

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale

***RESPONSABILITÀ SOCIALE TRA CULTURA
ORGANIZZATIVA E STRATEGIA DI CRESCITA:
IL CASO PATAGONIA***

Relatore:

Prof. Nunzio Casalino

Candidato:

Maryam Esposito

Matr. 234021

Anno accademico 2020-2021

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	7
1.1 Definizione e caratteri generali	7
1.2 Storia della CSR	8
1.3 Scenario attuale e implicazioni post-Covid19: crescente attenzione alla sostenibilità	10
1.4 CSR come componente della cultura organizzativa.....	13
1.4.1 Piramide della responsabilità sociale	14
1.4.2 I tre domini della CSR.....	15
1.4.3 Le quattro teorie principali della CSR.....	17
1.5 CSR come fonte di vantaggio competitivo	19
1.5.1 Dal concetto di <i>shareholder</i> a <i>stakeholder</i>	19
1.5.2 Competitività e CSR.....	23
1.5.3 Teoria del valore condiviso	26
CAPITOLO 2	30
2.1 Impatto intra-organizzativo	30
2.1.1 Risorse Umane	31
2.1.1.1 Focus: <i>Employer Branding</i>	35
2.1.2 Benefici Finanziari	38
2.2 Impatto inter-organizzativo	39
2.2.1 Valore del marchio e Reputazione dell'impresa	39
2.2.1.1 Focus: <i>Greenwashing</i>	40
2.2.2 Relazioni con Clienti e Fornitori	41
2.2.3 Rapporti con i Concorrenti: la <i>Coopetizione</i>	42
2.3 Scelte strategiche di Responsabilità Sociale	44

2.4 Agenda 2030 ONU	46
CAPITOLO 3	48
3.1 Strumenti di rendicontazione	48
3.1.1 Il Bilancio Sociale	50
3.1.2 <i>Global Reporting Initiative Standards</i>	52
3.2 Gli Standards	55
3.2.1 <i>Social Accountability 8000</i>	55
3.2.2 <i>AccountAbility 1000</i>	57
3.2.3 ISO 26000	59
3.3 Certificazione <i>Benefit Corporation</i>	63
3.4 <i>Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index</i>	66
3.4.1 <i>Women’s Economic Empowerment</i>	70
CAPITOLO 4	72
4.1 Sostenibilità nel settore della moda.....	72
4.2 Storia del brand	74
4.3 Struttura organizzativa	78
4.4 CSR e le iniziative sostenibili	80
4.5 Patagonia nelle funzioni aziendali.....	83
4.6 Impatto sulle performance.....	85
4.7 Patagonia oggi	87
CONCLUSIONI	89
BIBLIOGRAFIA	92
DOCUMENTI	94
SITOGRAFIA	98
INDICE DELLE FIGURE	101

INTRODUZIONE

La Responsabilità Sociale d'Impresa (o CSR) viene definita dalla Commissione Europea come: *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”*. Sin da subito la CSR è stata introdotta all'interno della cultura organizzativa dell'impresa come valore etico anche se, tuttavia, il carattere “volontario” non rese inizialmente di uso frequente le attività di Responsabilità Sociale. Permaneva ancora, infatti, l'idea di un'organizzazione che doveva operare con il fine unico della creazione dei profitti per i suoi azionisti e solo successivamente, si riconobbe la reale importanza dei cosiddetti *“stakeholder”*. Per *stakeholder* si intendono tutti quei soggetti aventi una relazione con l'azienda e interesse nelle performance di questa, fra i quali sono inclusi fornitori, clienti, concorrenti, azionisti, investitori, società e ambiente. È proprio a questi ultimi che si rivolge il maggior numero di politiche socialmente responsabili. L'obiettivo aziendale dal 1984 iniziò a spostarsi verso il soddisfacimento degli *stakeholder*, e fu proprio in questo contesto che la CSR cominciò ad assumere maggiore importanza. In aggiunta, la situazione pandemica che si sta vivendo, ha reso ancora più evidente agli occhi dei manager la necessità di servirsi della CSR: a confermarlo sono diversi sondaggi che riportano l'attenzione delle nuove generazioni al sostenibile e la consapevolezza di diversi manager nell'inquadrare la sostenibilità come un fattore resiliente per uscire dalla crisi. Oggi, infatti, essere sostenibili risponde ad un'esigenza primaria sia per le persone, sia per le organizzazioni, in grado di rivalutare il ruolo di queste e di assicurare loro un futuro di crescita e sviluppo. La crisi attuale ha modificato in senso permanente e duraturo gli stili di vita e i comportamenti di consumo; la sostenibilità è diventata, e si prospetta di continuare ad essere, la base su cui costruire l'alleanza tra l'impresa e gli *stakeholder*, in particolar modo dipendenti, clienti, società e ambiente. Da queste constatazioni nasce l'idea della Responsabilità Sociale come fonte di vantaggio competitivo e generatrice di differenti benefici aggiuntivi. In ambito finanziario, i risultati di numerosi studi mostrano che le organizzazioni che scelgono di impegnarsi socialmente hanno margini di profitto e valutazioni di rating più alti e rischi inferiori a parità di altre condizioni. Le aziende con forte orientamento alla CSR hanno anche rendimenti più stabili sulle loro attività, anche durante cicli congiunturali negativi. A livello aziendale, i benefici sia interni che esterni sono di varia natura, si pensi, in primo luogo, agli innumerevoli vantaggi che la CSR reca alle risorse umane.

