatore, sempre più informato ed attento ai contenuti di ciò che mangia, alla qualità delle materie prime utilizzate e ai loro processi di lavorazione impiegati per realizzarle, dettano regole per nuovi assetti nelle scelte comunicative e nelle strategie delle imprese operanti nel settore alimentare.

L'olio di palma, ad esempio, è uno dei principali oli vegetali utilizzati dall'industria alimentare poiché possiede un'ampia versatilità tecnologica e proprietà uniche che influiscono sulla struttura, aspetto, gusto e tempo di conservazione di molti prodotti. Ma ci sono idee diverse sull'utilizzo di questo olio.

L'utilizzo o meno di questo ingrediente crea ancora oggi discordanti dispute; c'è chi lo inserisce tra gli alimenti "tabù" poiché viene considerato un ingrediente con proprietà altamente dannose per l'uomo e l'ambiente; diversamente c'è chi decide, invece, di continuare ad acquistarlo e consumarlo. È intuibile, oggi, come il consumatore giovane, adulto e maturo sia alla continua ricerca di informazioni attendibili che gli permettano di comprendere cosa veramente sia l'olio di palma, valutare se tale elemento faccia bene o male per la sua salute e per l'ambiente o se si tratta soltanto di un puro terrorismo di disinformazione alimentare. Tuttavia, sono tante le informazioni scorrette che si trovano in rete attorno alla questione, pertanto il consumatore ha il diritto di informarsi, essere informato e rassicurato pretendendo, al tempo stesso, che il sistema agro-alimentare possa garantirgli qualità, salubrità, trasparenza e veridicità. Alla luce di queste considerazioni spetta, dunque, alle aziende poter appagare questi suoi crescenti bisogni. Così dicendo, quali sono state le strategie comunicative attuate dai due colossi del food, Barilla e Ferrero, per informare i consumatori sulle loro scelte relative alla presenza o assenza dell'olio di palma nei propri prodotti? Come hanno comunicato e tuttora comunicano quest'ultime le sue proprietà e le ragioni che mostrano i benefici o gli effetti nocivi dell'ingrediente sulla salute e sull'ambiente? E come hanno reagito i consumatori alle diverse strategie comunicative che le imprese hanno proposto e stanno tuttora proponendo? Dall'analisi svolta ho potuto constatare come informare rappresenta oggi la *mission* di entrambe le aziende poiché, alla luce degli innumerevoli scandali che hanno investito in particolar modo il settore alimentare, elaborare e trasmettere agli utenti/consumatori finali contenuti informativi chiari e ben definiti costituisce, senza dubbio, uno dei principali requisiti che le imprese devono soddisfare, al fine di poter conseguire i propri obiettivi. Il quadro emerso mostra come entrambe le aziende sostengono due tesi opposte; da un lato vediamo la multinazionale Barilla attuare un processo informativo sul proprio cambio di ricetta che esclude l'ingrediente dai prodotti, considerato altamente dannoso per la salute e il Pianeta; dall'altro, invece, Ferrero che decide di proseguire il proprio cammino dichiarando quanto l'olio di palma sia un ingrediente indispensabile per la realizzazione dei suoi prodotti. Tuttavia, i messaggi veicolati dalle aziende e le ragioni

di cui si sono servite quest'ultime, per portare avanti le proprie considerazioni, risultano essere alquanto lacunose e apparentemente convincenti poiché la situazione attorno alla questione dell'olio di palma risulta essere, al momento, ancora non del tutto chiara. In più, il consumatore, davanti ad un complesso di informazioni abbastanza differenziate e contraddittorie, appare confuso e smarrito nell'attuare le proprie scelte di acquisto in modo ragionevole. Anche la quantità di opinioni, che ho personalmente riscontrato nei forum di discussione di noti siti web relativi al settore del food e nelle pagine dei principali social network, dimostra il suddetto aspetto mostrandosi fin troppo discordanti tra loro. I due colossi Barilla e Ferrero, hanno divulgato le proprie tesi adottando strategie di comunicazione molto diverse. A mio avviso, la strategia di Ferrero, contrariamente a quella di Barilla, appare più coesa poiché la multinazionale è sempre stata, sin dall'inizio, coerente nel perseguire la propria campagna in difesa dell'olio di palma per la realizzazione dei propri prodotti. Tuttavia, in quanto consumatrice attenta e sensibile ritengo che il consumatore di oggi sia ancora vittima di un sovraccarico di informazioni che non riesce a gestire poiché sono abbastanza discordanti tra loro e apparentemente convincenti. La questione sull'olio di palma, difatti, rimane ancora aperta e soprattutto irrisolta; le preoccupazioni su tale ingrediente continuano ad essere all'ordine del giorno e i pareri discordanti nel mondo sanitario, agricolo e del web lo dimostrano.

