

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra in Organizzazione Aziendale

La responsabilità sociale d'impresa come guida per la sostenibilità economica, sociale e ambientale. Il caso Ferrarelle SpA.

Relatore

Prof. Americo Cicchetti

Candidato

Francesco Quadrini

matricola 202371

Anno Accademico 2018/2019

Sommario

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 4 |
| 1 La cultura organizzativa | 6 |
| 1.1 Definizione | 6 |
| 1.1.2 Identificare la cultura..... | 9 |
| 1.2 Cultura e progettazione organizzativa | 12 |
| 1.2.1 Coesione culturale e sottoculture organizzative | 15 |
| 1.3 Meccanismi per guidare i comportamenti organizzativi | 16 |
| 1.4 I valori etici | 17 |
| 1.4.1 Come i manager formano la cultura e l'etica | 18 |
| 1.5 Il concetto di capitalismo consapevole | 20 |
| 2 La Responsabilità Sociale di Impresa | 23 |
| 2.1 Le teorie | 25 |
| 2.1.1 La teoria classica | 26 |
| 2.1.2 La teoria degli stakeholder | 27 |
| 2.1.3 La teoria del valore | 29 |
| 2.2 La RSI nel Libro Verde | 32 |
| 2.2.1 La dimensione interna | 32 |
| 2.2.2 La dimensione esterna | 34 |
| 2.3 Effetti positivi della RSI | 36 |
| 2.4 La sostenibilità | 38 |
| 2.4.1 In Europa | 40 |
| 2.4.2 Le dimensioni della sostenibilità | 41 |
| 3 Strumenti per la RSI | 45 |
| 3.1 I sistemi di gestione | 46 |
| 3.2 Standard e linee guida | 49 |
| 3.3 Il bilancio di sostenibilità | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4 Il bilancio ambientale | 55 |
| 3.5 Il volontariato di impresa | 56 |
| 4 Il caso Ferrarelle SpA | 59 |
| 4.1 I valori | 60 |
| 4.2 La governance | 61 |
| 4.3 Il modello di organizzazione, gestione e controllo | 62 |
| 4.3.1 Il codice etico | 63 |
| 4.4 La sostenibilità di Ferrarelle | 64 |
| 4.4.1 Politica ambientale e sistema di gestione | 64 |
| 4.4.2 Alcuni dati sulla performance ambientale | 68 |
| 4.4.3 Formazione, salute e sicurezza | 71 |
| 4.4.4 La creazione e distribuzione della ricchezza | 73 |
| Conclusioni | 76 |
| Bibliografia | 78 |

Introduzione

Il tema del presente lavoro è la responsabilità sociale d'impresa. La letteratura è ampissima su tale argomento, nonostante le tematiche su tale questione siano state formulate a partire dall'inizio del Novecento. Ad oggi, la responsabilità sociale è strettamente legata al concetto di sviluppo sostenibile, tanto che responsabilità e sostenibilità suonino come sinonimi nella definizione di una strategia d'impresa per un'azienda che è immersa in un mercato competitivo e in continuo cambiamento tecnologico e normativo. Il presente scritto ha l'obiettivo di studiare il processo di creazione del valore dell'impresa a partire da una dinamica in cui sono presi in considerazione i principi etici¹ di un'organizzazione, fino ad arrivare a comprendere come creare un valore condivisibile, cioè un valore che può essere trasmesso e comunicato alla comunità in cui opera l'impresa. Quindi il mero profitto economico non viene inteso come valore, perché tale termine richiede il soddisfacimento di altre due importanti dimensioni, cioè quella sociale e quella ambientale: ecco le chiavi per uno sviluppo sostenibile.

Ci si vuole chiedere se le politiche di responsabilità sociale siano configurabili come un vantaggio competitivo, con l'ambizione di fornire una risposta positiva e convincente alla domanda. Affinché la responsabilità sociale sia configurata come un fattore competitivo, deve necessariamente correlarsi alla effettiva identità dell'organizzazione e la sua comunicazione con gli stakeholder deve basarsi non su intenzioni generali, bensì su comportamenti concreti e identificabili. Oggi, più che mai, le aziende vengono giudicate sulla base dei loro comportamenti etici, sociali e ambientali e non solamente economici. Infatti, i prodotti, i marchi e le stesse aziende sono letti non solo in chiave di consumo, ma anche di accettabilità etica.

Prima di parlare di responsabilità sociale di impresa, è necessario comprendere quale sia l'origine di un comportamento socialmente responsabile di un'organizzazione. Il primo capitolo pone le basi della trattazione e definisce alcuni concetti come i valori di un'organizzazione, la cultura organizzativa e come questa influenzi i comportamenti degli individui. Viene studiato il ruolo del manager nella definizione della cultura di impresa e viene definito il concetto di capitalismo consapevole.

Analizzate le diverse tipologie di culture, si passa alla definizione di una strategia d'impresa che tenga in considerazione gli stakeholder. Vengono descritte le

¹ L'etica intesa come dottrina o riflessione speculativa sul comportamento pratico dell'individuo in relazione al bene, ai mezzi per raggiungerlo, ai doveri morali verso se stessi e gli altri e ai criteri per giudicare sulla moralità delle azioni umane.

componenti interne ed esterne della responsabilità sociale d'impresa così come sono concepite dalla Commissione Europea nel Libro Verde. Il secondo capitolo introduce il concetto di sostenibilità e viene delineata una breve ricostruzione storica dell'impegno dell'Europa in tale ambito. Vengono descritte quali sono e in che consistono le dimensioni della sostenibilità e come si traducono in un comportamento responsabile da parte dell'impresa.

In seguito, si cerca di capire come i valori quali diritti umani, tutela dell'ambiente, attenzione ai risvolti sociali delle attività economiche si inseriscono nei processi di comunicazione dell'azienda all'ambiente in cui opera. Nel capitolo 3 sono presi in considerazione alcuni strumenti per la comunicazione della responsabilità sociale di impresa, come ad esempio i codici etici e il bilancio di sostenibilità.

Infine, il lavoro si conclude con un'analisi sulla performance ambientale, sociale ed economica della società italiana Ferrarelle Spa, che opera nel settore dell'imbottigliamento e di distribuzione delle acque minerali. Questa azienda presta particolare attenzione alla conservazione delle risorse naturali nell'esercizio delle sue attività economiche e si impegna a favore dei suoi collaboratori e dipendenti, nonché fornitori e, infine, clienti. Questi sono solo alcuni dei motivi che hanno portato al successo nazionale e internazionale di tale marchio.

Capitolo 1

La cultura organizzativa

All'origine della responsabilità sociale d'impresa esiste, all'interno di un'organizzazione, una cultura e un insieme di valori che predispone alla responsabilità sociale: tanto più è forte una cultura o una leadership di valori all'interno di un'azienda, tanto più forte ed efficace è l'impegno dell'impresa verso tutti gli stakeholders. La cultura aziendale assume un valore determinante per caratterizzare l'identità stessa dell'impresa. È necessario proporre una cultura organizzativa rispettosa di valori che non siano esclusivamente economici o attinenti alla sola azienda in quanto, per realizzare un cambiamento (da intendersi come uno sviluppo sostenibile), serve sempre di più la partecipazione convinta di tutte le risorse disponibili, interne ed esterne, e di tutti i soggetti che hanno a che fare con l'impresa.

L'immagine aziendale viene sempre di più legata all'inserimento delle sue attività nel tessuto sociale con il quale interagisce mediante una serie di rapporti di scambio (Felici, 2005). Con questa interazione costante può e deve realizzare la condivisione di tematiche ambientali, sociali e di solidarietà che vengono apprezzate dal pubblico, migliorando la reputazione dell'azienda e contribuendo alla creazione di un valore condivisibile.

1.1 Definizione

La cultura organizzativa è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che vengono condivise dai membri di un'organizzazione e tramandate ai nuovi dipendenti come la maniera corretta di pensare e comportarsi (Daft, 2016). La cultura è costituita da un contenuto, ovvero da un significato dato da valori, norme e credenze che collegano le persone e permettono loro di interpretare la realtà che li circonda e la forma in cui vengono espressi questi significati, sia direttamente che indirettamente, e che spesso vengono interpretati e rafforzati tramite l'elaborazione di rituali e simboli.

La forza che modella la cultura di un'organizzazione si può ravvisare nel carattere nazionale, cioè quell'insieme di valori culturali come la libertà individuale, le opinioni riguardo al bene dell'umanità, l'orientamento verso l'azione ecc. Inoltre, vi sono altre influenze esterne, come l'ambiente naturale e gli eventi storici che hanno modellato la società e su cui l'organizzazione ha poco o nessun controllo.

Infine, la più diretta fonte di cultura, per l'organizzazione stessa, sono i fattori specifici che la caratterizzano (Tosi, 2008).

La cultura ha due funzioni principali all'interno di un'organizzazione: l'integrazione dei membri (in modo che riescano a relazionarsi gli uni con gli altri) e l'adattamento all'ambiente esterno. L'integrazione interna significa che i membri sviluppano un'identità collettiva e comprendono come lavorare insieme in maniera efficace. È la cultura che guida i rapporti di lavoro quotidiano e determina il modo in cui le persone comunicano all'interno dell'organizzazione, quale comportamento è accettabile o non accettabile e il modo in cui vengono assegnati potere e status. L'adattamento esterno si riferisce invece a come l'organizzazione raggiunge gli obiettivi e si relaziona con entità esterne.

I fattori culturali si manifestano nelle organizzazioni in più modi. In generale, esistono due principali tipi di cultura: materiale e immateriale. La cultura materiale include tutti i manufatti visibili e osservabili prodotti dall'uomo, che a loro volta influenzano gli schemi di vita e di comportamento. La cultura immateriale è meno tangibile e presenta abitudini, opinioni, concezioni e altri fattori concettuali attraverso cui vengono controllati i comportamenti nell'organizzazione. Qualsiasi variazione della cultura materiale provoca degli effetti su quella immateriale. Per dare un'immagine visiva di tale concetto, si è soliti paragonare la cultura ad un iceberg, dove la parte sommersa rappresenta i valori fondamentali, credenze e sentimenti che non sono tangibili e per questo non si vedono mentre la parte visibile sono i simboli, i comportamenti, le cerimonie e il contesto fisico, ma questa parte percepibile è solo una componente dell'insieme.

Per Edgar Schein², la cultura organizzativa si struttura in tre livelli. Si passa dal livello più visibile, quello degli artefatti, a quello meno visibile, rappresentato dagli assunti di base. Gli artefatti sono tutti gli elementi che rendono visibili i valori e gli assunti di base della cultura di un'organizzazione, come ad esempio i linguaggi o comportamenti che sono adottati dai membri di un'azienda, la tecnologia impiegata o l'ambiente fisico e sociale. Poi troviamo i valori dichiarati che rappresentano convinzioni e opzioni a cui i membri di un'organizzazione fanno riferimento in modo automatico. Essi si trovano ad un livello intermedio tra gli artefatti e gli assunti di base e possono essere definiti in documenti, come gli statuti, o espressi in discorsi ufficiali e non ufficiali. Hanno l'obiettivo di consolidare il senso di appartenenza all'organizzazione ed il consenso nei confronti della leadership organizzativa. Infine, ci sono gli assunti di base che sono le convinzioni inconsce e le percezioni. Sono radicati nella cultura organizzativa e per questo sono difficili da modificare.

² Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2009

Figura 1.1



(Fonte: adattamento da Schein, 2009)

In estrema sintesi, la comprensione della cultura aziendale, secondo il modello di Schein, avviene al livello degli assunti; il nucleo di base si estende poi ai valori in cui credono i membri dell'organizzazione; i valori, a loro volta, influenzano le azioni dei membri, che producono gli artefatti. Questi, però, possono essere interpretati in modi diversi e le diverse interpretazioni possono influenzare sia i valori, sia gli assunti che li hanno prodotti.

Un elemento importante da sottolineare per comprendere il concetto di cultura organizzativa è che questa è un riflesso diretto della personalità modale organizzativa, intesa come il grado di omogeneità e di forza di un particolare orientamento di personalità in un'organizzazione, risultante da quattro fattori:

- Gli individui sviluppano valori durante il processo di socializzazione e di inserimento nei diversi tipi di organizzazione;
- I processi di ricerca e di selezione del personale escludono gli individui che non presentano coerenza con la cultura organizzativa, e la socializzazione organizzativa cambia gli atteggiamenti di coloro che vi entrano a far parte;
- I riconoscimenti nelle organizzazioni rinforzano in modo selettivo alcuni specifici tipi di comportamenti e ne escludono altri;
- Le decisioni di promozione di solito tengono conto sia della valutazione della prestazione sia del potenziale.

In questa dinamica, la cultura fornisce ai membri un senso di identità organizzativa e genera un impegno nei confronti di opinioni e valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui. Sebbene i concetti che divengono parte della cultura possono provenire da ogni luogo all'interno dell'organizzazione, la cultura stessa prende vita generalmente grazie da un fondatore. Gagliardi³ sottolinea la centralità del ruolo della leadership come uno

³ Gagliardi P., La costruzione dell'identità organizzativa, in Sviluppo e organizzazione, 96

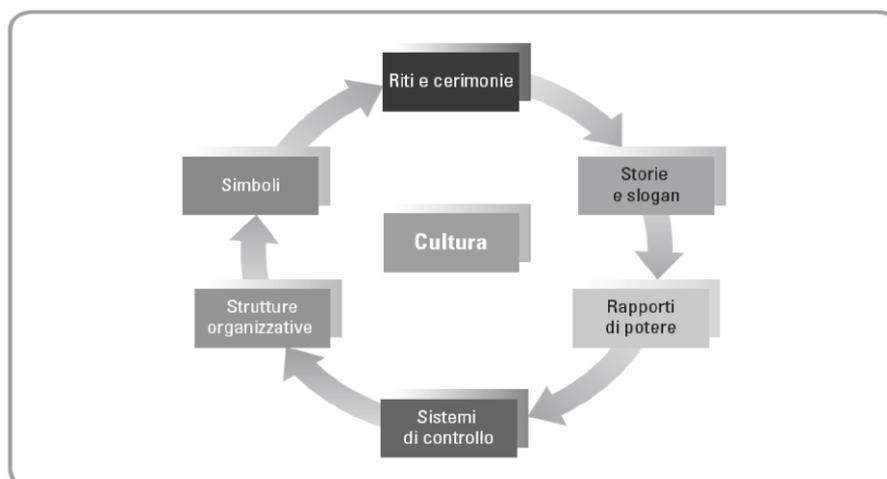
strumento per promuovere e consolidare delle credenze di fondo di un'organizzazione.

Infine, la cultura contribuisce a dirigere le attività quotidiane dei dipendenti verso il raggiungimento di determinati obiettivi, e può aiutare l'organizzazione a rispondere rapidamente alle necessità dei clienti o alle mosse di un concorrente. La cultura dell'organizzazione guida anche il processo decisionale dei dipendenti in mancanza di regole o politiche aziendali scritte; pertanto entrambe le funzioni della cultura sono correlate allo sviluppo del capitale sociale dell'organizzazione, determinando relazioni positive o negative sia all'interno che all'esterno (Daft, 2016).

1.1.2 Identificare la cultura

Per identificare e interpretare la cultura è necessario basarsi su elementi osservabili e concreti. Questi elementi hanno propositi e significati di tipo strumentale e razionale nonché di tipo espressivo ed emotivo. Sono strumentali e razionali perché sono i modi in cui i valori e le opinioni si riflettono in ciò che l'organizzazione può fare e come lo fa. Definiscono a grandi linee obiettivi, quali la natura dei prodotti o dei servizi, la filosofia dei livelli di qualità, l'orientamento alle persone, la natura delle relazioni di lavoro. Espressivi ed emotivi, invece, perché rappresentano significati psicologici e sociologici e i loro effetti sui membri dell'organizzazione. Creano un campo simbolico, cercano di proteggere la stabilità, permettono al gruppo di mantenere la propria identità collettiva e di offrirne una riconoscibile al mondo esterno. Di seguito sono elencati alcuni degli aspetti dell'organizzazione che possono permettere di comprenderne la cultura:

Figura 1.2



I simboli

I simboli sono oggetti, atti, relazioni o costrutti linguistici che esprimono ambigualmente una molteplicità di significati, suscitano emozioni e spingono gli uomini ad agire. Un simbolo è qualcosa che rappresenta qualcos'altro. In un certo senso le cerimonie, le storie, gli slogan e i riti sono tutti simboli perché simboleggiano i valori più profondi di un'organizzazione. Un altro tipo di simboli è costituito dagli elementi fisici dell'organizzazione, che risultano potenti perché concentrano l'attenzione su un oggetto specifico. In una qualunque organizzazione, i simboli specifici sono unici e correlati alla prospettiva condivisa dai suoi membri.

I riti e le cerimonie

Generalmente i valori culturali possono essere identificati nei riti e nelle cerimonie, attività elaborate e pianificate che costituiscono un evento speciale e sono spesso svolte a beneficio di un pubblico. I riti sono insieme di attività relativamente elaborate, enfatiche, teatrali e pianificate che consolidano varie forme di espressioni culturali in un evento. Queste circostanze rappresentano occasioni speciali che rinforzano valori specifici, creano un vincolo tra le persone per la condivisione di concetti importanti e consacrano e celebrano eroi che simboleggiano opinioni e attività importanti. I manager possono organizzare riti e cerimonie per fornire esempi significativi dei valori dell'azienda. Una tipologia di rito che si manifesta nelle organizzazioni è il rito di passaggio, che facilita la transizione dei dipendenti verso nuovi ruoli sociali. In organizzazioni molto diverse tra loro, dagli ordini religiosi alle imprese e ai corpi militari, questi riti vengono impiegati per l'iniziazione dei nuovi membri e la comunicazione di valori importanti. Un altro tipo è il rito di integrazione, spesso utilizzato per creare legami comuni e sentimenti positivi tra i dipendenti e far aumentare la dedizione nei confronti dell'organizzazione. Una cerimonia è un sistema di diversi riti connessi a un'occasione o a un evento. Così come i simboli, i riti e le cerimonie trasmettono significati culturali importanti attraverso le azioni e le interazioni.

Storie e slogan

Ogni organizzazione ha il suo linguaggio unico e specifico e con tale linguaggio vengono tramandate storie e miti. Le storie sono racconti basati su eventi reali che

circolano con frequenza tra i dipendenti dell'organizzazione e sono riportati ai nuovi dipendenti per fornire loro informazioni sull'organizzazione. Molte storie riguardano eroi aziendali assunti a modelli o ideali a servizio delle norme e dei valori culturali. Alcune storie sono considerate "leggende", perché agli eventi effettivamente accaduti possono essere stati aggiunti dettagli immaginari. Questo porta al credo incondizionato che certe prassi e certi comportamenti siano corretti e giusti: anche se spesso non esiste una prova empirica per questo credo, è sufficiente l'accettazione del mito. Le storie mantengono vivi i valori principali dell'organizzazione e forniscono una conoscenza comune a tutti i dipendenti; gli slogan, invece, sono motti o mantra che racchiudono importanti valori culturali.

I rapporti di potere

L'osservazione dei rapporti di potere consente di comprendere chi influenza e manipola l'organizzazione o chi sarebbe in grado di farlo. Le distinzioni di classe o di status organizzativo - ovvero, il potere accettato e le relazioni di status tra individui e gruppi nelle organizzazioni - sono una base per legittimare le relazioni di influenza. Un altro aspetto da considerare è la formalità o informalità dei rapporti di potere; in altri termini, se gli individui sono potenti per via della loro posizione gerarchica o per altri fattori, come le competenze o un comportamento esemplare.

I sistemi di controllo

Si tratta di meccanismi di funzionamento interno mediante i quali l'organizzazione controlla individui e attività. Questi comprendono aspetti come la gestione delle informazioni, il controllo del comportamento o dei risultati da parte dei manager, i sistemi di controllo della qualità, i metodi di controllo finanziario, i sistemi di ricompensa e le modalità di svolgimento del processo decisionale.

Le strutture organizzative

Il modo in cui l'organizzazione è progettata è un forte riflesso della sua cultura. Il modo in cui i dipendenti e le unità operative sono organizzati e il grado di flessibilità e autonomia concesso possono dire molto su quali valori culturali vengono enfatizzati nell'organizzazione. Ad influenzare il sistema dei valori è anche la struttura dei rapporti di dipendenza formale e lo span of control di manager e supervisori.