La principale spinta motivazionale nel portare a termine questo elaborato deriva dall'interesse da me nutrito verso le tendenze evolutive della sostenibilità a livello di impresa come fattore critico di successo. In particolar modo, a parere di chi scrive, l'impatto delle politiche di Responsabilità Sociale è stato un elemento di elevata importanza, indagato da una vasta letteratura, sulle funzioni aziendali interne alle organizzazioni, indipendentemente dal settore di appartenenza. Inoltre, elemento, a mio avviso, stimolante concerne la rendicontazione e la misurazione delle attività di CSR, le cui conseguenze per anni non sono state quantificabili. A riguardo, tema sociale non trascurabile, che ha suscitato grande interesse, è costituito dall'attenzione riposta dalle imprese verso la delicata e attuale tematica dell'inclusione, misurabile attraverso il Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index (D&I).

Obiettivo principale di questo elaborato è quindi quello di fortificare il concetto di CSR, analizzandone l'attuale necessità e tutti i benefici organizzativi derivanti dalla tematica. Al fine di raggiungere il suddetto obiettivo, si propone al lettore un'analisi approfondita delle conseguenze che le politiche di CSR causano su molteplici portatori di interesse, in particolare sulle risorse umane, sugli investitori, i concorrenti, i clienti, le società in generale, e delle ripercussioni sull'organizzazione in termini finanziari e reputazionali.

L'elaborato si articola in quattro sezioni. Nella prima sezione si andranno a descrivere i caratteri generali e il contesto nel quale si inquadra la Responsabilità Sociale d'Impresa, con un focus sulla situazione attuale e le implicazioni che il Covid-19 ha avuto sulla sostenibilità. Si procederà inoltre con l'analisi della CSR, inizialmente come componente della cultura organizzativa, sostenuta da diverse teorie quali: la Piramide della Responsabilità Sociale di Carroll nel 1991, i Tre Domini della CSR (teoria formulata dallo stesso Carroll nel 2003, nella quale si superano i limiti del primo modello) e successivamente, le quattro teorie principali della Responsabilità Sociale, formulate da Garriga e Melè nel 2004. In aggiunta, il primo capitolo descriverà l'evoluzione teorica della CSR; con l'avvento del concetto di *stakeholder*, l'impresa punta a massimizzare il benessere di una serie di portatori di interesse e non soltanto degli *shareholder* (azionisti). Si analizzerà dunque la Responsabilità Sociale come fonte di vantaggio competitivo, grazie all'articolo "*Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*", pubblicato dai pionieri di questo concetto, Porter e Kramer nel 2006. Lo stesso Porter nel 2011, sostenne la teoria del Valore Condiviso, attraverso la quale si abbandonano i pilastri della CSR prettamente filantropici e sostenibili, trasformando quest'ultima in una politica funzionale alla competizione nel mercato, in grado di dare alle organizzazioni valore aggiunto, maggiore

innovazione, maggiori performance economiche e finanziarie, oltre al successo delle stesse e della società, puntando su un'ottica di lungo periodo.