Bibliografia

Arru B., *La Responsabilità sociale. Evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2017

Bertolini S., (2006), *Etica Sociale*, I.S.U. Università Cattolica, Milano

Briamonte L., (2007) (a cura di), *Le esperienze italiane di imprese del settore agricolo ed agroalimentare*, INEA.

Briamonte L., Hinna L. (2008) (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese del sistema agroalimentare*, Studi e Ricerche INEA.

Caroli M.G., (2016), *Terzo rapporto CERIS sull'innovazione sociale*, FrancoAngeli, Milano

Castellani G. (2015), *Responsabilità sociale d'Impresa. Ragioni, azioni e reporting*. Maggioli, Santarcangelo di Romagna

Cavallito M., Isonio E., Meggiolaro M., (2017), *Il primo rapporto europeo sulla finanza etica*, Banca Etica

Commissione europea (2001) *Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, (COM) 366 del 18 luglio 2001, Bruxelles.

Commissione europea (2002) Comunicazione della commissione relativa alla “*Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*” COM

Comitato delle Regioni (2002) *Parere in merito al Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*", GUCE n. 192 C del 12 agosto 2002

Consiglio dell'Unione europea (2002) *Risoluzione del Consiglio sul seguito da dare al Libro Verde sulla responsabilità sociale delle imprese*, GUCE n. 86 C del 10 aprile 2002

European Multistakeholder Forum (2002), *Social Responsibility Final results & recommendations (2004) Final report*

Freeman R.E., Rusconi, M. Dorigatti, *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007

Hinna L., (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano

Lapenna B., (2012), *Etica, Intangible Assets e Performance Aziendali*, Edizioni Fahrenheit, Termoli.

Linee guida (2007) *“Promuovere la Responsabilità Sociale delle imprese agricole ed agroalimentari”*, INEA.

Giovanni Paolo II, *Centesimus annus. Lettera enciclica nel centenario della «Rerum novarum»*, Documenti Santa Sede, EDB, Bologna, 2000.

Gonizzi G., (2004), *Barilla. Centoventicinque anni di pubblicità e comunicazione*, Silvana Editoriale, Milano

Jannelli R., Menguzzo M., Fiorani G., (2012), *CSR.2.0 proattiva e sostenibile. Tra mercati globali e gestione della crisi*, Egea, Milano.

Matacena A., (1984), *Impresa e ambiente. Il "bilancio sociale"*, CLUE, Bologna

Michelini L., (2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility. Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit*. Franco Angeli, Milano.

Minnetti F., (2004). *L'introduzione e la crescente rilevanza di profili etici nell'offerta di prodotti finanziari da parte delle imprese bancarie italiane*. Studi e Note di economia

M. Molinari, (2017), *La verità sull'ingrediente che ha invaso le nostre tavole*, Terre di Mezzo Editore, Milano.

Molteni M., (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi sociocompetitiva*. Vita e Pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Molteni M., (2008). *Le performance aziendali connesse alla RSI*. Vita e Pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Padovani G., (2014), *Mondo Nutella. 50 anni di innovazione*, Rizzoli Etas, Milano

Perrini F. – Vurro C., (2009), *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", Milano.

Sacconi L., (2005), *CSR Verso un modello allargato di corporate governance*, IRIS, Trento

Sen A., (2002), “*Etica ed Economia*”, Laterza, Bari

Sciarelli S., (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano

Tomasi F., Russo A., (2012), *Il Rating Etico: un'analisi Empirica del Modello Standard Ethics*, Standard Ethics, Research Office

Zamagni S., (2003). *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*. In *Notizie di Politeia*.

Sitografia

www.accountability.org

www.aidepimultidoc.com

www.atares.crea.gov.it

www.barilla.it

www.europarl.europa.eu

www.ferrero.it

www.ilfattoalimentare.it

www.sviluppoeconomico.gov.it

www.treccani.it

Summary

Nowadays Corporate Social Responsibility, CSR, has a central importance. The actual economic crisis represents a good opportunity for organizations to demonstrate their commitment to social and environmental challenges, also toward the potential economic benefits they could get.

CSR increases enterprises' sustainability, which is the key element for its continuous growth.

In order to efficiently apply CSR in its own business, the company management has to protect the real sense of this concept, to achieve an operational plan for the integration of the main principles inside of the company. It is known how the ethical tension is applied in the whole governance system of each enterprise and how its forms are connected to the framework, but also to its values, creativity and to administrators' decisions. Indeed, the "business ethics" is the ethic applied to economic activities. Only in this category we can insert input coming from diverse disciplines including civil law, labour law, international law of economics, enterprise theory, political economics and moral philosophy. The applied ethics constitute a part, a branch, of the moral philosophy, which is differentiated from the normative ethics, as well as the metaethics. The former enquires on the behavioural norms and on the principles which they refer to, while the latter studies the judgments' origins and the moral considerations.