1.2 Cultura e progettazione organizzativa

I manager auspicano una cultura aziendale che consolidi la strategia e la struttura di cui l'organizzazione necessita per operare con efficacia all'interno del proprio ambiente ben sapendo che il corretto rapporto tra valori culturali, strategia organizzativa, struttura e ambiente può migliorare le performance organizzative. Per esempio, se l'ambiente esterno richiede flessibilità e reattività, la cultura dovrebbe incoraggiare l'adattabilità. Le culture possono essere valutate in base a diverse dimensioni, come il livello di collaborazione o di isolamento tra persone e tra unità, l'importanza attribuita al controllo e la sua collocazione all'interno dell'azienda, oppure l'orientamento temporale di lungo o breve periodo. Per trovare la tipologia di cultura organizzativa migliore da adottare in una determinata organizzazione, ci si concentra specificatamente su due dimensioni:

1. Il grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente;
2. La misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono interni o esterni.

Le quattro tipologie di cultura associate a questi fattori sono la cultura adattiva, della missione, di clan e burocratica. Queste classificazioni sono associate alla corretta combinazione tra cultura, strategia, struttura e ambiente e ognuna può risultare più o meno efficace, in base alle necessità dell'ambiente esterno e del focus strategico dell'organizzazione (Daft, 2016).

La cultura adattiva

La cultura adattiva (o imprenditoriale) è caratterizzata da un focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità al cambiamento, con lo scopo di soddisfare le necessità dei clienti. Questa cultura incoraggia valori, norme e opinioni utili a supportare la capacità dell'organizzazione di rilevare, interpretare e tradurre i segnali provenienti dall'ambiente in nuove risposte di comportamento. Queste aziende, tuttavia, non si limitano a reagire velocemente ai cambiamenti, ma li creano attivamente. L'innovazione, la creatività e l'assunzione dei rischi sono aspetti valutati positivamente e ricompensati. Questo tipo di cultura favorisce l'adattamento all'ambiente esterno e punta sul miglioramento continuo con una propensione all'assunzione di rischi, fattori che possono portare alla crescita e al miglioramento delle performance aziendali.

La cultura della missione

Un'organizzazione che si trova nella situazione di servire clienti specifici nell'ambiente esterno, ma senza la necessità di cambiamenti rapidi, è adatta a questa seconda tipologia, caratterizzata da un' enfasi su una visione chiara dello scopo dell'organizzazione e sul raggiungimento di obiettivi, quali crescita del fatturato, redditività o quota di mercato. In questa classificazione viene esaltata la competitività che incide sul miglioramento della performance, il tutto con un forte orientamento all'obiettivo. I singoli dipendenti possono essere responsabili di un determinato livello di prestazioni e l'organizzazione promette in cambio specifiche ricompense. I manager influenzano il comportamento immaginando e comunicando uno stato futuro desiderato per l'organizzazione. In alcuni casi, le culture della missione riflettono un alto livello di competitività e un orientamento alla generazione di profitto.

La cultura di clan

La cultura di clan, invece, si concentra sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri dell'organizzazione ed è caratterizzata da un ambiente esterno nel quale le aspettative cambiano rapidamente. Questa cultura usa specifici fattori sociali, come i valori condivisi, l'impegno, le tradizioni e le opinioni, per controllare il comportamento. Questo tipo di organizzazione è caratterizzata da una forte cultura che pone enfasi su valori condivisi e la fiducia tra i dipendenti. Più di ogni altra, essa concentra una forte attenzione sulle risorse umane, in quanto ritiene che le alte performance possono essere raggiunte solo in presenza di dipendenti soddisfatti e motivati e per questo i nuovi dipendenti, di norme, sono sottoposti a un lungo periodo di socializzazione prima di venire accettati dai colleghi. I manager fungono primariamente da mentori, modelli di ruolo e agenti per la trasmissione di valori⁴. In questo tipo di cultura, un valore importante è quello di prendersi cura dei dipendenti e assicurarsi che dispongano di qualunque cosa essi abbiano bisogno, per aiutarli ad essere soddisfatti e allo stesso tempo maggiormente produttivi. La cultura aziendale, attraverso la sua storia, le sue immagini e le sue ritualità, diventa un mezzo per costruire e consolidare l'ambiente organizzativo del clan.

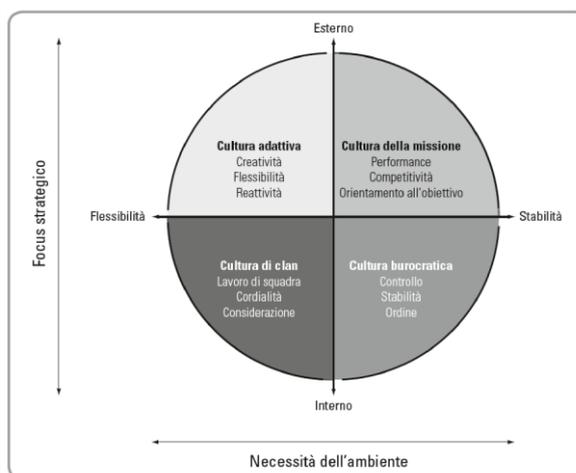
⁴ Kerr J. E Slocum J. W., Jr., Managing Corporate Culture Through Reward System, Academy of Management Executive 19, n. 4, 2005

La cultura burocratica

La cultura burocratica ha un focus interno e un orientamento coerente con un ambiente stabile. La spinta è verso un approccio metodico nelle attività di business; simboli, eroi e cerimonie consolidano i valori di cooperazione, tradizione e osservanza di politiche e prassi consolidate come metodo per raggiungere gli obiettivi. Il coinvolgimento personale è più basso che negli altri casi, ma questo aspetto è più che controbilanciato da un alto livello di coerenza, di conformità e di collaborazione tra i membri. Questo tipo di organizzazione raggiunge il successo operando in maniera altamente integrata ed efficiente.

Queste quattro tipologie di cultura – sintetizzate in figura 1.2 - che un'organizzazione può scegliere di adottare differiscono, come abbiamo detto, dall'intensità del focus strategico e dall'adattamento all'ambiente esterno.

Figura 1.2



(Fonte: Daft, 2016)

Questi parametri sono di fondamentale importanza se si vuole impostare in maniera corretta un insieme di valori e credenze che formeranno l'organizzazione specifica, in modo tale da poter creare una strategia competitiva e socialmente responsabile. Non solo; una adeguata focalizzazione sulla personalità stessa dell'organizzazione comporterà un'immagine più autentica dell'impresa all'ambiente esterno e più apprezzabile nel suo impegno sociale e ambientale.

1.2.1 Coesione culturale e sottoculture organizzative

La coesione culturale fa riferimento alla misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori: la cultura è forte e coesa se c'è un vasto consenso sull'importanza di tali valori condivisi. Se c'è invece un consenso limitato, la cultura è debole (Daft, 2016).

I valori fondamentali della coalizione dominante si riflettono nei concetti, significati e messaggi incorporati in diversi fattori, quali le strategie di selezione e di socializzazione, le distinzioni di status organizzativo, le ideologie, il linguaggio, i simboli, i riti e le cerimonie.

Un'impresa che miri ad essere socialmente responsabile deve avere ben chiaro il valore che trasmette all'esterno. Per definire tale valore è necessario che all'interno dell'organizzazione esista una coesione forte e un consenso generale che trasmetta questo valore. Diversamente sarà difficile creare un'immagine autentica della responsabilità sociale di imprese se i valori e le credenze non sono ben radicate nei comportamenti operativi e, in prima misura, nelle credenze di chi è nell'organizzazione e che deve creare tale valore.

Una cultura forte si basa su valori e norme sociali chiari: la gente sa cosa ci si aspetta. Esiste in generale una certa intolleranza nei confronti delle deviazioni dalla norma. La resistenza al cambiamento è forte perché le persone accettano la cultura esistente e vogliono che le cose siano in linea con le regole generali dell'organizzazione. In una cultura forte i valori fondamentali sono espressi dal frequente utilizzo di cerimonie, simboli, storie e slogan e i manager allineano struttura e processi in modo che fungano da supporto ai valori culturali. Questi elementi aumentano la dedizione dei dipendenti ai valori e alla strategia dell'azienda. Ma non sempre la cultura risulta uniforme per tutta l'organizzazione: anche in organizzazione che hanno una cultura forte, vi possono essere numerosi insiemi di sottoculture. Le sottoculture si sviluppano come manifestazione di problemi comuni, obiettivi ed esperienze condivise dai membri di un gruppo, di un reparto o di un'altra unità organizzativa. Anche se la cultura dominante di una determinata organizzazione è per esempio una cultura della missione, unità organizzative diverse possono presentare caratteristiche adattive, di clan o burocratiche.

Le sottoculture includono solitamente i valori fondamentali della cultura organizzativa dominante e i valori aggiuntivi che sono caratteristici dei membri della sottocultura. A ogni modo, le differenze tra sottoculture possono condurre tal volta a conflitti tra unità organizzative, specialmente in organizzazione che non

hanno culture aziendali forti; inoltre, quando i valori delle sottoculture diventano troppo forti o risultano predominanti ai valori culturali aziendali, possono emergere conflitti che danneggiano le performance organizzative.

Quindi, integrando la cultura nelle sue diverse manifestazioni si cerca di creare una coesione che non deve essere coercitiva, ma flessibile e costruttiva. La creazione di una cultura costruttiva è uno dei compiti più importanti per i leader di un'organizzazione; questo perché essa può condurre al raggiungimento di buone performance. Di solito, se i manager tengono in grande considerazione tutti gli stakeholder e attribuiscono un elevato valore alle persone e ai processi mirati a generare cambiamenti utili, si tende a descriverla come una cultura costruttiva.

1.3 Meccanismi per guidare i comportamenti organizzativi

La cultura organizzativa rappresenta solo uno dei diversi meccanismi attraverso cui esercitare un'influenza volta a coordinare i comportamenti delle persone. Per influenza si intende quel rapporto interpersonale attraverso cui il soggetto che la esercita induce un mutamento nel comportamento di uno o più individui che la subiscono. Tale influenza si esplica e può essere osservata dal comportamento dei manager, ovvero dallo stile di direzione. Lo stile di direzione è definito come il modo in cui si caratterizzano i processi di influenza, ovvero dal come gli attori incidono sul comportamento altrui (Descastri, 2011).

Un modello di influenza può essere quello dell'autorità. L'autorità si manifesta quando, in una relazione tra due attori, una delle parti sospende i suoi diritti di decisione accettando incondizionatamente le decisioni prese dall'altra parte. La forma più tipica di autorità è quella che si basa sul differenziale di potere formale creato dalla gerarchia. Il subordinato sospende il giudizio in virtù della relazione gerarchica nella quale è inserito e che deve rispettare a prescindere dalla valutazione che dà della persona e delle competenze del superiore.

Più interessante e più efficace per la condivisione di valori fondanti una azienda è il modello di influenza di emulazione. Questa si manifesta come la situazione in cui una persona utilizza la stima che si è conquistata per esercitare un'influenza implicita e inconsapevole sulle persone che la ammirano e che si identificano con essa. In questo modo, la trasmissione di valori o idee risulta essere molto più avvantaggiata piuttosto che un'influenza imposta dalla gerarchia o dall'obbligo.

Tutti gli studi fatti sul comportamento dei manager e, più in generale, sulla leadership, sembrano riconducibili a due modelli comportamentali di base: quello

orientato alle persone quello orientato al task. I manager che scelgono il primo tipo di comportamento dimostrano fiducia e rispetto verso i collaboratori, sono attenti ai loro bisogni, ascoltano i loro suggerimenti e li trattano da pari. Adottando il secondo tipo di comportamento il manager assegna compiti e responsabilità precise ai collaboratori, fissa gli obiettivi da raggiungere, chiede il rispetto delle regole e, dove necessario, fornisce riscontri ai collaboratori. Se nel primo caso il manager è più attento al presidio delle dinamiche sociali e alle relazioni comunicative che si sviluppano all'interno dell'organizzazione, nel secondo le sue azioni sono maggiormente finalizzate all'efficienza dei processi produttivi. Indipendentemente dal modello comportamentale, affinché lo stile di un manager sia efficace, esso deve essere compatibile sia con l'ambiente complessivo e la cultura vigente in azienda, sia con le proprie attitudini e la propria personalità.

1.4 I valori etici

L'etica rappresenta un importante criterio di guida nelle decisioni e nei comportamenti individuali e aziendali, proteso al rispetto di valori morali fondamentali come l'equità, la trasparenza, la giustizia, l'affidabilità. Sulla base di tale criterio, l'individuo, nell'assunzione delle scelte, dev'essere attento a tenere conto degli interessi altrui, in modo da agire secondo equità.

Su questi valori si comincia a dare forma alla responsabilità sociale d'impresa: infatti è qui che nasce il fondamento per la creazione di un risultato che porti valore non solo nella dimensione economica, ma anche in quella sociale e ambientale.

L'etica, infatti, è il codice di principi e di valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato. I valori etici stabiliscono degli standard riguardo a ciò che è considerato buono o cattivo nella condotta e nella presa di decisioni. L'etica è personale e unica per ciascun individuo, anche se in ogni gruppo, organizzazione o società vi sono molte aree di consenso riguardo ciò che costituisce un comportamento etico. La cultura nazionale, l'eredità religiosa e il contesto storico portano allo sviluppo della moralità sociale, ossia del punto di vista della società verso ciò che è giusto o sbagliato. La moralità sociale è spesso riflessa in norme di comportamento e valori che indicano cosa abbia senso per una vita sociale ordinata. Alcuni principi sono codificati in leggi e regolamenti e, insieme alle norme non scritte e ai valori sociali non codificati, formano l'ambiente locale all'interno del quale agisce ogni individuo: la comunità in cui risiede, la famiglia, il posto di lavoro. L'etica di un

individuo è dunque un miscuglio della sua formazione e di influenze storiche, culturali, sociali e familiari. È importante osservare l'etica a livello individuale perché essa implica sempre un'azione da parte di un individuo: che sia la decisione di agire in un certo modo o l'inazione di fronte alle malefatte di altri (Daft, 2016). All'interno di un organizzazione una posizione etica individuale può essere modificata dai colleghi subordinati e superiori, così come dalla cultura organizzativa o da altri fattori come l'influenza o dei codici di condotta.

La visione etica dell'impresa diventa un criterio di bilanciamento tra diritti, doveri, pretese e responsabilità degli stakeholder interni ed esterni, in un quadro sistemico che integra le esigenze dell'impresa con quelle ambientali e sociali, le componenti tecniche con quelle umane.

1.4.1 Come i manager formano la cultura e l'etica

L'etica manageriale consiste in principi che guidano le decisioni e i comportamenti dei manager in merito al fatto che essi siano giusti o sbagliati sotto l'aspetto morale (Daft, 2016).

Gli standard etici si applicano per lo più ad aspetti del comportamento non regolati dalla legge, mentre una norma di legge riguarda comportamenti non necessariamente regolati da standard etici. Le leggi morali spesso riflettono un insieme di giudizi morali combinati, ma non tutti i giudizi morali sono codificati da leggi. La norma morale che ci impone di aiutare una persona che sta affogando, per esempio, non è codificata dalla legge. Molte persone sono convinte che se non infrangono alcuna legge il loro comportamento può essere considerato eticamente corretto, ma questo non è sempre vero. Molti comportamenti non sono stati regolamentati e i manager devono essere ricettivi all'emergere di nuove norme e valori a tal riguardo.

Il comportamento dei manager influenza i collaboratori e i dipendenti, trasmettendo dei valori in cui loro possano credere, comunicandoli e formalizzandoli anche attraverso il comportamento quotidiano, i rituali, le cerimonie e i simboli propri della cultura organizzativa che promuovono. Il sistema di valori di un'organizzazione non può essere gestito con pratiche tradizionali, perché l'emissione di una direttiva autoritaria su un certo modo d'agire, ad esempio, ha un impatto scarso o nullo. È quando il manager acquista la stima e fiducia degli individui che risulta essere capace di trasmettere delle credenze e degli obiettivi, in modo da fare la differenza nella coesione del comportamento e della cultura del personale dell'organizzazione. In uno studio

sulla politica e le prassi etiche in aziende di successo, il fattore emerso con maggior chiarezza è il ruolo del top management nel fornire l'impegno, la leadership e l'esempio in relazione ai comportamenti etici⁵. Tra gli altri strumenti che possono essere utilizzati per implementare i valori culturali, vi sono le strutture e i sistemi formali. L'organizzazione, attraverso l'impiego di risorse, di tempo e di energia, può decidere di affidare la responsabilità relativa ai valori a una posizione specifica. Ne è un esempio il comitato etico, che consiste in un gruppo inter-funzionale di dirigenti incaricati di occuparsi della formazione dell'etica aziendale e che si assume la responsabilità di prendere provvedimenti nei riguardi di chi non rispetta gli standard etici stabiliti.

In molte organizzazioni sono presenti unità etiche che gestiscono e coordinano tutte le attività etiche a livello aziendale. Tali unità sono poste sotto la guida di un *chief ethics officer*, un alto dirigente speciale che supervisiona tutti gli aspetti etici⁶. Specialmente per le grandi organizzazioni, un programma formale di etica è necessario per assicurare una cultura etica e il suo effettivo impiego.

Un altro strumento volto alla dichiarazione formale dei valori aziendali è il codice etico⁷, in cui vengono enunciati in maniera ufficiale i valori aziendali che riguardano l'etica e la responsabilità sociale. Questo strumento specifica ai dipendenti i valori sostenuti dall'azienda e le aspettative che essa ripone nei loro confronti. Il codice rende noti i tipi di comportamento volti ad onorare tali valori e incoraggia i dipendenti ad utilizzarli correttamente. I codici etici possono comprendere un'ampia gamma di elementi, come le dichiarazioni di valori fondamentali per l'impresa o le linee guida concernenti questioni come, ad esempio, la sicurezza sul lavoro, la sicurezza delle informazioni aziendali o la privacy dei dipendenti, le dichiarazioni d'impegno rispetto alla responsabilità sociale, alla sicurezza dei prodotti e altre questioni importanti per i vari stakeholder. Al fine di interiorizzare tali principi etici aziendali vengono utilizzati i programmi di formazione per il personale, questo per garantire l'effettiva comprensione dei valori che sono alla base dell'organizzazione.

I valori organizzativi sono difesi ed applicati dai leader in prima persona e vengono sviluppati e rinforzati principalmente attraverso una leadership basata sui valori. Infatti, ogni dichiarazione e azione del manager o di una figura di rilievo all'interno dell'organizzazione ha un impatto sulla cultura e sui valori. Per un'efficace leadership basata sui valori, i leader utilizzano spesso simboli, cerimonie, discorsi e slogan che hanno una corrispondenza con i valori stessi, tutto

⁵ Corporate Ethics: A Prime Business Asset (New York: The Business Round Table, febbraio 1988)

⁶ Tra cui la definizione e l'ampia diffusione degli standard etici, l'istituzione di programmi di formazione etica, la supervisione delle indagini sui problemi di ordine etico e la consulenza ai manager relativamente agli aspetti etici delle decisioni aziendali.

⁷ Trattato nel capitolo 3

ciò per completare l'impegno cominciato dall'esempio personale di comportamento dello stesso leader.

Quindi, da una parte, vengono creati documenti formali che dichiarano la responsabilità etica dell'impresa nei confronti dei collaboratori (e viceversa) e di altri soggetti esterni, e tali dichiarazioni devono essere vere per garantire la fiducia dell'ambiente esterno, dall'altra, i comportamenti operativi svelano l'effettività dei valori di chi compone l'organizzazione. Questi due aspetti non devono entrare in contraddizione, altrimenti ci saranno ricadute sul livello di performance dell'azienda.

1.5 Il concetto di capitalismo consapevole

Abbiamo visto come le imprese creano la propria struttura di valori e in più generale la propria cultura organizzativa. È qui il centro dell'organizzazione e da qui nascono tutte le strategie che saranno improntate su questa matrice che caratterizza l'impresa stessa. Risulta cruciale, nel delineamento di una strategia, la convinzione di volere creare un valore condiviso con il resto della società, e non a discapito di questa.

“Il capitalismo cosciente è un modo di pensare al capitalismo e agli affari che riflette meglio dove siamo nel cammino umano, lo stato del nostro mondo di oggi e il potenziale innato delle imprese per avere un impatto positivo sul mondo. Le imprese coscienti sono galvanizzate da finalità superiori che servono, allineano e integrano gli interessi di tutti i loro principali stakeholder. Il loro stato di coscienza superiore rende visibile a loro le interdipendenze esistenti tra tutti gli stakeholder, consentendo loro di scoprire e raccogliere sinergie da situazioni che altrimenti sembrano piene di compromessi. Hanno dei leader consapevoli che sono guidati dal servizio allo scopo dell'azienda, da tutte le persone che il business tocca e dal pianeta che condividiamo tutti insieme. Le aziende coscienti hanno culture fiduciose, autentiche, innovative e premurose che fanno sì che lavorare lì sia una fonte di crescita personale e di realizzazione professionale. Si sforzano di creare ricchezza finanziaria, intellettuale, sociale, culturale, emotiva, spirituale, fisica ed ecologica per tutti i loro stakeholder.”⁸

Per approccio del valore condiviso, si intendono politiche e prassi organizzative che contribuiscono al successo commerciale di un'azienda e al tempo stesso

⁸ <https://www.consciouscapitalism.org/credo> (ultimo accesso 5 giugno 2019)

determinano un miglioramento delle condizioni economiche e sociali delle comunità locali in cui la stessa opera.