Nella seconda sezione si entrerà nel vivo della tematica, individuando i numerosi vantaggi aziendali conseguenti alle attività di Responsabilità Sociale promosse dalle imprese. Si divideranno le conseguenze a livello intra-organizzativo e inter-organizzativo. Nel primo caso, verranno analizzati i vantaggi della CSR connessi alle Risorse Umane (con un focus sull'*Employer Branding*) e i vantaggi in termini finanziari, principalmente sugli investitori e sul mercato. Nel secondo caso, invece, verranno analizzati gli impatti in termini reputazionali e di valore del marchio (con un focus sul *Greenwashing* che ad oggi ostacola lo sviluppo di un'intera economia sostenibile), gli effetti dell'attuazione della CSR sui partner commerciali, ossia clienti, fornitori e *competitors* e i contestuali benefici che questi ne ricavano. Infine, verranno presentati gli obiettivi di sviluppo sostenibile fissati dall'ONU nell'Agenda 2030.

Nel terzo capitolo, l'attenzione si focalizzerà sull'analisi della sostenibilità, attraverso strumenti di rendicontazione, quali il Bilancio Sociale e il *Global Reporting Initiative Standards*; standards che controllano e valutano l'impatto delle politiche di CSR, come *Social Accountability 8000*, *AccountAbility 1000* e ISO 26000, con contestuale analisi sull'impatto organizzativo. Infine, verrà analizzata la certificazione *Benefit Corporation* e l'indice di diversità ed inclusione aziendale (*Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index*), evidenziandone il valore aggiunto che questi strumenti conferiscono alle imprese che le attuano, mettendo in risalto gli effetti sulla reputazione del marchio aziendale e sulla componente motivazione delle risorse umane.

In conclusione, il capitolo quattro proporrà un'applicazione pratica, descrivendo i benefici organizzativi e le superiori performance finanziarie di lungo periodo, di un'azienda che integra nella sua *mission* le attività sostenibili e socialmente responsabili: Patagonia. Quest'ultima operando nel secondo settore più inquinante al mondo, riesce a distinguersi dai suoi concorrenti grazie alla sua pedissequa attenzione alla sostenibilità e alla CSR rivolta a tutti i suoi *stakeholder*, sia a livello interno sia esterno. L'azienda oggetto di analisi vanta punteggi molto elevati nelle certificazioni che misurano l'impatto della sostenibilità, grazie alle sue iniziative volte principalmente alla tutela dell'ambiente e al benessere dei propri dipendenti. Sarà presente, infine, un focus mirato ad esporre il *modus operandi* contemporaneo di Patagonia, per poter sottolineare maggiormente i benefici delle sue scelte strategiche connesse alle politiche di CSR poste in essere.

Le considerazioni conclusive conferiranno una visione complessiva sui risultati ottenuti dalla stesura di questo elaborato, nell'intento primario di inquadrare la CSR come una

strategia di crescita. Si evidenzieranno le politiche di CSR in termini strategici, ponendo l'attenzione sui numerosi vantaggi che questa conferisce all'azienda che le attua. Con l'ausilio del caso aziendale di Patagonia, si giungerà a concretizzare la maggiore rilevanza della Responsabilità Sociale d'Impresa e tutte le conseguenze positive che questa apporta ai diversi *stakeholder*.

CAPITOLO 1

CSR: Contesto di riferimento

1.1 Definizione e caratteri generali

Il primo riferimento giuridico in Italia a quella che oggi è la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR)¹ si trova nell'articolo 41 della Costituzione Italiana, che recita:

“L’iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

*La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali”.*²

L’interpretazione di questo articolo è stata ampiamente discussa, in particolare sul significato di “utilità sociale” (secondo comma) e “fini sociali” (terzo comma), i quali sono privi di definizione nella Costituzione. Possono comunque essere associati come base della Responsabilità Sociale d’Impresa e di tutte le teorie ad essa collegate, che vedono l’organizzazione come un’entità in grado di dare non solo valore economico, finanziario e reddituale, ma anche valore di natura sociale ad una pluralità di persone interessate all’andamento positivo della stessa.