Furthermore, the applied ethics refers to the construction of moral and behavioural rules. These ones fit to particular ethics' areas, such as bioethics, publicities, environment, and last but not least economics; each with its own characteristics and issues which demand different approach.

In particular, the *econometica* connects both the action and the reflection behind it. For the company's success it is of huge importance to find personal and shared ways that allow to focus on the aspect and the relations' quality, which imply a "reinterpretation of experiences", meaning a rereading of what is going on in the reality. The human action is guided by ethics. Principles and norms, human natural goods and virtues have an important role in the evaluation of the human action's morality.

A moral judgment is mainly directed to the analysis of the morality of the chosen purpose and of the adopted action.

In the labour market some actions may cause secondary effects which are not intended. These effects are subject to moral judgments as far as they are predictable and avoidable.

The company can not operate without an appropriate social and political framework. To achieve this goal, it needs political stability, efficiency, a political strong administration and also secure legal guarantees. In order to operate in a globalized context with more and more virtual markets which are less geographically localizable, companies are forced to relate between each other with a new variable: the “complexity” which goes hand in hand with the mutability of the socio-economical reference’s context. A right comprehension of the “sustainability” concept – intended from one hand as a shared answer to the “question” concerning how to activate an economic development in line with ethic values, and from the other one as an identification of the economics’ ethics purpose- constitutes a solution to the dysfunction connected to the globalization process.

Various definitions of sustainability exist. The most convincing one refers to the “tension towards a balance between present and future, between resources’ exploitation and conservation, between stationary growth and unlimited growth”.

Sustainability is a concept linked to a process finalized to the achievement of goals including environmental, economic, social and institutional improvement, both at the local and global level. Furthermore, this process sets also the goal to satisfy the needs of the actual generation without compromising the satisfaction of the needs belonging to the future ones.

The ethnics tensions are different in each company socially speaking.

To talk about the CSR it is necessary to focus on the terms “company” and “corporate”. Both indicate a behaviour connected to the company’s framework. But, the CSR’s principles can extend to the whole institutional world, of the NGOs, of the “*not for profit*” etc. The term “responsibility” indicates the presence of *discretionary* spaces to achieve institutional goals. Here we should consider two main definitions of CSR that synthetize the various and more recent visions.

The first, considered by the European Commission, defines the CSR as the “voluntary decision to contribute to the social development and to the defence of the environment” taking account to the social and economic worries both in the reality of the company and between the company and the stakeholders.

The second one, proposed by the World Business Council for Sustainable Development, defines CSR as the company's continuous commitment to behave ethically contributing to the economic development, to improve the life's quality of workers and of their families, of the local community and of the whole society".

The most shared approach is the one that connecting the CSR to the **i.e.** "*Corporate Social Responsiveness*" which releases from the ethic significance of the enterprise's behaviour, replacing it with the capacity to respond to the social pressures.

These reflections have generated the idea of the **i.e.** *Triple Bottom Line* (TBL). These term theorizes the enterprise's performance under the social, environmental and economic profile in the practice.

The companies adopt sustainable ways of acting starting from the bottoms, chasing simultaneously three goals (triple line): social equity, environmental quality and economic boom. In the achievement of these objectives a central figure is represented by stakeholders, an individual or group of individuals that can influence or be influenced by the attainment of the company's goals.

Nowadays, the company's success is connected to its social interlocutors and depends from the quality of relationships with the diverse groups of stakeholders within the markets of goods and services. In this context, companies figure new goals in order to distinguish themselves and to highlight the importance of their presence in the market. It is possible to think about profit in ethnic/economical terms, correlating them in a directly proportionate way. This means that more the company will show its ethic value, higher will be its profits.

The term "stakeholder" is incredibly powerful *as experts from multiple disciplines refer to it...* This is due in part to its conceptual extension. "Stakeholder" has diverse meanings depending on the things and the person it is associated to.

Managing stakeholders doesn't just imply a particular focus on the maximization of the shareholders' richness. The core of the "stakeholders' theory" consists on the defense of interests and wellness of the ones who can promote or disadvantage the achievement of companies' goals.

Paying attention to the interests belonging to the "bringers of legitimate interests" is a duty that goes far beyond the maximization of shareholders' profits.