Nella dinamica del capitalismo consapevole, le imprese dovrebbero servire tutti i principali protagonisti interessati; oltre alla ricerca del profitto, incoraggia a tener conto di tutti gli interessi comuni nel piano aziendale. Si basa sulle principali fondamenta del capitalismo dello scambio volontario, dell'imprenditorialità, della concorrenza, della libertà di commercio e dello stato di diritto con l'integrazione di politiche volte alla creazione di un valore che possa essere condiviso.

L'individuo diventa il fine ultimo del processo produttivo e il profitto solo un mezzo per la sostenibilità della qualità di vita di tutti. Da questi nuovi orizzonti di consapevolezza emergono nuove soluzioni creative e rivoluzionarie.

Per praticare un capitalismo consapevole, i manager devono abbracciare le giuste convinzioni. I quattro principi basilari possono essere schematizzati nei seguenti punti:

1) Un fine più alto: Nessuna impresa può praticare il capitalismo consapevole senza un fine più elevato della mera attenzione al profitto, capace di infondere nell'organizzazione energia e pertinenza, e creare partecipazione attiva da parte dei dipendenti e altri stakeholder;

2) Riconoscere a ciascun gruppo di stakeholder importanza e indipendenza: gli stakeholder sono tutte le entità che influenzano o sono influenzate dal business. Il capitalismo consapevole ricorda che ognuno dei suoi stakeholder è importante e tutti sono interconnessi e interdipendenti, come anche il business dovrebbe cercare di ottimizzare la creazione di valore per ognuno di loro e per questo è necessaria l'integrazione degli stakeholder.

3) Necessità di leadership consapevole: i leader delle imprese a capitalismo consapevole abbracciano "decentralizzazione, autonomia, innovazione e collaborazione" e sono motivati dall'impegno verso i fini più alti dell'organizzazione e quindi dalla creazione di valore per gli stakeholder. Il capitalismo consapevole usa un approccio al management che è affine con la cultura e si basa sulla decentralizzazione, sull'empowerment e sulla collaborazione.

4) Abbracciare i valori del business consapevole: la cultura del capitalismo consapevole è una fonte di grandi valori come la fiducia, la responsabilità, la trasparenza, l'integrità, la lealtà, l'egualitarismo e la crescita personale. Le culture consapevoli evolvono dall'impegno dell'organizzazione verso più alti fini, dall'interdipendenza degli stakeholder e dalla leadership consapevole.

L'impronta consapevole di un'attività economica mostra che il fine dell'attività stessa non è un valore economico. Anzi, tale valore economico fine a se stesso, non sarebbe così significativo se non fosse supportato da una creazione di valore più ampio. Questo valore più ampio comprende ricchezza finanziaria, intellettuale, sociale, culturale, emotiva, spirituale, fisica ed ecologica per tutti gli stakeholder. Allora l'impresa deve, come abbiamo visto, creare e trasmettere i valori fondanti l'attività, eliminare quelli che contraddicono i principi etici sia interni che esterni e formalizzare una strategia di responsabilità sociale che porti alla creazione di questo valore aggiunto, condiviso, più ampio e necessario.

Capitolo 2

La responsabilità sociale d'impresa

La responsabilità sociale di impresa è un modello di governance allargata, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholders⁹ (Sacconi, 2005). Con l'espressione 'dovere fiduciario' si intende il dovere (o responsabilità) di impiegare un'autorità per il bene di soggetti che soggiacciono a tale autorità.

La responsabilità sociale d'impresa si basa sul presupposto che l'impresa dovrebbe realizzare uno sviluppo sostenibile, ovvero uno sviluppo sociale ed economico; oltre alla creazione di valore per gli azionisti, si deve porre come obiettivo anche la conservazione nel tempo del capitale ambientale, sociale e umano, grazie all'ottimizzazione dell'uso di qualunque tipo di risorsa.

Quindi si può pensare alla RSI come una estensione del concetto di etica manageriale, che ha tre dimensioni (economico, sociale e ambientale) nelle quali vengono misurate le politiche di responsabilità dell'impresa.

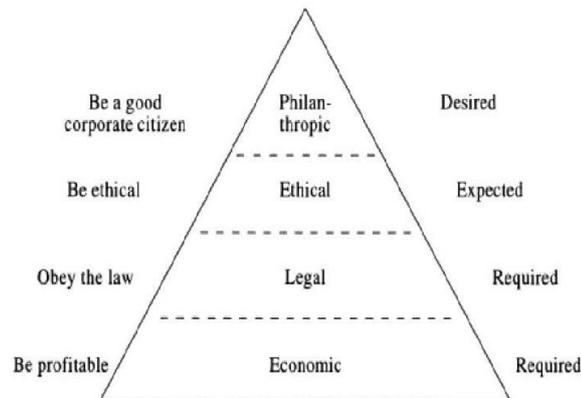
Appare utile attuare una distinzione più puntuale delle diverse tipologie di responsabilità delle imprese. Esse possono essere classificate in:

- Responsabilità economiche, riferite alla creazione di valore, intesa come generazione di profitto per gli azionisti, e all'efficiente offerta di beni e servizi sul mercato;
- Responsabilità giuridiche, legate al rispetto della normativa vigente;
- Responsabilità etiche, connesse alla conformità ai valori e alle norme sociali, perseguendo un comportamento equo, giusto ed imparziale;
- Responsabilità filantropiche, dirette ad un impegno puramente discrezionale a favore della comunità, guidate dal desiderio di contribuzione filantropica.

In particolare, Carroll concepisce la responsabilità sociale dell'impresa come un modello a quattro stadi: oltre le responsabilità economiche e giuridiche esistono le responsabilità etiche, che riguardano comportamenti e attività supplementari che non sono necessariamente codificate nel diritto ma che i membri della società si aspettano dall'impresa.

⁹ Con questo termine si intendono individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa o che possono influire in modo significativo su di essa.

Figura 2.1



(Fonte: adattato da Carroll A.B., The pyramid of corporate social responsibility, in Business Horizons, n.34, 1991)

Questa particolare distinzione contribuisce ad ampliare il significato di vantaggio economico, inteso come efficienza economica e sociale che insieme formano un unico valore, il valore socioeconomico.

Molte imprese hanno cominciato a sviluppare una strategia che tenga in considerazione la responsabilità sociale che l'impresa ha nell'ambito in cui opera per migliorare le conseguenze sociali e ambientali delle loro attività, ma molti dei loro sforzi non sono stati produttivi per due principali ragioni: la prima riguarda il fatto che hanno messo il business contro gli interessi della società, quando invece risulta chiaramente che i due sono interdipendenti e la seconda ragione è che non hanno sviluppato una strategia di responsabilità affine al loro core business, ma solo in un modo generico¹⁰.

Essere socialmente responsabili significa considerare nella definizione della propria strategia e del business oltre che nella coniugazione delle politiche e dei comportamenti di gestione quotidiani, gli interessi di tutti gli stakeholder, e gli impatti che l'operato dell'attività aziendale può avere a livello economico, sociale e ambientale.

¹⁰ M. Porter, M. Kramer, Strategy and Society, Harvard Business Review, 2006

2.1 Le teorie

La maggior parte della letteratura in tema di RSI è stata prodotta a partire dalla seconda metà del secolo scorso. La responsabilità sociale è stata definita da Howard Bowen nel 1953:

*“La RSI fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.”*¹¹

Inoltre, constata che le imprese di grandi dimensioni sono diventate centri vitali di potere le cui scelte investono e condizionano la vita della società e che quindi i leader aziendali sono al servizio della società e che non è il loro solo dovere gestire l'impresa semplicemente nell'interesse (in senso stretto) degli azionisti.

Come si può notare, l'attenzione è ancora solamente sul businessman e sulla loro capacità di incidere sul contesto di riferimento e non ancora sulle responsabilità dell'intero sistema impresa¹².

Nel decennio successivo, filosofi ed economisti affrontano il tema dell'etica negli affari in maniera sistematica, inserendola come materia autonoma nell'ambito di corsi universitari presso le principali Business School. Gli studi sulla responsabilità sociale si arricchiscono di ulteriori tematiche negli anni '90. Qui si giunge ad inquadrare la responsabilità sociale all'interno del concetto più ampio di sostenibilità. Ciò significa analizzare e comprendere il proprio ambiente di riferimento ed orientare le scelte nel rispetto degli indirizzi e regole, riconducibili ad istanze di tipo economico, sociale e ambientale (Testa, 2007).

Diverse discussioni sulle responsabilità delle imprese e sul loro ruolo all'interno della società erano iniziate ancora prima. Appare utile ricordare la posizione di Donham¹³, il quale sosteneva che il vero problema delle aziende è quello di creare e far sviluppare una classe imprenditoriale socialmente responsabile.

Nel 1975, Robert W. Ackerman¹⁴ ha usato i termini *corporate responsibility* e *corporate social responsibility* richiedendo un più efficace coinvolgimento del mondo imprenditoriale ad un ambiente politico e sociale che stava muovendo i primi passi verso una consapevolezza più matura dell'attività socioeconomica.

Performance sociale aziendale è diventata sinonimo di responsabilità sociale, a cui negli anni Novanta sono stati associati termini quali *stakeholder theory*, *business ethics*, *corporate citizenship*, *corporate governance*, *corporate*

¹¹ Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, 1953

¹² Dorigatti M., *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 84

¹³ W. B. Donham, “*The Social Significance of Business*”, *Harvard Business Review*, 1927

¹⁴ Ackerman R. W., *The social challenge to business*, Cambridge, Harvard University Press, 1975.

*accountability, sustainability, triple bottom line*¹⁵, *corporate social entrepreneurship* e *corporate philanthropy*.

Tanti nomi e definizioni, ma che indicano un approccio innovativo all'economia e all'organizzazione delle imprese che condurrà, molti anni dopo, al concetto di sviluppo sostenibile e alle sue applicazioni pratiche grazie alle nuove scoperte tecnologiche e scientifiche del ventunesimo secolo.

2.1.1 La teoria classica

La visione classica è basata sulla massimizzazione degli interessi (e quindi il profitto) degli azionisti d'impresa e questo rappresenta l'unico l'obbligo sociale a cui deve rispondere l'impresa. La responsabilità sociale, in questa visione, risponde ad un solo interlocutore e il profitto è l'unico indicatore rilevante per misurare l'efficienza sociale, il benessere generale della collettività e quindi per la misura della responsabilità. Milton Friedman¹⁶ scriveva che *“vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i suoi profitti [...], il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti - ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo - producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile.”*¹⁷

Il management aziendale, secondo tale impostazione, non si dovrebbe impegnare a investire risorse economiche per scopi sociali perché questo lederebbe i diritti degli azionisti, in quanto si ridurrebbero i dividendi o i salari per i dipendenti.

Il grande limite di questa teoria consiste nel fatto che si limita a ragionare sulla sola efficienza reddituale in termini di profitto e di remunerazione, ma non si considera l'efficienza dell'impresa come organizzazione che fa parte di un contesto più ampio. Il solo risultato economico non può fornire un quadro veritiero e corretto della qualità della gestione aziendale, in grado di rispondere alla necessità conoscitive dei diversi stakeholder. Qualunque sia la strategia adottata dall'impresa, la sua realizzazione ha come fine ultimo quello della distribuzione del valore creato dell'azienda, tra tutti gli stakeholder. Quindi il valore trasmesso dall'azienda all'ambiente in cui opera non si può misurare solo in termini di profitto, ma deve creare valore (e quindi realizzare una buona performance) nelle dimensioni economica, sociale ed ambientale.

¹⁵ Concetto introdotto per la prima volta dal sociologo ed economista inglese Elkington J. con la sua SustainAbility Ltd nel 1994

¹⁶ Milton Friedman (1912 – 2006) è stato un economista statunitense, esponente della scuola di Chicago.

¹⁷ Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962

È di fondamentale importanza, quindi, realizzare un'integrazione tra il sistema di valori economici, quantità prodotta e profitti generati, e il sistema di valori sociali: centralità della persona, qualità della vita e conservazione dell'ambiente.

2.1.2 La teoria degli stakeholder

Gli obiettivi dell'impresa non possono essere espressi da un unico soggetto, ma questi derivano dalla contrapposizione di interessi divergenti che devono coagularsi in una coalizione di comando, formata da una parte più o meno estesa di stakeholder¹⁸.

L'impresa si pone al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali attiva relazioni di scambio che hanno per oggetto risorse tangibili e intangibili. La concreta individuazione dei gruppi d'interesse dipende dal contesto in cui l'impresa opera e per ognuna di esse è possibile individuarne il grado di pressione e di influenza sulle decisioni aziendali (Testa, 2007).

Alcuni stakeholder hanno infatti la possibilità di condizionare la vita dell'impresa in maniera rilevante, come i lavoratori, i fornitori e i finanziatori (cioè tutti coloro che si legano all'impresa mediante contratti). Altre tipologie sono rappresentate da enti o associazioni che creano delle pressioni che l'impresa non può non tenerne conto.

Da ciò nasce la distinzione tra stakeholder primari (che hanno una pressione più diretta e immediata sulla gestione) e secondari (che influenzano i comportamenti di lungo termine). Per l'impresa risulta fondamentale individuare gli stakeholder coinvolti nella vita dell'impresa per comprendere le istanze e rispondere alle pressioni, al fine di mantenere l'equilibrio generale della gestione.

Uno stakeholder viene individuato su due aspetti principali: l'esistenza di interesse e il potere di influenza. Inoltre, queste due dimensioni possono mutare la loro intensità nel corso del tempo.

L'individuazione degli stakeholder e la valutazione del grado di influenza che possono esercitare sulla gestione può essere guidata da alcuni criteri (Testa, 2007):

- Il potere detenuto in virtù del ruolo ricoperto nella società
- La legittimazione, ossia nel riconoscimento della funzione di rappresentanza di particolari interessi o di soggetti economici, sociali e politici

¹⁸ Rullani E., La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzioni, in Rispoli M., L'impresa industriale, Il Mulino, Bologna, 2002, pag. 40

- L'attualità dell'interesse difeso, ovvero nell'urgenza della risposta attesa da parte dell'impresa e nella criticità che tale azione assume nel particolare momento della vita dell'organizzazione

Questi attributi degli stakeholder aiutano l'impresa ad analizzare la natura delle relazioni tra stakeholder e manager (*stakeholder management*¹⁹) e a definire una strategia adatta a seconda dell'ordinamento delle priorità individuate. Il management ha delle responsabilità ampie nei confronti di tutti gli interlocutori dell'impresa, e deve essere capace di individuare le giuste strategie sociali che tengano in considerazione le richieste avanzate.

R. Edward Freeman²⁰ è il primo ad utilizzare un'idea elaborata di stakeholder nella strategia. Individua tre livelli di analisi per la gestione dei rapporti con gli stakeholder: razionale, processuale e transazionale. Freeman definisce l'*enterprise strategy* come una risposta alla domanda: 'su che cosa prendiamo posizione?' Per arrivare a tale strategia bisogna fare un'analisi degli stakeholder, dei valori e dei problemi sociali. Uno stakeholder può avere influssi economici, politici, tecnologici, sociali e manageriali. I valori sono distinti fra intrinseci e strumentali. Si analizzano i due tipi di valori per dirigenti, impresa e gli stakeholder e si tengono presenti eventuali conflitti a questo livello. Sulla base di queste analisi, si può creare la strategia dell'impresa in modo che ci sia un qualche tipo di corrispondenza tra la società in generale e l'impresa. Per quanto riguarda il mettere in atto le strategie, Freeman include varie analisi del comportamento degli stakeholder e la formulazione di strategie generiche per gestire questi comportamenti. L'implementazione delle strategie necessita un controllo attento delle reazioni degli stakeholder e le possibili revisioni della strategia alla luce di queste informazioni (Sacconi, 2005).

Un limite nella teoria degli stakeholders può essere individuato nella difficoltà a comprendere cosa costituisce un interesse (*stake*) e quindi chi è effettivamente il portatore di interesse nei confronti dell'impresa. In particolare, non è chiaro se l'ambiente può essere uno stakeholder, e se no, come la responsabilità verso l'ambiente possa essere inclusa nel discorso. Non è chiaro neanche come si tratta con gli stakeholders: infatti, non viene proposto un meccanismo per arrivare a una decisione riguardante il trade-off fra i vari stakeholder e per gerarchizzare i vari obiettivi dell'organizzazione. Malgrado questi problemi, questa teoria è stata

¹⁹ Le attività principali di questo processo sono quella di *monitoring* (che consiste nel rilevare e valutare costantemente il grado di apprezzamento delle funzioni imprenditoriali da parte della collettività e di correggere eventuali debolezze) e quella di orientamento al miglioramento continuo (la quale permette, attraverso l'adozione di un sistema di gestione, di migliorare nel tempo la condivisione dei valori tra i diversi gruppi di interesse portando l'azienda verso i livelli di eccellenza).

²⁰ Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 1984

fertile perché ha cominciato a incidere sul discorso generale del management dopo un periodo in cui l'azionista era considerato l'unico referente a livello strategico. Inoltre, ha contribuito alla creazione di molti strumenti per calcolare l'impatto sociale e ambientale dell'impresa.

2.1.3 La teoria del valore

Le imprese sono spinte ad impegnarsi in una ricerca continua di nuovi approcci strategici e processi operativi per conservare la competitività e per diffondere e creare valore. Ciò deve essere perseguito attraverso l'efficiente allocazione e il miglior utilizzo delle risorse impiegate, contemperando idonee combinazioni di tali fattori produttivi, individuando risorse distintive e attività generatrici di valore, originando sinergie tra le diverse componenti²¹. Uno degli strumenti di norma utilizzato per analizzare l'attività svolta dall'impresa per creare valore e generare un vantaggio competitivo sostenibile è rappresentato dalla catena del valore di Porter.

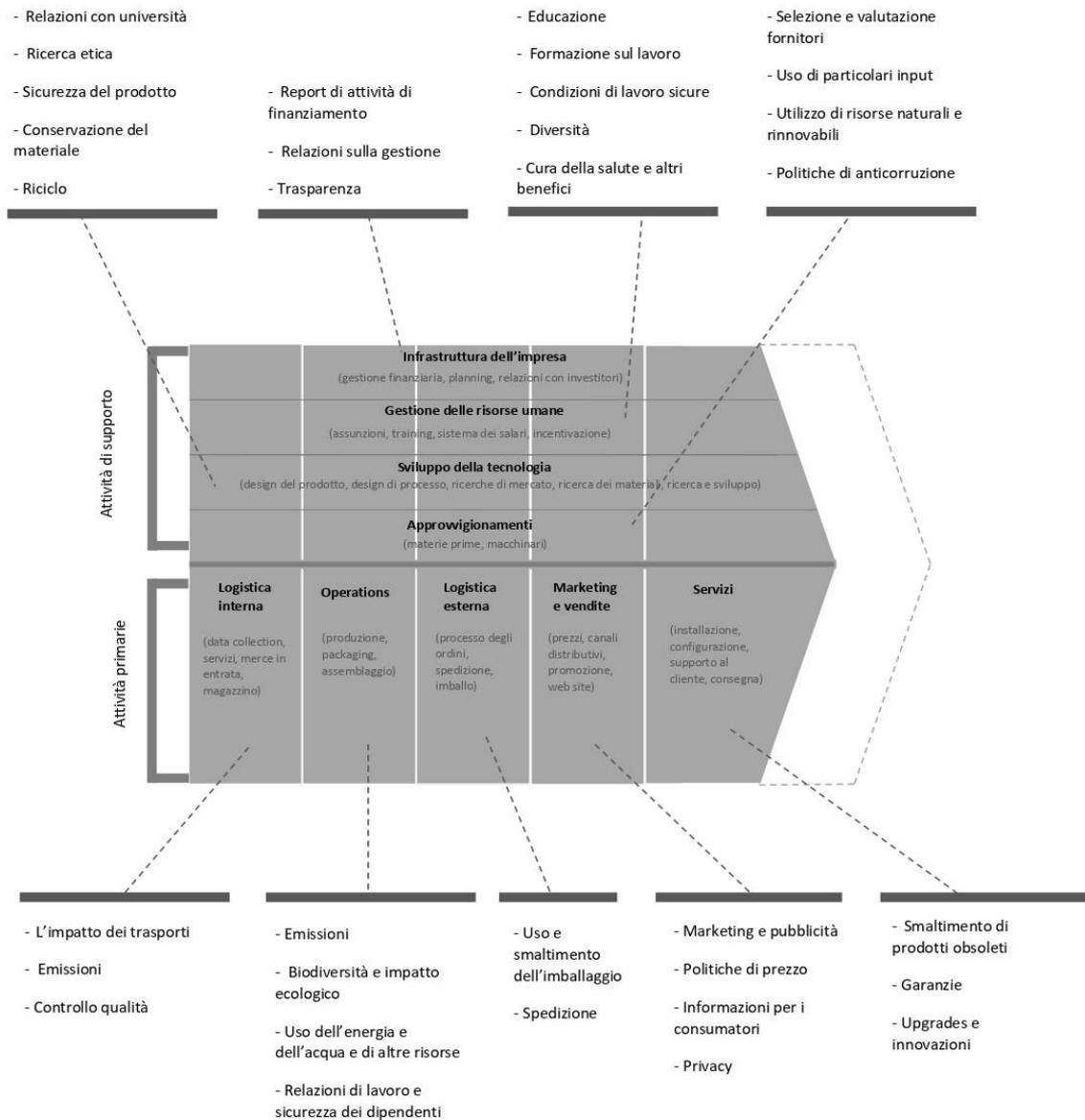
L'interdipendenza tra l'impresa e la società può essere analizzata con gli stessi strumenti usati per analizzare la posizione competitiva e lo sviluppo della strategia. In questo modo, l'impresa può focalizzare la propria RSI per ottenere risultati migliori. Invece di agire solamente per impulsi di buona intenzione o in relazione alla pressione esterna, l'impresa può impostare una attività delineata e strategica di RSI che produrrà il massimo beneficio sociale come anche un miglioramento del business²².