La prima reale definizione di Responsabilità Sociale d’Impresa venne data nel 2001 dalla Commissione Europea, che nel Libro Verde la definiva come: *“l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*.³ L’aggettivo “volontaria” ha reso per molti anni l’RSI⁴ una componente facoltativa della cultura organizzativa di un’impresa, un valore etico che l’impresa poteva decidere se perseguire o meno.

In ambito economico, sin dagli anni Novanta, molteplici furono gli studiosi che, seppur in maniera vaga e imprecisa, iniziarono a parlare di CSR.

¹ Questo termine, d’ora in avanti, verrà usato come sinonimo di Responsabilità Sociale d’Impresa.

² Art. 41, Costituzione Italiana, <https://www.senato.it/>

³ Commissione Europea (2001), Libro Verde: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles

⁴ Acronimo di Responsabilità Sociale d’Impresa

Nel 1927 Wallace B. Donham pubblicò un articolo dove sosteneva che “il vero problema delle aziende è quello di creare e far sviluppare una classe imprenditoriale socialmente responsabile”.⁵

Nel 1975 Robert W. Ackerman introduceva un riferimento manageriale, non etico o ideologico, chiedendo una più efficace “reazione dell’universo imprenditoriale ad un ambiente sociale dinamico”.⁶

In un contesto marcatamente capitalistico, in America, Howard Rothmann Bowen venne riconosciuto come il “padre” della Corporate Social Responsibility. A lui si deve la prima definizione di CSR, nel 1953:

*“La CSR 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”.*⁷

Questa definizione è collocata nel suo più celebre libro “Social Responsibilities of the Businessman”, nel quale l’autore riportava anche un sondaggio di *Fortune* (rivista di business globale) che evidenziava come il 93,5% degli intervistati fossero d’accordo con l’affermazione: “gli uomini d’affari sono responsabili delle conseguenze delle loro azioni”, tuttavia solo il 29,7% di questi avevano dichiarato di conoscere uomini d’affari che “hanno consapevolezza sociale delle loro azioni”.⁸

1.2 Storia della CSR

Le origini di quella che oggi conosciamo come Responsabilità Sociale d’Impresa, risalgono alla fine del diciannovesimo secolo, in particolare in un contesto anglosassone dove iniziava a prendere piede il concetto di “Filantropia d’Impresa”. Pionieri in questo ambito furono J.D Rockefeller e A. Carnegie.

John Davison Rockefeller, fondatore della Standard Oil e primo miliardario statunitense, a seguito delle leggi antimonopolistiche a tutela della concorrenza del mercato e della pressione dell’opinione pubblica, dovette dirigere la sua attenzione verso la tutela dei lavoratori e sviluppare le prime forme di welfare aziendale. Prescindendo dal contesto storico di riferimento, Rockefeller fu un grande filantropo e uomo d’affari, convinto che la vera fonte

⁵ Donham W.B. (1927), *The Social Significance of Business*, Harvard Business Review

⁶ Ackerman R.W. (1975), *The Social Challenge to Business*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

⁷ Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press

⁸ Casadei A. (2019), *Una definizione di Responsabilità Sociale d’Impresa*, <https://www.bilanciarsi.it/>

del suo successo risiedesse nella sua fede. Le opere di beneficenza della famiglia Rockefeller furono molteplici, tra cui progetti riguardanti l'educazione, l'applicazione della medicina moderna e la ricerca scientifica.⁹

Andrew Carnegie, imprenditore e filantropo di origini scozzesi, negli ultimi anni della sua vita si dedicò completamente all'attività filantropica, da cui nacque la sua celebre frase “*chi muore ricco, muore in disgrazia*”. Grazie alla sua passione per la cultura, rese possibile la fondazione di università, biblioteche e musei negli Stati Uniti, oltre a contribuire alla sensibilizzazione del mondo economico su temi di natura sociale.¹⁰

A causa della Grande Depressione del 1929 negli Stati Uniti, i temi legati alla Responsabilità Sociale e alla Filantropia Aziendale subirono una battuta di arresto.