It seems that the term "stakeholder" finds its origins in the 60s in contrast to "stockholder", to underline that in the decisional process of the modern companies, there were not only the ones owning capital, but also the ones with a "stake". In 1963

Professor Edward Freeman proposed a definition in line with the one sustained by the Stanford Research Institute: “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”. In contrast, Lee E. Preston affirmed in 1990 that the stakeholders’ approach’s origin can be traced back at least 30 years before compared to Freeman’s affirmation. Indeed, during the Great Depression, General Electric identified four main groups of stakeholders: shareholders, employees, clients and the public in general. In 1950 General Robert Wood Johnson, driver of the fast Sear’s growth following the war, listed the “four components of any company in order of importance: clients, employees, the community, and shareholders”. When the interests of the first three groups were satisfied, shareholders would have benefited. After Wood, when the company can responsibly satisfy the stakeholders’ legitimate needs and expectations there will be profit.

In more concrete terms, it seems more adequate to define stakeholders as the ones directly influencing company’s decisions (owners, clients, providers and workers) as well as groups or individuals to whom it is necessary to refer because of the existence of non-juridical limitations (environment, institutions, labour unions, associations, consumers, local communities etc.).

But, this is a really broad definition because it includes everybody except two categories, the individuals or group that can’t affect the company because they don’t have that power from one side, and the ones who can’t be affected by the company since they don’t have a claim against it (or a relation) from the other side.

Thanks to the previous definitions it seems evident that there are two key attributes in identifying a stakeholder:

- a legitimate expectation towards a company;
- the capacity to affect a company.

In order to better understand the “principle of who and what really matters” scholars such as Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood suggest that is necessary to evaluate potential and effective relationships between stakeholders and manager in function of presence or absence relative to three main elements: power, legitimacy or urgency.

In the last years, the focus on the relationships between stakeholders, and between stakeholders and the company has increased. Before only the company used to manage relationships with its stakeholders, while now the whole process is more interactive, meaning that stakeholders are involved.

In this vision the concept of “stakeholder engagement” prevailed on “stakeholder management” since it is more adequate for its main characteristic: reciprocity.

The “stakeholder engagement’s” process is used by an organization to involve the ones with interests and a well-defined objective, and to achieve a common result. The stakeholder engagement allows to an organization to include stakeholders to identify and understand their concerns and expectations relative to sustainability, answering to their actions and decisions.

For a company, the importance of the social responsibility starts from the awareness that the economic and social environment in which it operates has a fundamental role when it comes to define the “real parameters” within which the company works. The challenge is to combine competitiveness and social responsibility.

The agricultural company places oneself in a complex system of relations with many stakeholders, each exercising specific pressures. It is a system that presents important threats and opportunities for companies.

Nowadays agriculture is increasingly linked to the capacity of the company to produce healthy and natural food and to take care of the natural resources and the balanced development of the territory, creating jobs and giving more attention to the quality of labour. The adoption of strategies in line with the CSR leads to a positive impact on the four dimensions quoted in the project “Social Responsibility: implications and applications for companies of the agricultural sector”: human resources, product, territory and environment.

Palm oil is one of the main vegetal oils used in the alimentary industry because it possesses a wide technological versatility and unique properties that influence the structure, taste, preservation time of many products. Palm oil is used because it has a neutral taste and for its high saturated fatty acid content which allows it not to rancid. Thanks to its physical properties such as hardness, consistency, plasticity, palm oil gives a wide range of foods a consistency appreciated (creaminess or crispiness).

The actual Italian and European legislation provides that palm oil as well as any other type of oil or vegetal fat used in the food product has to be indicated in the list of ingredients, in the general category “oil/vegetable fat”.

From the 13th December of 2014 – when the new European regulation concerning the supply of information about food for consumers (1169/2011) was adopted – it became mandatory, at European level, to indicate also the oils’ and fats’ specific vegetal origin.

The British press agency Reuters has given a lot of importance to palm oil. So many others did the same (for example the Italian “Il Fatto Alimentare”).

The fact that Ferrero, Nestlé and Unilever use palm oil, has brought reporters to talk about this ingredient.

Ferrero is a company which has always put a lot of attention on people, territory, consumers, families and the local communities in which it operates.

The company was born in Alba (Italy), and it is the only one to start a campaign aimed at defending the reasons of the palm oil's use in its products. This choice hasn't been changed after the publication of the European Food Safety Authority's document, which affirmed that palm oil is a potential risk for cancer, more than other vegetal oils. After the EFSA's report, Barilla adopted with Mulino Bianco and Pavesi a precautionary measure: it stopped using palm oil in its products. To make it clear to consumers the Italian company shows clearly on the packaging that products don't contain palm oil, and also compares the actual healthier recipe to the previous one.

Since the abandon, Barilla uses corn and sunflower oil. Of course, being the prices of these substitutes higher the retail product will cost more but this doesn't seem to be the only negative consequence. It has not been proved yet that they are healthier than palm oil.