La catena del valore rappresenta tutte le attività in cui l'impresa si impegna per realizzare il proprio business. Può essere usata come una struttura per identificare l'impatto sociale (positivo o negativo) di tutte le attività.

²¹ Morano P., Ghoshal S., La creazione del valore, in Sviluppo e Organizzazione, n.177, gennaio-febbraio, 2000

²² Porter and Kramer, Aligning Strategy and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, december 2006

Figura 2.2



(Fonte: adattamento da Porter and Kramer, *Aligning Strategy and Corporate Social Responsibility*, 2006)

Il valore dell'impresa è un concetto pluridimensionale con valenza sia economica che etico-sociale. La problematica che riguarda la misurazione del valore delle imprese emerge con la nascita delle imprese capitalistiche. Il crescente interesse intorno alle finalità e ai metodi di valutazione delle imprese si è rinnovato nel corso degli anni '80 grazie alla teorizzazione del Value-based planning, che apre la strada all'ipotesi della valutazione delle scelte di lungo periodo mediante il calcolo del valore del capitale dell'impresa, piuttosto che basarsi sulla massimizzazione del profitto (Testa, 2007). Pertanto, la misurazione del valore si

arricchisce di ulteriori elementi alla luce degli studi sulla creazione e diffusione del valore.

Ogni strategia d'impresa deve avere come obiettivo la creazione di valore economico per gli azionisti (che hanno piena titolarità e proprietà dell'impresa), ma si deve riconoscere che il potenziale generativo di valore economico è strettamente correlato alla capacità di creare valore per tutti gli stakeholder, sia interni che esterni all'impresa. Dunque, il processo di creazione e distribuzione del valore coinvolge tutti i diversi soggetti che, con differenti modalità, apportano risorse, contributi, consensi, ovvero tutti coloro che influenzano l'azione dell'impresa e, di conseguenza, il raggiungimento dei propri obiettivi²³.

Guatri afferma che *“in realtà è ben noto che se il valore deve dipendere dai risultati attesi, bisogna vedere quale sia la via migliore per definire tali risultati. Il che equivale ad individuare un modo razionale e convincente per definire la performance dell'impresa, in relazione ai suoi obiettivi, su un definito arco temporale”*²⁴. Creazione e diffusione di valore rappresentano momenti complementari del processo di accrescimento della dimensione del capitale economico, cioè del valore dell'impresa inteso come investimento.

Tuttavia, è necessario considerare le significative differenze che si riscontrano tra gli studi condotti negli Stati Uniti ed in Europa, in relazione ai metodi utilizzati per la misurazione della variazione di capitale economico. Nel primo caso, l'analisi si sviluppa in riferimento al valore di mercato del capitale azionario, espresso prevalentemente in termini di flusso di dividendi previsti. Nell'ambito degli studi europei e italiani, anche in virtù della minore importanza che in tale contesto hanno ricoperto le società quotate rispetto all'economia anglosassone, si fa riferimento ai metodi reddituali-finanziari, considerano i risultati storici dell'impresa (Testa, 2007).

Tra i modelli attualmente utilizzati per il calcolo della misurazione del valore economico creato dalla strategia d'impresa, una posizione di assoluto rilievo è rivestita dall'Economic Value Added²⁵. Tale strumento di misurazione è in grado di valorizzare la capacità dell'impresa di creare valore nel lungo termine sulla

²³ Sicca L., La gestione strategica dell'impresa, Cedam, Padova, 1996, pag. 970

²⁴ Guatri L., Trattato sulla valutazione delle aziende, Egea, Milano, 1998, pag. 13

²⁵ La creazione di valore da parte di una azienda viene misurata dalla differenza fra il saggio di redditività aziendale e il costo delle risorse impiegate per il suo conseguimento. Il valore dell'azienda si ottiene attualizzando il flusso futuro degli extra valori così determinati e aggiungendo il valore iniziale del capitale investito. In sintesi, un'azienda crea valore (EVA > 0) se il rendimento del capitale investito (r) è maggiore del costo del capitale investito (c). Viceversa, un'azienda distrugge ricchezza (EVA < 0) se il rendimento del capitale investito (r) è inferiore del costo del capitale investito (c). In formula: $EVA = (r - c) * \text{capitale investito}$.

base di investimenti in essere e futuri, tenendo conto del rischio finanziario e operativo che caratterizza ciascuna attività.

Sembra ormai comunemente condivisa la convinzione secondo cui, nonostante alla base di ciascuna decisione strategica vi sia l'obiettivo fondamentale della creazione di valore, ancora una volta, anche tale concetto possa assumere una peculiare caratterizzazione per ciascuna differente tipologia di stakeholder. In tal senso, la teoria del valore allargato attribuisce al concetto di valore molteplici significati.

2.2 La Responsabilità Sociale d'Impresa nel Libro Verde

Un'impresa che voglia attuare una strategia di responsabilità sociale deve adottare delle regole pratiche e operative che individuino i propri portatori di interesse e successivamente ne analizzino la reciproca relazione.

Tra le numerose definizioni di RSI appare necessario richiamare quella tratta dal Libro Verde della Commissione Europea. Nel paragrafo 20 del documento questa viene espressa come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nelle loro operazioni con le parti interessate.”*²⁶

La natura volontaristica dell'approccio emerge con chiarezza dal testo: la Commissione osserva come socialmente responsabile l'impresa che, oltre a uniformarsi agli obblighi giuridici imposti dal diritto interno, pianifichi l'organizzazione del proprio assetto societario, in modo da poter operare un controllo diretto e costante degli effetti sociali ed ambientali derivanti dalla sua attività (Bevivino, 2018).

Si individua quindi il campo di applicazione delle responsabilità d'impresa sia dal punto di vista della dimensione interna, quanto di quella esterna in cui si evidenziano per ciascuna i benefici connessi e le ricadute tanto sull'impresa quanto sulla comunità e sull'ambiente esterno in cui essa opera.

2.2.1 La dimensione interna

²⁶ Commissione Europea, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Libro Verde, Bruxelles, 2001

Nell'ambito dell'impresa, le prassi socialmente responsabili hanno riflessi in primo luogo nel capitale umano, nella sicurezza e nella gestione del cambio, mentre le prassi ecologicamente responsabili riguardano soprattutto la gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione di beni e servizi.

- Gestione delle risorse umane

Si può definire la gestione delle risorse umane come un'attività che emerge come conseguenza del funzionamento di un'organizzazione²⁷. L'intersezione tra gestione delle risorse umane e responsabilità sociale si traduce nel considerare le persone uno stakeholder dell'organizzazione e quindi a mettere in atto un comportamento concreto volto a migliorare il rapporto con esse. Il personale è diffusamente considerato uno degli stakeholders più importanti poiché da esso dipende la capacità dell'impresa di agire, indipendentemente dalla possibile eterogeneità dei ruoli tra operativi, *professional* e manager (Sacconi, 2005).

Un'impresa socialmente responsabile attrae e conserva i lavoratori qualificati. In tale contesto, una serie di misure adeguate potrebbero comprendere l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, la responsabilizzazione del personale, un miglioramento del circuito d'informazione nell'impresa, un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, l'applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne.

Le prassi responsabili - in particolare non discriminatorie - di reclutamento dovrebbero facilitare l'assunzione di persone provenienti da minoranze etniche, anziani, donne, disoccupati di lunga durata e persone sfavorite sul mercato del lavoro. Tali prassi sono essenziali per raggiungere gli obiettivi della strategia della lotta per l'occupazione, vale a dire ridurre la disoccupazione, aumentare i tassi d'occupazione e lottare contro l'esclusione sociale.

- Salute e sicurezza sul lavoro

Le imprese si interessano sempre più a forme complementari di promozione della salute e della sicurezza (poiché i temi della salute e della sicurezza nel lavoro sono stati prevalentemente affrontati attraverso misure legislative e coercitive) facendo di questo elemento un criterio di selezione per l'acquisto di prodotti e servizi presso altre imprese e un elemento di marketing per la vendita dei propri prodotti e servizi. Parallelamente a questa maggiore concentrazione sui risultati in materia

²⁷ K. Legge, *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Basingstoke, England, 1995

di salute e di sicurezza sul lavoro, nonché sulla qualità dei prodotti e dei servizi, è sempre più necessario che tali qualità siano misurate, documentate e comunicate nel quadro della politica di marketing dell'impresa.

- Adattamento alle trasformazioni

Ristrutturare in un'ottica socialmente responsabile significa equilibrare e prendere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti e alle decisioni. È opportuno in particolare garantire la partecipazione e il coinvolgimento delle persone interessate attraverso una procedura aperta di informazione e di consultazione. Inoltre, qualunque ristrutturazione deve essere accuratamente preparata, devono essere identificati i rischi più importanti, calcolando tutti i costi diretti e indiretti delle varie azioni strategiche e valutando tutte le soluzioni alternative in grado di limitare i licenziamenti.

- Gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali

In generale, una riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti può comportare una diminuzione delle ripercussioni sull'ambiente. Tale strategia può recare vantaggi all'impresa riducendo la sua fattura energetica e le spese di eliminazione dei rifiuti e abbassando le spese di materie prime e di misure contro l'inquinamento. Alcune imprese hanno osservato che un minore sfruttamento delle risorse può portare ad un aumento della redditività e della competitività. Con gli investimenti realizzati nel settore dell'ambiente, tutti sono di solito vincenti: l'impresa così come l'ambiente. Tale principio è stabilito da molti anni ed è stato riconosciuto di recente nel Sesto programma d'azione per l'ambiente della Commissione. In esso si spiega come l'UE e gli Stati membri possono svolgere il loro ruolo aiutando le imprese a identificare le opportunità di mercato e ad effettuare investimenti vantaggiosi per le stesse imprese e per l'ambiente.

2.2.2 La dimensione esterna

La responsabilità sociale delle imprese si estende anche al di là del perimetro dell'impresa, aprendosi alla collettività e alla società. In particolare, va ad influenzare:

- Le comunità locali

La responsabilità sociale delle imprese ha inoltre riflessi sulla buona integrazione delle imprese nell'ambiente locale, sia a livello europeo che a livello internazionale. Le imprese recano il loro contributo alla comunità fornendo posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali. Inversamente, le imprese dipendono dalla buona salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono. La reputazione di un'impresa a livello locale, la sua immagine non solo in qualità di datore di lavoro e produttore, ma anche di protagonista della vita locale, influiscono sulla sua competitività.

Le imprese interagiscono inoltre con l'ambiente naturale locale. Alcune di esse possono contare su un ambiente pulito per la loro produzione o la loro offerta di servizi – libertà dell'aria, dell'acqua o assi stradali non congestionati. Può inoltre esistere un rapporto tra l'ambiente naturale locale e la capacità dell'impresa ad attrarre lavoratori nella regione in cui è radicata.

- Le partnership commerciali, i fornitori e i consumatori

Lavorando in stretta collaborazione con i partner commerciali, le imprese sono in grado di ridurre la complessità delle loro operazioni e i costi, aumentando la qualità. A lungo termine, i rapporti intessuti possono tradursi in prezzi, clausole e aspettative equi, nonché in una garanzia di qualità e in prestazioni affidabili.

Le grandi imprese hanno anche rapporti commerciali con piccole società in qualità di clienti, fornitori, subappaltatori o concorrenti. Le imprese dovrebbero essere consapevoli del fatto che la loro immagine in materia sociale può essere danneggiata dalle prassi dei loro partner e fornitori lungo tutta la catena produttiva. Il *corporate venturing* costituisce un altro modo per le grandi imprese per agevolare la creazione di imprese innovative. Il *corporate venturing* significa che la grande impresa acquisisce una quota minoritaria nel capitale di una start up promettente e promuove il suo sviluppo. I vantaggi per i due partner sono molteplici: la grande impresa ha un migliore accesso agli sviluppi innovativi e la piccola impresa può ad esempio accedere più facilmente alle risorse finanziarie e al mercato.

- I diritti dell'uomo

Il tema dei diritti dell'uomo è estremamente complesso e pone problemi di ordine politico, giuridico e morale. L'impatto delle attività di un'impresa sui diritti umani dei suoi dipendenti e delle comunità locali supera il quadro dei diritti del lavoro.

Le imprese devono affrontare questioni spinose: come identificare le circostanze nelle quali il loro settore di responsabilità si distingue da quello dei governi, come controllare che i loro partner commerciali rispettino i loro valori fondamentali, quale deve essere il loro approccio e il loro metodo di lavoro in paesi nei quali i diritti dell'uomo sono frequentemente violati, ecc.

Un modo per garantire il rispetto dei diritti dell'uomo sono i codici di condotta che dovrebbero essere applicati a tutti i livelli della catena organizzativa e produttiva. La formazione dei dirigenti, delle risorse umane e delle comunità locali all'attuazione dei codici è essenziale. Inoltre, l'accento deve essere posto su un approccio "perfettibile", cioè che insista sul miglioramento progressivo e continuo delle norme e dello stesso codice.

- Preoccupazioni ambientali a livello mondiale

Il dibattito sul ruolo delle imprese nel perseguimento di uno sviluppo sostenibile acquista sempre maggiore importanza a livello globale. Esse possono quindi cercare di assumere la propria responsabilità sociale a livello europeo, ma anche internazionale. A titolo di esempio, possono incoraggiare un miglioramento delle prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva grazie all'approccio PIP²⁸ e ricorrere ulteriormente agli strumenti europei e internazionali collegati alla gestione e ai prodotti.

2.3 Effetti positivi della RSI

La Responsabilità sociale di impresa integra una strategia che persegue l'obiettivo di redditività ma che risponde anche alle esigenze degli stakeholder, e per cui deve essere considerata come un investimento che crea valore nel lungo termine.

“L'impresa socialmente responsabile opera nel pieno rispetto della legalità e dei valori etici fondamentali, persegue la propria funzionalità duratura e difende la propria autonomia. A tal fine, persegue nel continuo l'economicità e si attiene a rigorosi criteri di sostenibilità sociale e ambientale della propria attività. Si adopera, cioè, per evitare scelte e comportamenti forieri di ingiustizia, lesivi del principio di pari opportunità, oppure all'origine di danni ecologici, mantenendo o ricercando una relazione di buona armonia con i territori e con le comunità in cui

²⁸ La Politica integrata dei prodotti (PIP) si basa su un esame dell'impatto dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita e presuppone un dialogo tra le imprese e le altre parti interessate per individuare la strategia più efficace e meno costosa.

è inserita. Accetta, ancora, le logiche del mercato e della libera concorrenza, in quanto stimoli a fare meglio, e vi contribuisce comportandosi in modo leale e corretto”²⁹.

I benefici dell’impresa che possono derivare da un comportamento socialmente responsabile sono:

- 1) benefici finanziari (tra cui vantaggi fiscali e semplificazioni amministrative);
- 2) maggiore facilità di accesso alle fonti di finanziamento grazie ad una riduzione del profilo di rischio e dei rapporti con i mercati finanziari che apprezzano sempre più la “trasparenza”;
- 3) miglioramento delle performance di mercato, poiché si contribuisce all’incremento del valore del marchio, all’incremento del livello di reputazione e a una maggiore fidelizzazione;
- 4) miglioramento della gestione delle risorse umane: miglioramento del benessere organizzativo e maggiore motivazione del personale, miglioramento della società nel mantenere personale qualificato e motivato;
- 5) miglioramento delle modalità organizzative nelle varie funzioni aziendali;
- 6) riduzione dei costi di gestione e di smaltimento: riduzioni di costo rispetto a inefficienze gestionali e in rapporto a migliori prestazioni ambientali, incremento dei ricavi;
- 7) nuove relazioni industriali e network con il mondo della Ricerca e dell’Università e miglioramento delle relazioni con i vari stakeholder del territorio;
- 8) riduzione di impatti ambientali, di risorse e degli sprechi.

Le attività di responsabilità sociale attuate dalle imprese generano vantaggi per i consumatori e più in generale per tutta la comunità.

Tali benefici per la comunità si possono vedere in termini di una migliore qualità reale dei prodotti o servizi, da una maggiore consapevolezza dei processi di

²⁹ Minoja M., L’impresa responsabile, in Airoldi G.-Brunetti G.-Corbetta G.-Invernizzi G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Università Bocconi Editore, Milano, 2010, p. 2296.

produzione/erogazione dei prodotti/servizi e anche dalla maggiore trasparenza grazie ad una maggiore comunicazione, a certificazioni, ed etichette, ecc.

Adottare politiche socialmente responsabili sicuramente richiede un impiego di risorse, energie, capitale umano e di tempo non da poco. Ma questo è un investimento di sicuro ritorno sia economico sia sociale, che va dalla valorizzazione dell'impresa e del marchio alla fidelizzazione della clientela. E qualora l'impegno si estenda alla valorizzazione e alla conservazione dell'ambiente in tutte le sue forme e caratteristiche, allora si comincia a percorrere una strada verso una forma di sviluppo sostenibile, che sicuramente è quello da adottare per la creazione di un valore condiviso che coniughi l'innovazione e il progresso tecnologico con il benessere della collettività e la conservazione della vita biologica.

2.4 La sostenibilità

Nel 1987 Gro Harlem Brundtland ³⁰ presentava il rapporto *'Our common future'* dove veniva formulata una linea guida per lo sviluppo sostenibile tutt'ora valida³¹. Il rapporto evidenziava la necessità di attuare una strategia in grado di integrare le esigenze dello sviluppo e dell'ambiente. Questa strategia è stata definita sviluppo sostenibile.

La definizione data al concetto di 'sviluppo sostenibile' è stata allora la seguente:

'Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri'.

La definizione si basa su un criterio di equità nella distribuzione intergenerazionale e intragenerazionale del reddito, della ricchezza e delle risorse (Vercelli, 2003). La condizione intergenerazionale di sostenibilità intende garantire che la libertà di scelta delle generazioni future non risulti compromessa dalle decisioni delle generazioni precedenti. La condizione intragenerazionale si pone l'obiettivo di garantire pari opportunità a tutti i partecipanti alla competizione del mercato. Questo requisito viene soddisfatto solo se viene assicurato accesso effettivo a tutte le opportunità economiche rilevanti. In

³⁰ Presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED)

³¹ Our Common Future, Brundtland Report, 1987

sostanza, lo sviluppo sostenibile offre uguali opportunità per tutte le generazioni e quindi salvaguarda la libertà di scelta delle generazioni future. Lo scienziato Fritjof Capra ha scritto³²:

“La grande sorpresa della scienza del ventesimo secolo consiste nel fatto che non è possibile comprendere i sistemi per mezzo dell’analisi... Nell’approccio sistemico, le proprietà delle parti possono essere comprese solo studiando l’organizzazione del tutto. Il pensiero sistemico è ‘contestuale’, cioè l’opposto del pensiero analitico. Analisi significa smontare qualcosa per comprenderlo: pensiero sistemico significa porlo nel contesto di un insieme più ampio”.

L’idea di sostenibilità – raffigurata in figura 2.3 - assume un modello di pensiero sistemico, basato sull’assunto che un sistema è qualcosa di più della somma delle parti che lo compongono. Una visione olistica è quindi necessaria se si vuole affrontare l’analisi del benessere economico, sociale e ambientale.

Figura 2.3



(Fonte: <http://www.infocamere.it/en/sostenibilita>)

³² Capra F., The Web of Life: A new scientific understanding of living systems, Anchor Books, New York, 1996 (trad. it. La rete della vita. Una nuova visione della natura e della scienza, Rizzoli, Milano, 2001), pp. 40-41.

2.4.1 In Europa

L'Unione Europea ha riconosciuto la sostenibilità tra i suoi impegni. Infatti, tra gli obiettivi del Trattato di Maastricht (1992) si legge³³:

“... promuovere un progresso economico e sociale equilibrato e sostenibile ...”.

Tale obiettivo viene delineato nella Comunicazione della Commissione “Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile”.

L'obiettivo che si pone è il seguente³⁴ :

“... dissociare il degrado ambientale e il consumo di risorse dallo sviluppo economico e sociale ...”, attraverso una “... redistribuzione degli investimenti pubblici e privati verso nuove tecnologie compatibili con l'ambiente ...”.

La Commissione Europea ha cercato di identificare degli obiettivi chiari, stabili e di lungo termine e si è focalizzata sulle più urgenti minacce per lo sviluppo sostenibile come i cambiamenti climatici, la gestione delle risorse naturali e i trasporti.

I contenuti di questo documento sono quindi stati ripresi e sviluppati nella Nuova Strategia in materia di Sviluppo Sostenibile, che conferma l'impegno dell'Unione Europea nei confronti dello sviluppo sostenibile e ne indica gli obiettivi chiave³⁵:

1. cambiamenti climatici ed energia pulita;
2. trasporti sostenibili;
3. consumo e produzione sostenibili;
4. conservazione e gestione delle risorse naturali;
5. salute pubblica;
6. inclusione sociale, demografica e migrazione;
7. povertà mondiale e sfide dello sviluppo.

³³ Trattato di Maastricht (Trattato sull'Unione Europea) – Sommario, disponibile online su <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:11992M/TXT> (ultimo accesso 17 maggio 2019), Titolo I, Disposizioni comuni, Articolo B.

³⁴ Commissione Europea, Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile, Comunicazione della Commissione, COM (2001) 264, disponibile online su <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:52001DC0264> (ultimo accesso 22 maggio 2019), p. 3.

³⁵ Consiglio dell'Unione Europea, Riesame della strategia dell'UE in materia di sviluppo sostenibile: nuova strategia, (Bruxelles, 9 maggio 2006), disponibile online su <http://register.consilium.europa.eu/pdf/it/06/st10/st10117.it06.pdf> (ultimo accesso 22 maggio 2019), pp. 7-20.

Un ulteriore passo è stato il Trattato di Lisbona³⁶, che espone le modifiche del trattato sull'Unione Europea e del trattato che istituisce la Comunità Europea. In particolare, il Trattato di Lisbona inserisce lo sviluppo sostenibile tra i valori che guidano le decisioni dell'Unione Europea, affermando che³⁷ :

“L’Unione ... si adopera per lo sviluppo sostenibile dell’Europa, basato su una crescita economica equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un’economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell’ambiente ...”.

Il 2010 diventa l’anno che segna un ulteriore impegno a livello comunitario; viene infatti lanciata Europa 2020³⁸, una strategia decennale finalizzata a dare impulso alle condizioni favorevoli per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. La strategia Europa 2020 ha tra i suoi obiettivi quello di una crescita sostenibile, grazie alla decisa scelta a favore di un’economia a basse emissioni di CO₂; uno degli obiettivi ambiziosi che la caratterizzano riguarda i cambiamenti climatici e la sostenibilità energetica.

Nel contesto italiano, è da sottolineare come anche il Governo abbia predisposto su questa materia un proprio programma operativo ad opera del Ministero del Welfare³⁹, noto come progetto CSR-SC, concepito anch’esso nell’ottica di un’azione volontaria delle imprese sostenuta dalla mano pubblica per l’attuazione in concreto di comportamenti virtuosi e responsabili.

2.5 Le dimensioni della sostenibilità

Uno sviluppo sostenibile deve essere interpretato come lo sviluppo che fornisce uguali opportunità per tutte le generazioni, in una dinamica di continuo miglioramento tecnologico, ambientale e anche di benessere sociale. Queste tre dimensioni devono essere al centro di ogni strategia d’impresa che voglia adottare

³⁶ Trattato di Lisbona, che Modifica il trattato sull’Unione Europea e il trattato che istituisce la Comunità Europea (2007/C 306/01), disponibile online su https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/it_lisbon_treaty.pdf (ultimo accesso 1 giugno 2019).

³⁷ Trattato di Lisbona, cit., art. 2, co. 3.

³⁸ Commissione Europea, Europa 2020, Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, COM (2010) 2020, disponibile online su <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020> (ultimo accesso 1 giugno 2019).

³⁹ “Un’impresa socialmente responsabile è più competitiva. Vogliamo promuovere la diffusione della Csr, lo scambio di esperienze e buone pratiche. Tuttavia, non vogliamo imporre nulla a nessuno, le aziende saranno invitate ad aderire volontariamente al progetto che abbiamo elaborato”. Così il Ministro del Welfare R. Maroni in: Voglia di etica nelle Pmi, Il Sole 24 Ore, 15 marzo, 2004, pag. 2 e 3

un comportamento socialmente responsabile. Non solo: la creazione del valore fornito dall'impresa dovrebbe andare a migliorare tutti questi tre aspetti, affinché tale valore sia considerato un bene comune e condivisibile.

La dimensione ambientale della sostenibilità riguarda l'integrità dell'ecosistema terrestre e la qualità dell'ambiente. La sostenibilità ambientale è intesa in seconda misura come la capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali. In concreto significa considerare l'ambiente come capitale naturale, fonte di risorse, contenitore dei rifiuti e degli inquinanti prodotti e in generale fornitore delle condizioni necessarie al mantenimento della vita.

Per quanto riguarda l'inquinamento, non esistono serie storiche sufficientemente lunghe di indici generali che permettono di valutare il suo andamento temporale nel medio-lungo periodo. Nonostante questa difficoltà, è possibile approfondire, sulla base di considerazioni analitiche, alcuni requisiti formali di sostenibilità che possono orientare le politiche economiche e ambientali verso il rafforzamento della sostenibilità dello sviluppo. In particolare, si può dimostrare che il massimo tasso di crescita sostenibile del reddito pro-capite può essere positivo soltanto se l'intensità del degrado ambientale diminuisce a un tasso superiore al tasso di crescita della popolazione (Vercelli, 2003). Per rispettare questa condizione si può contare su due fattori: che il progresso tecnologico sia orientato verso una crescente compatibilità ambientale dei prodotti e dei processi produttivi e che le preferenze dei consumatori privilegino sempre più i prodotti e i servizi caratterizzati dalla migliore qualità ambientale (Sacconi, 2005). Questi due processi sono per loro natura piuttosto lenti, pertanto risulta necessario accelerarli con opportune misure di politica ambientale.

Per il tema delle risorse naturali, il problema riguarda soprattutto l'esaurimento delle fonti di energia non rinnovabili. L'attuale modello di produzione, distribuzione e consumo dell'energia è basato principalmente sull'uso dei combustibili fossili, le cui riserve sono strettamente limitate. Inoltre, la concentrazione territoriale delle riserve ha favorito il consolidarsi di infrastrutture energetiche centralizzate e gerarchizzate che accentuano la vulnerabilità del modello energetico.

In particolare, a tutela dell'ambiente non si dovrebbero sfruttare le risorse non rinnovabili ad una velocità più alta di quella necessaria per lo sviluppo di risorse sostitutive ottenibili attraverso il progresso tecnologico e si dovrebbe tendere a produrre e rilasciare rifiuti nell'ambiente a ritmi uguali od inferiori a quelli relativi alla loro capacità di assimilazione da parte dell'ambiente stesso.

La dimensione ambientale si concentra sulla protezione dell'integrità e della resilienza dei sistemi ecologici. È evidente quindi la necessità di un nuovo modello energetico che garantisca la conservazione dell'ambiente.

Sotto l'aspetto propriamente economico, esiste la dimensione della sostenibilità che riguarda la capacità di generare reddito e lavoro. La sostenibilità economica richiede la conoscenza dei limiti e dell'impatto delle scelte economiche sull'ambiente esterno e quindi si persegue attraverso il controllo del capitale⁴⁰ con l'obiettivo di non farlo decrescere per non compromettere il benessere delle generazioni future.

La dimensione economica è orientata principalmente al miglioramento del benessere umano, attraverso l'aumento dei consumi di beni e servizi. Tende ad una riduzione dei costi dovuta all'innovazione e all'efficienza oltre che ad una corretta allocazione delle risorse a disposizione. L'efficienza di questa dimensione è strettamente legata alla capacità dell'impresa di porsi in una dinamica di continuo cambiamento tecnologico, investendo su progetti innovativi e sulla ricerca in generale; infatti, è dalla ricerca che nasce l'innovazione e tali scoperte riducono sia l'impatto ambientale sia le differenze sociali se tale innovazione porta ad un abbassamento radicale dei costi.

L'ultimo parametro dello sviluppo dipende dalla qualità dei rapporti sociali che caratterizzano una certa economia e che richiama la capacità di garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite per classi e per genere. La sostenibilità sociale si basa quindi sul concetto di equità sociale come principio etico, in quanto non si può parlare di sviluppo in presenza di disuguaglianze nella distribuzione del reddito e nelle condizioni di vita. La dimensione sociale sottolinea il rafforzamento delle relazioni umane e il conseguimento delle aspirazioni individuali e di gruppo.

L'integrazione tra le dimensioni sopra discusse, conferisce significato al concetto di sostenibilità al punto che solamente nel caso in cui vengano prese in considerazione tutte e tre si può utilizzare propriamente tale termine. Obiettivo della politica dell'impresa è quello di trovare un equilibrio dinamico tra tutte le diverse prospettive in quanto richiede di mettere costantemente in nuova luce le priorità attribuite alle diverse dimensioni, anche in risposta a pressioni di diversi soggetti (pubblici e privati) che operano nei singoli contesti.

⁴⁰ Naturale, umano, sociale e culturale

Riassumendo, in Europa è diventata una questione di vera e propria sopravvivenza per le imprese cercare di attivare processi virtuosi capaci di favorire un più corretto funzionamento del sistema di gestione volto, soprattutto, a dare più trasparenza ai comportamenti aziendali.

In quest'ottica la responsabilità sociale delle imprese individua una precisa politica aziendale di ampio respiro, volta a farsi carico delle preoccupazioni sociali ed ecologiche, avvertite dalla collettività e trasmesse ai propri collaboratori attraverso specifici strumenti di comunicazione della responsabilità sociale, alcuni dei quali saranno oggetto del nostro studio.

Capitolo 3

Strumenti per la RSI

La consapevolezza del rilevante impatto sociale che scaturisce dalle attività economiche ha dato crescente rilievo alla diffusione di principi etici da porre alla base dei comportamenti imprenditoriali. Da questo nasce l'esigenza di adottare una variegata tipologia di strumenti diretti a gestire, valutare, misurare, comunicare e certificare le performance associate ai comportamenti socialmente responsabili delle organizzazioni. Uno dei principali fautori del pensiero che sostiene la validità dell'assunzione di ulteriori doveri fiduciari volontari dell'impresa nei confronti degli stakeholder è Oliver Hart⁴¹. La tesi opposta sostiene che l'autoregolazione volontaria dell'impresa attraverso norme etiche sarebbe priva di efficacia, poiché, da un lato, queste possono appellarsi solo ai giudizi morali personali, incapaci di orientare le scelte di un'organizzazione economica, dall'altro tenderebbero addirittura ad una deregolamentazione (Rossi, 2003).

La validità di questi strumenti risulta rilevante se contribuiscono in termini di promozione e di emulazione di comportamenti virtuosi, in grado di incoraggiare l'adozione di best practices e di lodevoli tentativi di benchmarking.

In linea generale si può dire che un'azienda è considerata socialmente responsabile quando si fa carico degli effetti che il suo comportamento produce rispetto agli stakeholder. Quindi si ritiene di dover rendere conto perché si è consapevoli della responsabilità di qualcosa nei confronti di qualcuno.

Al fine di procedere a una analisi critica in merito all'efficacia e alla diffusione dei più importanti strumenti disponibili per la RSI, si possono schematizzare in tre macro-aree di riferimento:

- Strumenti per realizzare sistemi di gestione socialmente responsabili;
- Strumenti per favorire la diffusione di modelli di consumo socialmente responsabile;
- Strumenti per promuovere scelte di investimento socialmente responsabili

In questa trattazione ci concentreremo sulla prima tipologia di strumenti, anche per la crescente diffusione che si registra sia a livello nazionale che internazionale di questi strumenti.

⁴¹ Hart O., An economist's view of fiduciary view, in The Corporate Stakeholder Conference, in University of Toronto Law Journal, XLII, n. 3, 1993.

3.1 Sistemi di gestione della RSI

In Italia di particolare importanza risulta essere il progetto Q-Res⁴². Tale progetto è stato realizzato in collaborazione con un gruppo di imprese, associazioni professionali, società di consulenza e organizzazioni non profit e propone un modello per il sistema di gestione delle organizzazioni che prevede un insieme completo e integrato di strumenti che, se adottati, introducono l'etica nell'attività dell'impresa insieme alla definizione di criteri di eccellenza per un management di qualità rispetto alla responsabilità etico-sociale d'impresa dal cui rispetto deriva una ipotesi di standard certificabile.

La missione del progetto è quella di “promuovere la nascita di un modello di governo dell'impresa basato sull'idea del contratto sociale con gli stakeholder attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità certificabile a livello internazionale della responsabilità etico-sociale d'impresa che ne tuteli la reputazione e l'affidabilità”⁴³.

Gli strumenti individuati dal sistema per la gestione della qualità etico-sociale - finalizzati ad accrescere la fiducia degli stakeholder verso l'impresa - sono concepiti come parte di un sistema integrato, per cui vanno analizzati insieme e non presi singolarmente. Il progetto Q-Res ne individua sei:

- 1) visione etica d'impresa⁴⁴;
- 2) codice etico;
- 3) formazione etica;
- 4) sistemi organizzativi di attuazione e controllo;
- 5) rendicontazione etico-sociale;
- 6) verifica esterna.

Uno strumento di particolare interesse funzionale risulta essere il codice etico dell'impresa. Il codice etico si basa su dichiarazioni formali dell'insieme dei

⁴² Il progetto Q-Res, avviato nei primi mesi del 1999, ha portato nell'ottobre del 2001 alla pubblicazione delle linee guida Q-Res: “La qualità della responsabilità etico-sociale delle imprese. Linee guida per il management”, e poi alla pubblicazione della *Norma Q-Res per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali delle organizzazioni*, segnalate come strumenti di riferimento per i sistemi di gestione della RSI dalla Commissione Europea.

⁴³ <http://www.bilanciosociale.it/file/QRES.pdf>, p. 4

⁴⁴ Per il sistema dei valori dell'organizzazione e la visione etica dell'impresa si rimanda al capitolo 1.

diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti i suoi stakeholder. In questo insieme rientrano anche altri documenti volontari, come le carte dei valori, i codici di autoregolazione e tutti i sistemi volontari di gestione i quali possono soddisfare tre diversi requisiti:

- Principi etici generali e astratti, in cui si definiscono proprietà morali associabili a caratteristiche astratte e universali, che non sono vincolate ad una particolare contingenza concreta;
- Regole di condotta precauzionale, che individuano le aree di opportunismo potenziale nei rapporti tra stakeholder e impresa, nelle quali i principi enunciati potrebbero essere a rischio;
- Procedure di dialogo e comunicazione con gli stakeholder, volte a garantire che ogni situazione critica sia interpretata in modo simmetrico tra le parti.

Il codice etico rappresenta la formalizzazione del contratto sociale tra l'impresa e i suoi sovra sistemi, attraverso una pubblica dichiarazione sia in merito alla consapevolezza dei suoi obblighi di cittadinanza, sia alla realizzazione di strutture, politiche, relazioni e pratiche aziendali coerenti con tali impegni. Generalmente le organizzazioni adottano codici etici come strumenti interni di gestione, al fine di stabilire i propri valori e di fissare standard etici, tali da influenzare i comportamenti dei propri fornitori o clienti. Inoltre, definendo in modo chiaro ed esplicito le responsabilità etico sociali di ogni partecipante all'organizzazione è possibile implementare strumenti per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti. La particolare natura di questi documenti ne ha favorito una diffusione caratterizzate da multiformi approcci, sia nella struttura che nei contenuti. Essi, tuttavia, possono essere classificati nel seguente modo:

- codici adottati unilateralmente dalle organizzazioni;
- codici approvati da specifici settori merceologici, ovvero da gruppi omogenei di organizzazioni;
- codici negoziati, a livello europeo o internazionale, da partner sociali, anche in relazione a settori specifici;
- codici multistakeholder, quale risultato finale di iniziative congiunte, da parte di imprese, sindacati, ONG;
- codici modello, sviluppati da imprese, sindacati, ONG e altre associazioni per favorire un benchmark di riferimento nella elaborazione da parte di singole organizzazioni o gruppi di organizzazioni;
- codici intergovernativi negoziati nell'ambito di organizzazioni internazionali.

La rapida diffusione dei codici etici negli USA, intorno gli anni '90, può essere spiegata in parte con l'entrata in vigore delle *Federal Sentencing Guidelines* nel 1991 che prevedono, da un lato, l'inasprimento delle sanzioni pecuniarie a carico delle imprese condannate per reati federali e, dall'altro, una riduzione di tali ammende nel caso in cui si dimostri un efficace programma per prevenire e segnalare violazioni di legge da parte dell'impresa.

Gli effetti positivi per le imprese derivanti dall'adozione di questi documenti volontari non si limitano a vantaggi associati alla promozione della propria immagine, ma implica anche altri aspetti, come il miglioramento delle relazioni con i partner e, più in generale, della stessa governance, per i principi scaturiti dalla condivisione dei principi etici enunciati (Testa, 2007).

Per quanto riguarda la struttura dei codici etici, essi, in genere, si sviluppano su cinque livelli:

- 1) i principi etici e sociali che interpretano la missione aziendale e ne indicano il modo più corretto per la sua realizzazione;
- 2) le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder;
- 3) gli standard etici di comportamento che esplicitano i principi ritrovabili nella carta dei valori, come per esempio: legittimità morale, equità ed eguaglianza, tutela della persona, trasparenza, imparzialità, tutela dell'ambiente e della salute;
- 4) le sanzioni interne per la violazione delle norme del codice che di solito sono previste dai contratti collettivi di lavoro nazionale e comprendono sanzioni disciplinari, sospensioni o licenziamenti;
- 5) gli strumenti e gli organi di controllo dell'implementazione del codice.

Le norme di comportamento espresse in questi documenti devono essere espressione dei valori etici dell'azienda, definiti nel corso degli anni dalla leadership aziendale con il contributo degli operatori interni. La comunicazione di tali principi a tutti gli interessati è parte integrante del processo di formalizzazione del comportamento operativo e devono essere comunicati in modo attento ed efficace con lo scopo di ottenere una profonda condivisione dei principi ispiratori. Il codice etico riguarda tutti: dal vertice alla periferia delle unità organizzative e va sviluppato un dovere di reciprocità nel rispetto degli impegni. Questo documento rappresenta lo strumento per un consolidamento culturale dell'impresa e per questo sono presenti anche procedure specifiche che blocchino la possibilità di operare in modo disfunzionale sul piano etico.

In definitiva, per far fronte all'esigenza del mercato che richiede una maggiore etica nell'esercizio dell'attività dell'impresa, i principi e valori aziendali trovano la loro concreta attuazione formale nei codici etici o altri strumenti affini, in modo che l'offerta al mercato dell'impresa comprende quel valore aggiunto e condivisibile a tutti gli stakeholder, oltre a garantire una conservazione dell'ambiente naturale.

Uno strumento affine al codice etico per la gestione dei comportamenti socialmente responsabili all'interno dell'impresa è la carta dei valori. La carta dei valori è un documento in cui si codificano i valori e i principi di riferimento assunti dall'impresa nell'esercizio della sua missione e la cui creazione rimane una scelta del tutto spontanea. Sono riconosciuti a livello internazionale come maggiormente condivisi i principi individuati dal progetto Q-RES, di seguito citati: il principio del contratto sociale, il principio di efficacia, il principio di efficienza, il principio di equità, il principio di giusta condotta, il principio di trasparenza, il principio di onestà, il principio di responsabilità, il principio di coinvolgimento e partecipazione degli stakeholder, il principio di fiducia e buona reputazione, il principio del miglioramento continuo e, infine, il principio di leadership.

Questi strumenti acquistano una valenza significativa se prevedono trasparenti modelli di implementazione, di monitoraggio e di verifica, i quali richiedono adeguate competenze tecniche e una radicata sensibilità culturale.

3.2 Standard e linee guida

Al fine di favorire l'integrazione dei valori socio ambientali nelle scelte di governo e di gestione delle organizzazioni, esiste un'ampia e diversificata gamma di standard e linee guida, che si caratterizzano per l'adesione volontaria, finalizzati alla gestione degli aspetti collegati alla implementazione di sistemi, di attività e procedure in materia di qualità, ambiente, etica, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Tali strumenti forniscono procedure documentate e formalizzate con estremo dettaglio per l'implementazione di sistemi di gestione articolati per processi e sono supportati di frequente da Linee Guida⁴⁵ che hanno il preciso obiettivo di fornire indicazioni e suggerimenti circa la loro adozione.

In particolare, il GRI ha definito le linee guida comuni per il report di sostenibilità a livello internazionale. Le linee guida suggerite, denominate *Sustainability*

⁴⁵ Tali strumenti sono stati predisposti, nel corso del tempo, da vari organismi, come l'International Standard Organization (ISO), l'International Labour Organization (ILO) e il Global Reporting Initiative (GRI).

Reporting Guidelines, contemplano tutte le dimensioni della sostenibilità, identificandone i principali temi e i relativi indicatori. Le cinque sezioni del Report di Sostenibilità indicate dal GRI sono:

- la visione strategica
- il profilo delle attività
- la struttura di governo e i sistemi di management
- la tavola dei contenuti
- gli indicatori di performance

Si è manifestato, di recente, un crescente interesse alla adozione di strumenti in grado di monitorare e valutare le performance realizzate attraverso politiche e prassi improntate alla RSI delle organizzazioni perché tali misure valorizzano un modello strategico di governance. Infatti, in questo modo si gestiscono in modo corretto i rischi di natura ambientale e sociale coinvolgendo attivamente gli stakeholder. Un'altra motivazione legata al crescente aumento di questi strumenti, può essere riconducibile alla possibilità di ottenere la relativa certificazione, cioè una attestazione formale della loro conformità a determinati requisiti. Questo approccio rappresenta un utile benchmark nel tempo e nello spazio e un altrettanto valido strumento di comunicazione in merito alle performance realizzate.

È possibile effettuare una classificazione degli standard volontari più rilevanti, riconducibili ad approcci di tipo gestionale, in base alla prevalenza di una dimensione rispetto alle altre (Testa, 2007):

- Standard e Linee Guida riferiti all'ambiente di lavoro
- Standard e Sistemi di Gestione per la Qualità
- Standard e Sistemi di Gestione Ambientale
- Altri strumenti per la diffusione della Responsabilità Sociale

Al primo gruppo appartengono differenti tipologie di strumenti, che vanno dallo standard internazionale Social Accountability 8000 (SA 8000), alle Linee Guida ILO-OSH 2001, al British Standard OHSAS 18001. Lo scopo dello standard SA 8000 è quello di fornire un supporto alle organizzazioni, onde promuovere lo sviluppo e la gestione di sistemi orientati alla responsabilità sociale, in tema di lavoro, poiché abbraccia problematiche basilari riguardanti il lavoro minorile e forzato, la salute, sicurezza e libertà di associazione, il diritto di contrattazione collettiva e la discriminazione. Esso definisce una serie di requisiti tesi ad assicurare il rispetto dei diritti umani fondamentali ai quali l'organizzazione deve attenersi, nella consapevolezza di essere sottoposta a un processo indipendente di

verifica e, eventualmente, di certificazione da parte di auditor accreditati dal SAI⁴⁶.

Per quanto attiene alla completezza dei requisiti previsti, tale standard presenta un carattere minimale: infatti, attraverso specifici requisiti – lavoro minorile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto di contrattazione collettiva, discriminazione, azioni disciplinari, orario di lavoro, retribuzione, relazioni con i fornitori – affronta le tematiche relative ai diritti dei lavoratori, la cui tutela nei paesi ad economia avanzata è già garantita dalla legislazione.

Per quanto riguarda gli standard e i sistemi volontari di gestione per la qualità, nonostante non siano strettamente riconducibili alle tematiche correlate alla RSI, sono connotati da una forte valenza nella tutela dei diritti dei consumatori e, più in generale, di tutti gli stakeholder. Fra questi le norme più note e diffuse sono quelle della serie ISO 9000, per l'implementazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità, i cui principi cardine sono i seguenti:

- Identificazione dei processi rilevanti
- Determinazione delle sequenze e delle interazioni
- Individuazione dei criteri e dei metodi per assicurare l'efficacia nelle fasi di implementazione e di controllo
- Gestione delle risorse e delle informazioni
- Monitoraggio, misurazione ed analisi dei risultati
- Adozione di azioni correttive idonee a realizzare il miglioramento continuo.

Questa serie di norme si basa sulla filosofia del miglioramento continuo e sono fondate sull'approccio logico Plan-Do-Check-Act, in quanto i relativi obiettivi vengono sistematicamente pianificati, implementati, revisionati ed eventualmente revisionati mediante l'adozione di azione correttive.

Nell'ambito degli standard e dei Sistemi di Gestione ambientale i più noti sono rappresentati dallo schema EMAS e dalle norme della serie ISO 14000. L'*Eco Management and Audit Scheme* (EMAS) è uno strumento volontario messo a punto dalla Commissione Europea, attraverso due regolamenti CE⁴⁷, con lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle performance ambientali delle organizzazioni, sia pubbliche che private, appartenenti al settore industriale o a quello dei servizi. La partecipazione allo schema comunitario prevede il compimento di un percorso logico i cui passaggi fondamentali sono: la dichiarazione formale della propria politica ambientale, volta ad enunciare i principi ispiratori; l'analisi dell'ambiente iniziale, per l'identificazione degli

⁴⁶ Social Accountability International, un ente non governativo e non-profit la cui attività è tesa a sviluppare e verificare l'implementazione degli standard sulla RSI.

⁴⁷ Il Reg. CE 1836/1993 ed il Reg. CE 761/2001.

effetti ambientali rilevanti connessi con l'attività da svolgere; la realizzazione di un sistema di gestione ambientale (*Environmental Management System*); l'audit ambientale, per la verifica dell'adeguatezza del sistema. Quindi, l'adesione allo schema EMAS richiede l'adozione di una politica ambientale che sia improntata alla prevenzione dell'inquinamento ed orientata al miglioramento continuo.

La norma ISO 14000 fornisce i requisiti e delinea il percorso metodologico per l'implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale, costituendo il riferimento per la sua certificazione ad opera di organismi accreditati. Nella norma ISO 14001, invece, sono indicate le linee guida per sviluppare sistemi e principi di gestione ambientale, anche al fine del relativo coordinamento. Diverse altre norme appartengono alla famiglia ISO 14000 come quelle della serie ISO 14020 che contemplano differenti approcci in tema di Etichettatura Ambientale (*Ecolabelling*) e di Dichiarazioni Ambientali di Prodotto (*Environmental Product Declaration*) o anche quelle della serie ISO 14040 che sono focalizzate su principi e metodologie per la valutazione dell'impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita dei prodotti e dei servizi (*Life Cycle Assessment*⁴⁸).

Le principali differenze tra lo schema EMAS e lo standard ISO 14000 vanno individuate oltre che nella diversa applicabilità territoriale (ambito comunitario/internazionale), soprattutto nel forte rilievo del soggetto pubblico previsto dal sistema di accreditamento e di verifica del primo.

La considerazione dell'attività come insieme di relazioni con gli stakeholder non subordina la funzione economica dell'azienda a quella sociale, ma piuttosto le coniuga. Fra gli strumenti di comunicazione aziendale, il bilancio di sostenibilità è quello che ha più ampio contenuto informativo.

3.3 Bilancio di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità è un documento che le aziende redigono volontariamente per tener conto del loro comportamento agli stakeholder⁴⁹, ai quali riferiscono sui risultati e sugli effetti delle relazioni che con loro intrattengono, in riferimento ai tre ambiti della sostenibilità: quella riguardante la capacità di creare ricchezza e occupazione, quella volta a garantire condizioni di benessere equamente distribuito nel rispetto dei diritti umani e del lavoro e, infine,

⁴⁸ Strumento usato, tra gli altri, anche da Ferrarelle SpA.

⁴⁹ Qui il concetto di stakeholder è inteso in un'accezione allargata perché comprende anche coloro che in modo indiretto possono essere influenzati dalla attività dell'impresa.

quella di assicurare la riproducibilità delle risorse e la conservazione dell'ambiente⁵⁰.

Alle aziende serve per comunicare, per rendere conto, ma anche per programmare e gestire le relazioni sociali. Viene usato come un mezzo che concorre ad accrescere un bene immateriale di primaria importanza: la reputazione, dalla quale nascono consenso, fiducia e legittimazione. Agli stakeholder risulta utile perché consente loro di formarsi un giudizio complessivo sul comportamento dell'azienda e dei suoi attori chiave. In altri termini, si può dire che concorre a promuovere e potenziare il dialogo con le parti sociali, contribuisce al miglioramento dei rapporti esistenti, fa crescere il senso di responsabilità sociale all'interno dell'azienda.

Il contenuto di tale documento è decisamente più ampio del bilancio ambientale, in quanto l'ambiente è uno dei tre aspetti dello sviluppo di sostenibilità. Presenta invece molte affinità con il bilancio sociale, al punto da poter essere considerato un modello particolare di questo. Infatti, prende in considerazione tutta l'attività aziendale e osserva tutti gli aspetti nei quali si concentrano gli interessi degli stakeholder; uguali sono i postulati e i principi generali a cui si ispira. Qualche differenza si può cogliere sul piano applicativo. È il caso del riferimento distinto delle tre dimensioni della sostenibilità che rischia di far perdere di vista l'interdipendenza che tra esse esiste e quindi a non considerarle secondo una visione sistemica (Sacconi, 2005).

Nel bilancio di sostenibilità le informazioni sui tre aspetti della sostenibilità sono integrate in un unico modello di rendicontazione, la cui struttura consente tuttavia una loro separata indicazione.

La *Global Reporting Initiative* (GRI) ha proposto linee guida per la formazione del bilancio di sostenibilità contenute nel già citato documento denominato *Sustainability Reporting Guidelines*. La struttura del Rapporto di Sostenibilità, secondo queste linee guida, è articolata in cinque parti: la prima, denominata visione e strategia, riguarda la strategia dell'impresa in ordine alla sostenibilità; la seconda, chiamata profilo dell'organizzazione, si riferisce alle finalità del documento; la terza considera la struttura di governo e il sistema di management; la quarta è dedicata agli indicatori di performance; la quinta parte è dedicata alle informazioni aggiuntive e discrezionali.

In Italia nel gennaio 2017 entra in vigore il decreto legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254 di Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, che reca modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

⁵⁰ Cioè quella economica, sociale e ambientale.

Il provvedimento prevede l'obbligo di presentare una dichiarazione individuale di carattere non finanziario per le imprese di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:

a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;

b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro.

Il carattere di volontarietà viene annullato per le imprese che rientrano nei confini dettati dalla normativa, mentre le altre imprese non sottoposte all'obbligo conservano la facoltà di presentare tale documento.

In relazione ai contenuti che le imprese sono chiamate a comunicare, il Decreto recepisce completamente la Direttiva 2014/95/UE che prevede che la dichiarazione non finanziaria debba riguardare i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono ritenuti rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa.

Per quanto riguarda le informazioni necessarie da contenere, il bilancio deve fornire indicazioni volte a comprendere il modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività dell'impresa anche con riferimento alla gestione dei temi sociali e ambientali, le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di *due diligence*⁵¹, i risultati conseguiti grazie ad esse ed i relativi *Key performance indicator* di carattere non finanziario. Inoltre, deve contenere informazioni anche sui principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, le catene di fornitura⁵².

La normativa riporta l'elenco degli ambiti minimi sui quali è richiesto di rendicontare le proprie attività e performance. Comunque, viene lasciata la libertà alle singole imprese di scegliere lo standard di rendicontazione che preferiscono, di individuare gli indicatori di performance che meglio descrivono le attività dell'impresa in relazione ai temi considerati, di adottare le metodologie di calcolo ritenute più adatte e inoltre viene lasciata alle imprese la libertà di allargare il perimetro di rendicontazione.

Tuttavia, la dichiarazione, deve contenere almeno le seguenti informazioni⁵³:

⁵¹ La due diligence finanziaria è uno studio dettagliato, nell'arco temporale del passato, del presente e del futuro, di tre aspetti fondamentali di un'impresa: la situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

⁵² L'attenzione alle catene di fornitura è un elemento interessante del decreto in quanto essa allarga, seppur indirettamente, la valutazione all'intero indotto e, attraverso le azioni dell'impresa di grandi dimensioni, può avere l'effetto di sollecitare le imprese fornitrici, che spesso sono PMI, ad adottare standard ambientali e sociali più elevati.

⁵³ D. Lgs. 254/2016

- 1) l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;
- 2) le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;
- 3) l'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;
- 4) gli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;
- 5) il rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni attuate per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;
- 6) la lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

Il Decreto, infine, prevede la verifica da parte di chi si occupa della revisione legale del bilancio dell'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori del documento e quindi non richiede meccanismi obbligatori di certificazione.

3.4 Bilancio ambientale

Questo strumento contiene informazioni attinenti esclusivamente al profilo ecologico della gestione. Esso, infatti, prende in considerazione un solo aspetto dell'attività aziendale, cioè il rapporto con l'ambiente fisico e naturale e gli effetti che ne scaturiscono. La categoria di interessi presenti è solo quella che si riferisce a tematiche ambientali che, per loro natura, riguardano la collettività. In ordine di tempo è apparso dopo il bilancio sociale e ha rappresentato anch'esso una risposta alle pressioni esercitate dall'opinione pubblica.

In conseguenza della natura volontaria, si riscontra un'ampia eterogeneità nella redazione di tale documento. Alcuni esempi di linee guide volte a definire standard di bilancio ambientale sono:

- CEFIC (Council of European Chemical Industry);

- PERI (Public Environmental Reporting Initiative);
- FEEM (Fondazione ENI Enrico Mattei).

La scelta di ricorrere al bilancio ambientale costituisce di solito una tappa di un più vasto processo di riorientamento strategico verso modelli di gestione eco-compatibile, basati sull'adozione di sistemi di gestione e di audit ambientali (EMAS) e di standard di qualità ambientale (ISO 14000).

Esso assume una valenza informativa sia interna che esterna e assolve due funzioni principali: la prima è quella di comunicare agli stakeholder i risultati raggiunti sul piano ecologico, mentre la seconda riguarda la funzione di supporto al processo decisionale, perché consente di valutare le scelte operate dal management nella prospettiva della sostenibilità ambientale (Rupo, 2001). La forma di presentazione è in parte discorsiva e in parte si avvale di dati quantitativi, fisici e monetari, relativi all'impatto ecologico dei prodotti e dei processi produttivi (Sacconi, 2005).

Questo tipo di rendicontazione trova applicazione nelle aziende che non fanno uso del bilancio sociale, altrimenti rappresenterebbe una parte di questo.

3.5 Volontariato d'impresa

Una delle pratiche migliori attraverso la quale l'impresa può comunicare concretamente il proprio orientamento sociale è il volontariato d'impresa, termine con il quale si indica il coinvolgimento del personale nella comunità, cioè nella partecipazione attiva e concreta dei lavoratori alla vita della società locale con l'incoraggiamento e il supporto dell'azienda. Poiché la risorsa più importante di un'impresa sta nel suo patrimonio di competenze e di energia personale, sono sempre più numerose le aziende che esplicitano il loro ruolo sociale non soltanto attraverso contributi finanziari al mondo della solidarietà, ma mettendo a disposizione di quest'ultimo aiuto pratico e know how (Sodalitas, 2002).

Indipendentemente dalla forma che può assumere, il volontariato di impresa apporta benefici all'azienda in termini di apprezzamento, reputazione, fiducia e motivazione oltre che al personale e alla comunità. Infatti, il personale può sviluppare nuove competenze contribuendo alla rigenerazione sociale oltre che stimolarne la reciproca comprensione con l'ambiente esterno.

Quando un'impresa realizza un'attività commerciale al fine di promuovere un'utilità sociale o come partnership con una organizzazione non profit al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio in modo da trarne reciproco vantaggio, si parla di marketing legato alle cause sociali. Così inteso il marketing sociale si differenzia dalla semplice filantropia perché privilegia il rapporto commerciale legato al prodotto o servizio ed implica nel suo sviluppo il ricorso a tutte le tecniche e discipline della comunicazione commerciale: pubblicità, eventi, ufficio stampa, marketing relazionale.

Affinché un'azione di tale tipo sia efficace è necessario che esista un mutuo beneficio, perché entrambi gli enti che promuovono l'operazione devono trarne un vantaggio. Inoltre, è richiesta una coerenza tra gli obiettivi di marketing dell'impresa e la missione delle organizzazioni non profit con cui collabora.

Quando si parla di donazioni o di operazione di raccolta fondi per cause sociali, il soggetto beneficiario della donazione non ha alcun obbligo di propagandare il prodotto, il marchio o il nome del donatore e chi dona acquista solo il diritto di poter rendere pubblico (se lo desidera) il proprio contributo economico alla realizzazione dell'iniziativa. I motivi alla base di questi comportamenti sono il ritorno d'immagine e la promozione della responsabilità sociale d'impresa, oltre alla presa di coscienza del bisogno di dare un contributo alla collettività. In particolare, la maggioranza delle imprese considerano le donazioni un modo per migliorare la comunità, per promuovere la responsabilità sociale d'impresa e dimostrare che il profitto non è l'unica finalità. Quindi alla base dei comportamenti di corporate giving delle imprese vi è la volontà di contribuire allo sviluppo della comunità senza tuttavia perdere l'occasione di promuovere l'identità e l'immagine dell'impresa.

In questo lavoro, abbiamo trattato solo alcuni dei possibili strumenti applicativi della responsabilità sociale, ma il ventaglio di possibilità è ampissimo. Come abbiamo visto, la maggior parte risulta essere su base volontaria e per questo esistono vari enti e associazioni che cercano di standardizzare gli strumenti al fine di ottenere dei profili certificabili e comparabili, oltre che comprensibili per il pubblico esterno. Alcune misure sono entrate nell'ordinamento normativo nazionale, come abbiamo visto per l'Italia in materia di bilancio di sostenibilità⁵⁴.

In particolare, ho trovato di notevole interesse l'impegno di Ferrarelle Spa nella strategia per la creazione del valore; un valore che porta un beneficio a tutta la

⁵⁴ Come anche in Francia dove la Legge 12 luglio 1977 ha posto l'obbligo di redigere il bilancio sociale per le imprese con più di 300 dipendenti, o in Belgio dove il bilancio sociale è disciplinato dalla Legge 22 dicembre 1995 e da altre ordinanze.

comunità. Infatti, la responsabilità sociale di questa azienda ha trovato una concreta applicazione in tutte e tre le forme di sostenibilità che in questo lavoro abbiamo cercato di definire.

Capitolo 4

Il caso Ferrarelle SpA

Ferrarelle SpA è un'azienda italiana, che opera nell'imbottigliamento e distribuzione di acque minerali a livello nazionale e internazionale e si identifica con l'eccellenza del marchio Ferrarelle, l'effervescente naturale in produzione dal 1893. La storia del marchio Ferrarelle inizia negli ultimi anni dell'Ottocento quando Antonio De Ponte, proprietario di un fondo agricolo in località Ferrarelle, dà il via alla prima attività di sfruttamento industriale delle polle d'acqua sorgiva esistenti sul territorio. Nel 1900 viene presentata all'Esposizione Nazionale di Igiene dove per la prima volta si fa conoscere al grande pubblico.

Nel 1925 la famiglia Violati acquista l'azienda che entrerà poi a far parte, nel 1987, della società Italaquae sotto il controllo del Gruppo Danone e Ifil. Nel 2005 l'italiana LGR Holding SpA, di proprietà della famiglia Pontecorvo Ricciardi, acquista la società dal Gruppo Danone e dopo tre mesi ne cambia il nome da Italaquae SpA a Ferrarelle SpA diventando di fatto proprietaria dei marchi Ferrarelle, Natía, Santagata, Boario. Nel 2014 ha ampliato ulteriormente il proprio portafoglio con il lancio dell'acqua funzionale Fonte Essenziale. Nel 2017, con la volontà di arricchire la propria gamma di prodotti d'eccellenza, il Gruppo ha acquisito il 99% dell'azienda Amedei, con l'obiettivo di far conoscere a livello internazionale questo prodotto Made in Italy.

Ferrarelle SpA è il quarto produttore italiano di acque minerali, con una quota del 7,8%. Nel 2017 ha venduto 930 milioni di litri di acque minerali con un incremento del 4% rispetto all'anno precedente, registrando un fatturato netto di circa 142 milioni di euro e un Ebitda di oltre 18 milioni. La società è dislocata su 5 siti strategici mostrati in figura 4.1. Nel mercato internazionale opera in oltre 40 Paesi attraverso l'esportazione dell'effervescente naturale Ferrarelle e Natía, posizionandosi nel segmento del fuori casa e in particolare nei delicatessen, top hotel e ristoranti.

Figura 4.1



(Fonte: Bilancio di sostenibilità di Ferrarelle, 2017)

4.1 I valori

Ferrarelle SpA gestisce, amministra e protegge un patrimonio naturale italiano carico di tradizioni e biodiversità.

Ferrarelle si impegna per raggiungere i propri obiettivi di sviluppo attraverso la ricerca di un armonioso rapporto con l'ambiente. Infatti, la tutela delle acque minerali e della biodiversità è uno degli aspetti ambientali più importanti a cui la società indirizza i propri sforzi. In particolare, si impegna per preservare la purezza della risorsa idrominerali e a ridurre il consumo di materie prime, in primis la plastica (PET⁵⁵ incluso nelle preforme e l'HDPE⁵⁶ dei tappi).

Ferrarelle è dotata di procedure rigorose, che riguardano lo smaltimento delle sostanze pericolose, e ha ottenuto notevoli riduzioni di emissioni di gas serra per ogni litro imbottigliato grazie soprattutto ai risparmi energetici e alla riduzione di utilizzo delle materie prime plastiche. Per contenere i consumi di acqua

⁵⁵ Il PET (polietilentereftalato) è una materia sintetica (plastica) prodotta con il petrolio o il metano ed è riciclabile al 100 per 100. Gli imballaggi di PET rispettano inoltre le severe condizioni igieniche imposte in ambito alimentare.

⁵⁶ Polietilene ad alta densità

industriale, l'azienda utilizza sistemi interni di riciclo attraverso processi di filtrazione, in modo da poterla utilizzare più volte nel processo produttivo.

Ferrarelle è attenta ai bisogni dei propri clienti e consumatori e ricerca la loro massima soddisfazione. Le 7 certificazioni di prodotto e le 5 di processo ottenute da Ferrarelle testimoniano il forte impegno dell'azienda su queste tematiche.

Un altro valore importante per l'azienda è la Salute e Sicurezza dei lavoratori e l'attività di formazione e sviluppo dei dipendenti. Grazie alle attività formative di prevenzione e protezione, Ferrarelle ha avuto bassissimi livelli di frequenza e gravità degli infortuni e ogni anno elabora un Piano di formazione per accrescere capacità e competenze dei propri collaboratori.

L'azienda si impegna ogni anno in numerose attività riguardanti le persone, la cultura e l'ambiente. Il sostegno alla ricerca scientifica con Fondazione Telethon, le partnership con il Teatro alla Scala e Fondazione Giangiacomo Feltrinelli e la decennale collaborazione con il Fondo Ambiente Italiano, sono solo alcune delle iniziative che vedono l'importante coinvolgimento di Ferrarelle in questi ambiti.

4.2 Governance

La Corporate Governance di Ferrarelle SpA è caratterizzata da elevati standard di trasparenza e correttezza nella gestione dell'impresa. Il sistema di governance è orientato alla massimizzazione del valore, al controllo dei rischi d'impresa e al mantenimento e sviluppo di rapporti di fiducia nei confronti degli stakeholder e alla tutela e salvaguardia dell'ambiente.

La Governance di Ferrarelle SpA si basa sul modello tradizionale e prevede:

- l'Assemblea degli azionisti;
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Collegio Sindacale;
- l'Organismo di vigilanza;
- la Società di revisione legale dei conti.

I principali strumenti di Governance di cui la Società si è dotata sono:

- lo Statuto;
- il Codice Etico;

- il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/01⁵⁷;
- i Sistemi di gestione di processo certificati e le certificazioni di prodotto.

4.3 Modello di organizzazione, gestione e controllo

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei reati ai sensi del D.Lgs. 231/01 è stato inizialmente approvato dal Consiglio di Amministrazione del 22 dicembre 2008 e successivamente modificato per aggiornarlo alle novità normative nel frattempo intervenute.

Il documento è costituito da una ‘Parte generale’ in cui, dopo un richiamo ai principi del Decreto, sono illustrate le componenti essenziali del Modello, tra cui le misure da adottare in caso di mancata osservanza delle prescrizioni dello stesso (sistema disciplinare), la formazione del personale e la diffusione del Modello nel contesto aziendale ed extra-aziendale e da una ‘Parte speciale’ in cui sono identificate le aree di specifico interesse nello svolgimento delle attività della Ferrarelle SpA, per le quali è astrattamente configurabile un rischio potenziale di commissione di reati. Sono indicati i riferimenti a procedure da eseguire e attività di controllo da svolgere per prevenire la commissione di reati.

Per poter dare garanzia di efficace e costante attuazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo, è stato istituito l’Organismo di Vigilanza, una struttura dedicata esclusivamente all’attività di vigilanza dello stesso, priva di mansioni operative, attualmente composto dai tre membri effettivi del Collegio Sindacale: professionalità esterne, qualificate ed esperte nelle procedure di controllo. L’Organismo è caratterizzato da autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d’azione, con riporto direttamente al Presidente.

L’azienda ha costituito un Comitato Interno per la sostenibilità al fine di approfondire l’analisi degli aspetti economici, sociali e ambientali che caratterizzano l’approccio sostenibile di Ferrarelle. Compito del Comitato è quello di definire le linee strategiche dell’azienda e la loro realizzazione in materia di sviluppo sostenibile e di promuovere iniziative di responsabilità sociale ed è composto dalle seguenti figure:

⁵⁷ Il Decreto introduce la responsabilità amministrativa per società, enti e organizzazioni, con o senza personalità giuridica. Per la prima volta nell’ordinamento italiano è prevista la responsabilità delle aziende per reati posti in essere da amministratori, dirigenti o dipendenti nell’interesse o a vantaggio dell’azienda stessa.

- Consigliere delegato alla corporate identity, comunicazione e CSR-coordinatore;
- Direttore Generale per le Attività Industriali;
- Direttore Generale per le Attività Commerciali e Marketing;
- Direttore Amministrazione Finanza & Supply Chain;
- Direttore Risorse Umane;
- Direttore Qualità;
- Direttore di Produzione;
- Responsabile Ambiente e Sicurezza

Il Comitato valuta i rischi sociali e ambientali che riguardano l'operatività dell'azienda ed è predisposto al controllo della performance di gestione. È qui che parte la definizione e il monitoraggio del programma per la sostenibilità, costituito da obiettivi economici, sociali e ambientali. I codici di condotta e i principi di comportamento rilevanti dal punto di vista sociale e ambientale sono definiti dal Comitato che definisce e coordina le attività di ascolto, dialogo e coinvolgimento degli stakeholder e ha il compito di condividere i risultati e definire le azioni da intraprendere.

Altro importante incarico è la realizzazione del Bilancio di sostenibilità che coniuga insieme alla definizione e attuazione di un piano di comunicazione interna ed esterna su tale tematica.

4.3.1 Il codice etico

Per combattere la corruzione, Ferrarelle si è dotata di un Codice Etico e del Modello di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei reati ai sensi del D.Lgs. 231/01 e si impegna, attraverso il rispetto di tale Codice, nel vietare espressamente pratiche discriminatorie nella selezione, assunzione, formazione, gestione, sviluppo e retribuzione del personale, nonché ogni forma di nepotismo o di favoritismo.

Tale documento rappresenta l'enunciazione dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità di Ferrarelle SpA rispetto ai propri stakeholder: azionisti, clienti, fornitori, dipendenti, collaboratori, consulenti, Istituzioni, collettività.

Il Codice Etico ha l'obiettivo di indirizzare tutte le attività di Ferrarelle verso criteri di rispetto della legge, lealtà, correttezza professionale ed efficienza economica nei rapporti interni ed esterni, al fine di favorire indirizzi univoci di

comportamento volti alla soddisfazione delle esigenze dei propri stakeholder e al consolidamento di una positiva reputazione.

Ciascun amministratore, dipendente, collaboratore, consulente è tenuto, nell'esercizio delle proprie funzioni, svolte anche in rappresentanza di Ferrarelle, al rispetto delle norme contenute nel Codice. Ferrarelle si impegna alla diffusione del Codice Etico, al suo periodico aggiornamento, alla messa a disposizione di ogni possibile strumento che ne favorisca la piena applicazione, allo svolgimento di verifiche in ordine a ogni notizia di violazione delle norme, alla valutazione dei fatti e alla conseguente attuazione, in caso di accertata violazione, di adeguate misure sanzionatorie.

4.4 La sostenibilità di Ferrarelle

Inteso che per sostenibilità si faccia riferimento alle sue tre dimensioni, l'azienda pianifica la sua strategia per la creazione di un valore che va a beneficio di tutti gli stakeholder. In particolare, realizza una sostenibilità ambientale, di salute e sicurezza, che prevede il raggiungimento di obiettivi di riduzione degli impatti ambientali diretti e indiretti e di salute e sicurezza dei lavoratori, una sostenibilità sociale, intesa come capacità di creare "valore condiviso" (non esclusivamente economico), attraverso la soddisfazione di esigenze e aspettative e, infine, quella economica, che mira al raggiungimento di obiettivi di fatturato, acquisizione clienti e obiettivi di carattere reddituale. La creazione del valore in Ferrarelle nasce da un'organizzazione orientata, oltre alla salvaguardia delle risorse idriche, geologiche e dell'habitat naturale dove si trovano le sue sorgenti, anche alla soddisfazione dei consumatori e dei clienti e a garantire l'eccellenza dei suoi prodotti e servizi.

4.4.1 Politica ambientale e sistema di gestione

Ferrarelle si è dotata di un sistema di gestione ambientale, certificato conforme alla norma ISO 14001, istituito e formalizzato per assicurare e garantire che tutte le attività vengano svolte nel rispetto di tutte le prescrizioni della legislazione ambientale vigente e prevenendo i reati ambientali previsti dal D.Lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa delle imprese.

Per creare una forte coscienza ambientale all'interno dell'azienda, Ferrarelle ha definito le funzioni e le responsabilità del personale.

Per certificare l'impatto ambientale delle bottiglie di Ferrarelle, l'azienda si è dotata di una EPD (*Environmental Product Declaration*), uno schema di dichiarazione volontaria, che comunica informazioni relative alla prestazione ambientale di prodotti e servizi secondo uno standard universalmente riconosciuto. La misurazione dell'impatto sull'ambiente dei prodotti acqua minerale Ferrarelle, imbottigliati sia in contenitore in vetro, sia in PET, è resa possibile grazie a una minuziosa analisi dei processi, eseguita con una rigorosa analisi dei dati, riconosciuta a livello internazionale come *Life Cycle Assessment*⁵⁸, che tiene conto dell'intero ciclo di vita del prodotto.

Grazie ai centinaia di controlli di qualità eseguiti quotidianamente e alle innumerevoli certificazioni di qualità e di sicurezza alimentare che vengono aggiornate e rinnovate ogni anno, le acque minerali Ferrarelle SpA sono controllate e garantite.

Nell'ambito delle certificazioni, l'azienda adotta appropriate procedure e metodologie di intervento. Infatti, i prodotti e i processi sono certificati in base alle migliori standardizzazioni per garantire la qualità e la soddisfazione del consumatore, oltre al rispetto dell'ambiente e tenendo conto dei vari interessi degli stakeholder. La certificazione di prodotto (regolata dalle norme settoriali, generiche e specifiche, di prodotto o da riferimenti normativi equivalenti) è una forma di assicurazione diretta, con cui si accerta la rispondenza ai requisiti applicabili di un prodotto tangibile o intangibile (servizio), inteso come risultato di un processo.

L'oggetto della certificazione è il sistema di controllo della produzione dell'acqua minerale Ferrarelle imbottigliata, dall'emungimento alla commercializzazione sul mercato, per garantire il rispetto del requisito normativo di definizione "effervescente naturale". In particolare, il servizio di controllo ha lo scopo di garantire che l'effervescenza naturale dell'acqua minerale Ferrarelle imbottigliata sia effettivamente di origine naturale e di provenienza dal bacino idrominerario da cui proviene l'acqua minerale. Questo controllo garantisce che sia presente la medesima quantità di CO₂ in ogni bottiglia come al momento in cui scaturisce dalla sorgente. Di seguito sono riportate le certificazioni di prodotto di Ferrarelle SpA.

⁵⁸ Vedi capitolo 3

BRC - British Retail Consortium

Lo standard BRC (*British Retail Consortium*) riguarda la sicurezza igienico-sanitaria dei prodotti agroalimentari. Lo scopo dello standard è garantire che i prodotti distribuiti siano realizzati nel rispetto di requisiti igienici e qualitativi ben definiti. La certificazione BRC è uno dei più diffusi strumenti internazionali attraverso cui gli operatori della filiera alimentare qualificano i propri fornitori.

IFS - International Food Standard

L'IFS (*International Food Standard*) è uno strumento operativo per qualificare i propri fornitori secondo requisiti di qualità, sicurezza e conformità alle normative sui prodotti alimentari. È il corrispettivo del BRC per i paesi dell'area centro-europea (Austria, Svizzera, Francia e Germania). Ha lo scopo di favorire l'efficace selezione dei fornitori food sulla base della loro capacità di fornire prodotti sicuri, conformi alle specifiche contrattuali e ai requisiti di legge.

EPD - Environmental Product Declaration

La dichiarazione ambientale di prodotto è uno schema di certificazione volontaria che permette di comunicare informazioni oggettive, confrontabili e credibili, relative all'impatto apportato da prodotti e servizi verso l'ambiente, a partire dalle prime fasi della produzione, dalle materie prime utilizzate e fino alle fasi di smaltimento del contenitore dopo il consumo.

Halal

Il termine *Halal* è un termine coranico che significa "lecito" e, con specifico riferimento all'ambito alimentare, è il termine con cui si sancisce il corretto rapporto del credente musulmano con il nutrimento. Con riferimento al cibo, è dunque definibile come *Halal* tutto ciò che per un musulmano sia pienamente lecito mangiare. Questo dettame religioso, con la crescente espansione dei musulmani europei, si è trasformato in un vero e proprio riferimento di enorme successo.

Kosher

I prodotti *Kosher* sono per definizione quei prodotti che, in seguito a lunghi processi di controllo, possono essere consumati dagli esponenti delle comunità

ebraiche. Oltre a garantire i requisiti fondamentali necessari, offrono un livello di controllo qualitativo superiore e, non a caso, negli Stati Uniti la maggior parte delle industrie alimentari si propongono sul mercato contraddistinte da tale marchio.

EAC - EurAsian Certification

È la certificazione di sicurezza igienicosanitaria dei prodotti agroalimentari per il mercato russo. Il sistema nazionale delle certificazioni EAC (*EurAsian Certification*) è stato introdotto in Russia per proteggere la salute pubblica ed assicurare la sicurezza e qualità dei prodotti importati. La certificazione è necessaria per la maggior parte dei prodotti venduti sul mercato russo. I prodotti garantiti EAC dimostrano che sono in conformità agli standard applicabili.

Accanto alle certificazioni di prodotto, che si sono rivelate delle politiche di successo, sono presenti quelle di processo, che formalizzano nei minimi dettagli le azioni operative all'interno dell'organizzazione. La certificazione di processo, quindi, assicura la capacità di un'organizzazione di strutturarsi e gestire le proprie risorse e i propri processi produttivi in modo da riconoscere e soddisfare i bisogni dei clienti, impegnandosi al miglioramento continuo. Di seguito sono riportate le 5 certificazioni di processo che caratterizzano i processi produttivi di Ferrarelle.

Sistema gestione qualità - ISO 9001:2015

La norma specifica i requisiti di un sistema di gestione della qualità, relativo ad un'organizzazione che ha esigenza di dimostrare la sua capacità di fornire con regolarità prodotti che ottemperino ai requisiti dei clienti, e che desidera accrescerne la soddisfazione tramite l'applicazione efficace del sistema.

Sistema gestione ambientale - ISO 14001:2004

È la norma che stabilisce i criteri di un sistema di gestione ambientale che l'organizzazione deve adottare per contribuire alla protezione dell'ambiente e alla prevenzione dell'inquinamento apportato dalle sue attività. Ferrarelle SpA è stata tra le prime aziende in Italia ad essere stata accreditata.

Sistema di rintracciabilità di filiera - ISO 22005:2007

La ricerca dell'eccellenza dei prodotti presuppone il pieno controllo di tutta la filiera produttiva. Attesta il pieno controllo di tutta la filiera produttiva, sia del prodotto, sia del suo percorso dal produttore al consumatore. Quindi la norma fornisce i principi per soddisfare a pieno i concetti e i requisiti di "tracciabilità" del percorso del prodotto dal produttore al consumatore e di "rintracciabilità" consente di ripercorrere a ritroso tutto il cammino del prodotto, fino a rintracciarne l'origine.

H.A.C.C.P. *Codex Alimentarius* Sistema Autocontrollo

Il responsabile dell'industria alimentare deve individuare nella propria attività ogni fase che potrebbe rivelarsi critica per la sicurezza degli alimenti e deve garantire che siano applicate, mantenute ed aggiornate le adeguate procedure di sicurezza, ciò avvalendosi dei principi su cui è basato il sistema di analisi dei rischi e di controllo dei punti critici (Hazard Analysis And Critical Control Point).

National Sanitation Foundation – NSF⁵⁹

È la certificazione di sicurezza alimentare e igiene del processo produttivo in accordo con gli standard U.S. Food & Drug Administration. NSF effettua dei test sui prodotti e delle analisi sui materiali con delle ispezioni non programmate dell'impianto. Viene valutato ogni aspetto dello sviluppo del prodotto prima di ottenere la certificazione.

Sia per lo sviluppo dei prodotti che per l'innovazione dei processi, sempre al passo con le nuove normative e certificazioni, l'azienda mette le risorse e le competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

4.4.2 Alcuni dati sulla performance ambientale

Nei propri processi produttivi Ferrarelle utilizza prevalentemente energia elettrica ed energia termica. L'energia elettrica è utilizzata prevalentemente per la produzione dell'aria compressa, per il funzionamento di tutti gli impianti e per l'illuminazione, mentre il gas naturale e il gasolio sono utilizzati per la produzione di vapore, per la produzione di acqua calda sanitaria e per il riscaldamento. La quasi totalità dell'energia elettrica prodotta dall'impianto fotovoltaico, il 96%, è

⁵⁹ NSF è un'organizzazione internazionale e indipendente che si occupa di sviluppare standard qualitativi per tutelare la salute e l'ambiente.

utilizzata come autoconsumo e copre circa l'8% del fabbisogno dello stabilimento di Riardo; la parte restante è immessa in rete. Relativamente ai consumi di energia elettrica, Ferrarelle si colloca, rispetto alla media del mercato, tra le aziende efficienti: in particolare lo stabilimento di Boario (dove viene utilizzato anche il gas naturale) si colloca tra quelli altamente efficienti.

Tabella 4.1

| CONSUMI ENERGETICI | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Energia elettrica acquistata (MJ) | 101.665.600 | 97.995.522 | 96.315.135 |
| Energia elettrica da impianto fotovoltaico (MJ) | 4.914.176 | 5.153.018 | 5.548.751 |
| Metano (MJ) | 38.331.720 | 41.601.221 | 44.955.077 |
| Gasolio (MJ) | 4.800.423 | 2.229.604 | 34.302 |
| Consumi energetici totali (MJ) | 149.711.919 | 146.979.366 | 146.853.264 |

(Fonte: Bilancio di sostenibilità Ferrarelle, 2017)

Dal 2008 Ferrarelle produce e utilizza energia elettrica con tecnologia fotovoltaica: nello stabilimento di Riardo è presente un impianto della potenza nominale pari a 1 MW collegato alla rete di distribuzione. L'impianto è costituito da oltre 4.550 pannelli in silicio policristallino distesi su una superficie di 16 mila mq con un'inclinazione di 30° gradi rispetto al piano orizzontale e orientati a sud. L'investimento per la sua realizzazione è stato di circa 5 milioni di euro. L'impianto, nel corso dell'anno 2017, ha prodotto 1.541.320 kWh di energia elettrica da energia solare, evitando l'immissione in atmosfera di circa 578 tonnellate di anidride carbonica (CO₂).

L'azienda ha scelto di rendicontare le emissioni dei gas a effetto serra (GHG) secondo quanto previsto dal *Greenhouse Gas Protocol*⁶⁰ per ridurre la propria carbon footprint.

Nella contabilizzazione si è tenuto conto del potenziale di riscaldamento globale o Global Warming Potential (GWP) specifico di ogni gas serra, che ne esprime il contributo relativamente all'effetto della CO₂, il cui potenziale di riferimento è pari a 1: le emissioni sono quindi misurate in tonnellate di CO₂ equivalente (t CO₂e) così da sommare tutti i valori tenendo conto dei diversi GWP.

Di recente, Ferrarelle ha iniziato la rendicontazione delle emissioni indirette di gas serra derivanti dalla attività di trasporto dell'acqua imbottigliata (emissioni di Scope 3). Le consegne avvengono attraverso trasporti su gomma e trasporti intermodali (gomma + treno e gomma + nave) con l'utilizzo dei container.

Questo primo calcolo delle emissioni ha riguardato la parte di trasporto su gomma (compresa quella relativa all'intermodale) e determinato i valori riportati nella seguente tabella:

Tabella 4.2

| 2017 - Trasporti su gomma | Km | tCO₂ | tCH₄ | tN₂O | tCO₂e |
|----------------------------------|------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| Euro 0 + non disponibile | 957.867 | 580,1 | 56,1 | 28,7 | 9.762,7 |
| Euro 1 | 202.318 | 107,9 | 12,6 | 1,5 | 860,5 |
| Euro 2 | 4.052.056 | 2.349,5 | 233,4 | 33,5 | 17.751,3 |
| Euro 3 | 1.349.160 | 855,9 | 81,8 | 7,5 | 5.134,9 |
| Euro 4 | 2.514.955 | 1.402,9 | 8,9 | 33,2 | 10.439,7 |
| Euro 5 | 158.956 | 98,2 | 0,7 | 7,3 | 2.046,4 |
| TOTALE | 9.235.312 | 5.394,5 | 393,5 | 111,6 | 45.995,5 |

(Fonte: Bilancio di sostenibilità Ferrarelle, 2017)

Durante la lavorazione delle risorse vengono prodotti materiali di scarto che sono composti essenzialmente dalle acque utilizzate per il lavaggio delle bottiglie sulle

⁶⁰GHG Protocol prevede un'adesione volontaria e fornisce strumenti e metodologie per il calcolo delle emissioni di gas ad effetto serra. Le emissioni dirette sono quelle provenienti da fonti e sorgenti proprie dell'azienda o controllate dalla stessa (Scope 1). Le emissioni indirette sono emissioni che sono conseguenza delle attività dell'azienda, ma la cui fonte/sorgente è controllata da altre aziende (Scope 2).

linee di imbottigliamento e dagli scarti di materiale di imballo provenienti dal processo produttivo che vengono differenziati, compattati e spediti ad aziende che riutilizzano questi materiali per produzioni di manufatti. In questo modo, Ferrarelle ricicla più del 95% dei materiali che vengono scartati dal processo produttivo (plastica, carta, alluminio, vetro, legno).

In particolare, le acque industriali di ritorno dal lavaggio delle bottiglie in vetro di ritorno dal mercato vengono depurate come previsto dalla legge 152/2006⁶¹, attraverso un processo tecnologico che neutralizza e separa dall'acqua sedimenti rappresentati principalmente da residui di etichetta di carta per poi essere conferite nell'ambiente. Per ridurre ancor di più il carico di questi reflui, lo stabilimento di Riardo si è dotato di una moderna apparecchiatura in grado di riciclare, attraverso processi di filtrazione, le acque riutilizzate per i lavaggi delle bottiglie, in modo da poterle reimpiegare diverse volte per questo scopo, prima di smaltirle definitivamente, riducendo così i consumi di acqua di processo.

Il controllo di gestione garantisce, attraverso le certificazioni di processo e di prodotto e all'attenzione all'ambiente, la qualità massima dell'acqua Ferrarelle. Questa qualità si comunica anche alle persone che lavorano in Ferrarelle che rappresentano il cuore dell'azienda. Per questo Ferrarelle si impegna a realizzare condizioni di lavoro funzionali alla tutela e al rispetto dei loro diritti e della loro integrità psicofisica, culturale e morale, cercando di massimizzarne il grado di soddisfazione e accrescerne il patrimonio di conoscenze ed esperienze.

Nei rapporti con le proprie persone, l'azienda si impegna a adottare e diffondere un'adeguata politica in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, mantenendo aggiornate le misure di prevenzione e protezione, i metodi di lavoro e le istruzioni operative in materia. Inoltre, vigila sul rispetto delle medesime e recepisce eventuali segnalazioni di miglioramento da parte dei dipendenti

4.4.3 Formazione, salute e sicurezza

Ogni anno viene elaborato un piano di formazione e sviluppo in modo che i dipendenti possano acquisire le competenze necessarie per svolgere il proprio ruolo e per mantenere aggiornato il proprio livello di professionalità; il processo è continuo in quanto organizzazione e persone sono in continuo cambiamento. Per motivare i dipendenti è previsto il riconoscimento di un bonus economico al

⁶¹ Il Testo Unico Ambientale ha come obiettivo primario la promozione dei livelli di qualità della vita umana, da realizzare attraverso la salvaguardia ed il miglioramento delle condizioni dell'ambiente e l'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali.

raggiungimento di obiettivi annuali, aziendali e individuali, preventivamente definiti e condivisi.

La spesa complessiva in formazione è passata da 53.987 euro nel 2016 a 100.289 euro nel 2017, attestando il particolare impegno di Ferrarelle.

Particolare attenzione è stata altresì rivolta all'informazione e alla formazione sulla salvaguardia della salute dei dipendenti e sulla sicurezza degli stessi all'interno dell'organizzazione.

Per Ferrarelle è importante la salute psicofisica dei propri collaboratori e per questo ha deciso rendere possibile ai propri dipendenti la conciliazione della vita lavorativa con quella privata. Uno strumento è sicuramente l'adozione di una flessibilità di orario nelle sedi amministrativa e commerciale che consente al dipendente di gestire, in autonomia, l'ingresso e di conseguenza l'uscita, all'interno di un determinato range di orario giornaliero. Nel caso in cui le lavoratrici abbiano usufruito di congedi parentali, l'azienda predisporrà adeguate iniziative formative e/o di affiancamento in funzione delle mansioni svolte, al fine di un più agevole reinserimento nelle ordinarie attività lavorative.

Ferrarelle garantisce ai propri dipendenti e collaboratori, nell'esecuzione delle loro prestazioni professionali, un ambiente sicuro e confortevole mettendo al primo posto la persona. Uno degli obiettivi fondamentali per l'impresa è quello adeguare il lavoro all'uomo, in particolare per quanto concerne la concezione del posto di lavoro e la scelta delle attrezzature e dei metodi di lavoro e di produzione, per tener conto del grado di evoluzione della tecnica.

In particolare, si impegna a ottemperare a tutti gli adempimenti previsti dal Testo Unico per la Sicurezza del Lavoro⁶². Tale decreto stabilisce il modo in cui debbano essere obbligatoriamente effettuate una serie di azioni preventive, quali la valutazione dei rischi in azienda. In questo contesto l'azienda si è impegnata a sostituire ciò che è pericoloso con ciò che non è pericoloso o che è meno pericoloso. La particolare attenzione di Ferrarelle nei confronti della sicurezza sul lavoro è testimoniata dal fatto che l'azienda monitora anche i quasi incidenti senza conseguenze, nati da situazioni indesiderate e impreviste che avrebbero potuto determinare un rischio per le persone. Tutto ciò a favore di una maggiore prevenzione e consapevolezza dei rischi.

In base a questo orientamento oltre alla riunione annuale ufficiale (prevista dal decreto), si è consolidata la prassi nello stabilimento di Riardo della riunione mensile di sicurezza, cui partecipano tutti i responsabili dello stabilimento. Visti

⁶² D. Lgs. 81/2008

i buoni risultati ottenuti a Riardo, tale prassi è stata estesa anche allo stabilimento di Boario con riunioni dedicate a cadenza bimestrale.

Infine, numerose sono le partnership istituzionali, come ad esempio con FAI, con Fondazione Telethon e con FOQUS Fondazione Quartieri Spagnoli onlus. Da menzionare l'impegno per sostenere la ricerca scientifica per la cura delle malattie genetiche, in particolare le attività del Tigem, l'Istituto Telethon di Genetica e Medicina di Napoli. Oltre alla partecipazione all'annuale maratona *Walk of Life*, Ferrarelle è portavoce della missione di Telethon attraverso un messaggio stampato nelle confezioni di sei bottiglie da 1,5 litri, che racconta l'impegno profuso dal 2011 verso questo tipo di progetti.

Per chiudere il quadro complessivo delle dimensioni della sostenibilità, bisogna analizzare alcuni dati di carattere economici e reddituali.

L'Aspetto economico più rilevante dell'azienda è l'innovazione di processo. A tal riguardo Ferrarelle sta avviando a Presenzano un proprio impianto di produzione di preforme in R-PET (PET riciclato) per migliorare ulteriormente l'efficienza dei processi. A partire dal 2007, Ferrarelle ha realizzato importanti opere di innovazione tecnologica per migliorare la produttività e la versatilità dei prodotti, accrescere l'efficienza produttiva, ottimizzare l'uso delle risorse energetiche e delle materie prime, e migliorare gli aspetti di prevenzione e monitoraggio nell'ambito della sicurezza alimentare.

Per valutare nel complessivo la propria performance viene data molta rilevanza alle informazioni ottenute sulla soddisfazione dei clienti; l'azienda ha definito le modalità e le responsabilità per la gestione dei reclami di clienti e delle risposte ai quesiti dei consumatori, per l'attuazione di rapide e puntuali azioni correttive e di miglioramento.

4.4.4 La creazione e distribuzione del valore

Ferrarelle considera il processo di gestione della catena del valore un fattore critico di successo per il proprio business. Attraverso l'analisi del valore economico generato e distribuito, Ferrarelle evidenzia il flusso di risorse prodotte e indirizzate ai propri dipendenti, fornitori, azionisti, finanziatori, pubblica Amministrazione e collettività, nonché quelle trattenute dall'azienda per autofinanziarsi.

Tabella 4.3

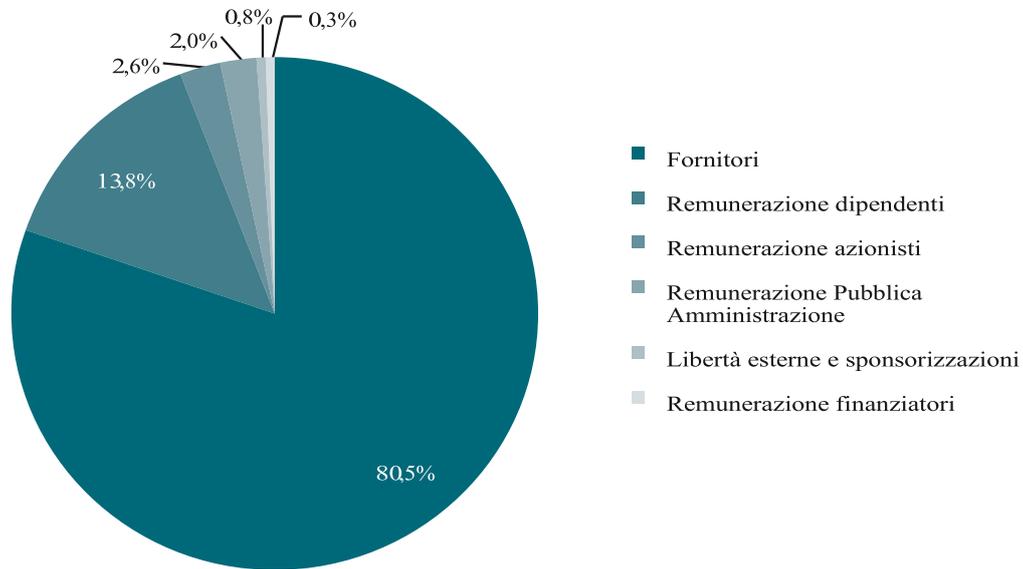
| VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (Euro) | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Valore economico generato dall'azienda | 165.741.754 | 175.927.414 | 183.539.264 |
| Valore economico distribuito dall'azienda | 153.570.517 | 166.017.840 | 172.122.078 |
| Fornitori | 124.737.603 | 133.100.361 | 138.495.330 |
| Remunerazione dipendenti | 22.048.012 | 23.193.162 | 23.819.938 |
| Remunerazione azionisti | 4.000.000 | 4.500.000 | 4.500.000 |
| Remunerazione Pubblica Amministrazione | 991.335 | 3.062.073 | 3.415.596 |
| Liberalità esterne e sponsorizzazioni | 1.372.260 | 1.788.633 | 1.407.676 |
| Remunerazione finanziatori | 421.307 | 373.611 | 483.539 |
| Valore economico trattenuto dall'azienda | 12.171.237 | 9.909.574 | 11.417.186 |

(Fonte: Bilancio di sostenibilità Ferrarelle, 2017)

Il valore economico distribuito agli stakeholder è stato nel 2017 pari a 172,1 milioni di euro, + 3,7% rispetto al 2016. Tale valore è così ripartito:

- 138,5 milioni di euro ai fornitori di beni e servizi necessari per la produzione;
- 23,8 milioni di euro ai dipendenti. Tale valore è cresciuto del 2,7% rispetto al 2016 anche per effetto dell'aumento del 13,3% dell'organico aziendale complessivo (a tempo indeterminato e determinato);
- 4,5 milioni di euro agli azionisti che hanno destinato 2,5 milioni di euro per l'autofinanziamento e l'accantonamento di riserve a sostegno dell'attività dell'azienda;

Figura 4.2



(Fonte: Bilancio di sostenibilità Ferrarelle, 2017)

Si può vedere come il valore economico distribuito dall'azienda nel corso degli anni è continuamente aumentato. Questo indice economico dimostra l'impegno dell'azienda nel creare un valore condivisibile che, nel 2017, ha portato ad un aumento del valore generato di più di 7 milioni di euro. Di particolare rilievo risulta il dato della remunerazione alla Pubblica Amministrazione, triplicato in due anni. I fornitori (il cui numero era di 1.342 nel 2017 con una spesa complessiva di 147 milioni di euro) rappresentano la più ampia fetta della distribuzione del valore economico creato da Ferrarelle. Per questo viene data molta importanza alla selezione dei fornitori e alla determinazione delle condizioni di acquisto, che sono basate su una valutazione obiettiva della qualità, dell'utilità, del prezzo dei beni e servizi richiesti, della capacità di fornire e garantire tempestivamente beni e servizi di livello adeguato alle esigenze dell'azienda, nonché della sua integrità, solidità e del rispetto dell'ambiente.

Conclusioni

Abbiamo visto il percorso che porta alla creazione di un valore condiviso: dalla definizione dei principi che rappresentano l'organizzazione, alla descrizione dei comportamenti etici degli individui per poi arrivare a fissare una strategia che risulti competitiva in un contesto in continua evoluzione. Quindi, in ultima analisi, questa strategia sarà competitiva se il valore creato si riversa nei tra aspetti dello sviluppo sostenibile.

Soprattutto nei primi anni del ventunesimo secolo sono stati avviati vari progetti a livello nazionale e internazionale per la formulazione di modelli e standard per la gestione della responsabilità sociale d'impresa. Queste iniziative nascono spesso dalla collaborazione tra il mondo della ricerca e dell'Università, mondo delle imprese e mondo delle professioni. Quindi in questa sede, si può indicare che un modo che sicuramente favorirà il miglioramento della misurazione e dell'efficacia di uno strumento per la RSI, è quello di contribuire alla creazione di modelli unici da usare per tutti. Questo perché si è visto come l'ampia gamma di possibilità di rendicontare i diversi effetti della attività economica nei vari ambiti sociali e ambientali ha portato, da una parte, ad una difficoltà a leggere e interpretare i dati in modo sistemico e, dall'altra, alla possibilità di rendicontare solo alcuni effetti e tralasciarne altri. Per questo è molto importante il ruolo che possono giocare il mondo della ricerca insieme a quello accademico.

L'Italia è stata partecipativa sul piano delle proposte e delle discussioni. Infatti, già nel 2001 si è impegnata nella promozione di iniziative volontarie per la formulazione di standard per i bilanci sociali (reso pubblico dal Gruppo di studio per il bilancio sociale, GBS) e del progetto Q-Res avviato nel 1999. La responsabilità sociale diventa talmente rilevante e attuale che le imprese vengono classificate nell'ambito dei rating adottati dagli operatori della finanza socialmente responsabile che si avvalgono di indici di responsabilità sociale delle imprese⁶³.

Oggi qualsiasi impresa deve tener conto di una pluralità di interessi legittimamente rivendicati da parte di attori di varia natura, in grado di condizionarne o addirittura di determinarne i risultati. Questa condizione comporta la necessità di informazione reciproca, completa e trasparente, di confronto delle posizioni e dei reciproci interessi e di gestione dei rapporti strategici che ne derivano. Come appare chiaro in questo lavoro, è di

⁶³ Il Dow Jones Sustainability Index (DJSI) è il primo indice che valuta le performance finanziarie delle compagnie mondiali che seguono principi sostenibili. Nella classifica mondiale di sostenibilità (Dow Jones Sustainability World Index) compaiono 10 società italiane.

fondamentale importanza per l'impresa coltivare questi rapporti, e quindi costruire un dialogo bilaterale con le parti, organizzare incontri a varia periodicità allo scopo di discutere aspetti giudicati rilevanti sia dall'azienda sia dallo stakeholder, di raccogliere informazioni, dichiarazioni e documenti prodotti dagli stakeholder.

Per concludere, l'azienda al suo interno deve adottare e credere nella responsabilità sociale, attuare prassi trasparenti e applicare codici di comportamento eticamente orientati. Tutto questo ha dei costi in termini di investimento economico, di tempo e di impegno delle persone coinvolte. È necessaria la fiducia reciproca tra impresa e i suoi stakeholder, in modo che il dialogo che si viene ad instaurare fra queste due parti permetta di ottenere una più equilibrata ripartizione dei costi e delle opportunità generati dall'attività economica di impresa. Opportunità che si traducono in benefici per la comunità nel suo insieme e per le generazioni future.

Bibliografia

Borghesi S, Vercelli A., Sustainable Globalisation, in Ecological Economics, vol. XL, n. 1, 2003

Bowen, Social responsibilities of the Businessman, New York, Harper, 1953.

Bevivino G., La responsabilità sociale delle imprese, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2018

Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, 1991

Cerana N., Comunicare la responsabilità sociale, Franco Angeli, Milano, 2004

Commissione delle Comunità Europee: Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. COM 2001/366

Daft R.L. Organizzazione Aziendale, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Italia, 2016

Decastri M., Leggere e progettare le organizzazioni, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano, 2015

Dorigatti M., La responsabilità sociale di impresa, Franco Angeli, Milano, 2004

Felici G., Dall’etica ai codici etici, Franco Angeli, Milano, 2005

Gagliardi P., La costruzione dell'identità organizzativa, in Sviluppo e organizzazione, 96

Kerr J. E Slocum J. W., Jr., Managing Corporate Culture Through Reward System, Academy of Management Executive 19, n. 4, 2005

Merli, R., La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi, Cedam, Padova, 2012

Minoja M., L'impresa responsabile, in Airoldi G.-Brunetti G.-Corbetta G.-Invernizzi G. (a cura di), Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda, Università Bocconi Editore, Milano, 2010

Morano P., Ghoshal S., La creazione del valore, in Sviluppo e Organizzazione, n.177, gennaio-febbraio, 2000

Porter M., M. Kramer, Strategy and Society, Harvard Business Review, 2006

Rullani E., La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzioni, in Rispoli M., L'impresa industriale, Il Mulino, Bologna, 2002

Rupo D., La variabile ambientale nella comunicazione d'impresa, Giappichelli, Torino, 2001

Sacconi L., Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, Bancaria Editrice, Roma, 2005

Schein E., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 2009

Testa M., La responsabilità sociale d'impresa, Giappichelli Editore, Torino, 2007

Tosi H. L. e Pilati M., Comportamento organizzativo, Egea, Milano, 2008

Vercelli A., Globalizzazione e sostenibilità dello sviluppo, in *Economia Politica*, 20, n. 2.