Nel 1932 Berle e Means pubblicarono un articolo¹¹ nel quale evidenziarono una netta separazione fra proprietà e controllo, e quindi fra il ruolo degli azionisti e dei manager. Da questo nacque un dibattito sulla CSR, in particolare sull'identificazione delle responsabilità del manager e dell'interesse sociale dell'impresa. Merrick Dodd, docente e studioso di legge, durante il dibattito affermò che l'operato del manager doveva essere a favore dell'intera collettività, essendo l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale.

Negli anni '50 iniziarono a prendere piede le prime vere e proprie teorie della Responsabilità Sociale d'Impresa. Bowen, economista statunitense, affermò in risposta a Berle, che l'impresa stessa attraverso le sue azioni, riesce ad influenzare vari soggetti, fra cui i cittadini.¹²

Negli anni '60 Keith Davis definì la CSR come “*le decisioni e le azioni intraprese dai businessman, al di là dell'interesse tecnico o economico dell'impresa*”¹³. Davis fece notare come i manager con le loro azioni influenzassero la società e che se questi non avessero incluso nelle loro scelte strategiche la responsabilità sociale, avrebbero portato l'azienda ad una diminuzione del suo potere.

Negli anni '70 il pensiero di CSR si modificò notevolmente. Grazie a Friedman nacque l'idea di “*stakeholder*”¹⁴, che includeva tutti i reali portatori di interesse dell'azienda. Grazie a

⁹ Chernow R. (1998), *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr*, New York, Random House

¹⁰ Carnegie A. (2014), *I pilastri del successo. L'autobiografia di Andrew Carnegie*, Gribaudo, (Gloria Romagnoli traduttore)

¹¹ Berle, Means (1932), *The modern corporation and private property*, Transaction Publishers, New Brunswick, N.J.

¹² Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press

¹³ Davis K. (1960), *Social responsibility of businessman need to be commensurate with their social power*, California Management Review

¹⁴ Ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda. (Definizione da Oxford Languages)

questa nuova definizione iniziò a divulgarsi il progetto di un'organizzazione che deve soddisfare i desideri di una pluralità di persone, piuttosto che dei soli azionisti.¹⁵

Dagli anni '80 in poi, era ormai evidente ad ogni manager l'importanza da rivolgere all'ambiente esterno. L'attenzione si spostò da quella che fu definita "Filantropia d'Impresa", compiuta da un solo individuo imprenditore, a quella che oggi conosciamo come "Responsabilità Sociale d'Impresa".¹⁶

Ne susseguirono numerose teorie, la maggior parte delle quali identificavano la CSR come componente essenziale della cultura organizzativa di un'impresa. Altre teorie furono più applicative, con lo scopo di aiutare i manager a capire quali caratteristiche un'impresa dovesse possedere e quali strategie dovesse perseguire per essere definita socialmente responsabile.

1.3 Scenario attuale e implicazioni post-Covid19: crescente attenzione alla sostenibilità

Il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa ha raggiunto il suo apice, in termini di rilevanza, nel ventunesimo secolo.

A partire dai primi anni del 2000, diverse sono state le iniziative ad avere un impatto su scala mondiale, come ad esempio il *Global Compact* delle Nazioni Unite, una rete in grado di unire governi, agenzie delle Nazioni Unite, imprese, organizzazioni sindacali. Obiettivo del *Global Compact* è quello di promuovere la CSR al fine di costruire un'economia globale più inclusiva e sostenibile.¹⁷

Quello che ad oggi spinge le aziende verso politiche di CSR è principalmente una crescente attenzione del consumatore alla sostenibilità. In particolare, sono i cosiddetti *Millennials* e *Generazione Z*¹⁸ che dopo aver sentito sulle loro spalle il peso di questioni come il riscaldamento globale e lo sfruttamento della manodopera a basso costo, hanno rivolto le loro spese verso prodotti più sostenibili.¹⁹

Nando Pagnoncelli, presidente di Ipsos (società multinazionale di consulenza e ricerche di mercato), a seguito di un sondaggio compiuto dalla stessa, afferma che "il 72% degli italiani è

¹⁵ Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press

¹⁶ Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press

¹⁷ United Nations Global Compact, *Who we are: Our mission*, <https://www.unglobalcompact.org>

¹⁸ Nel linguaggio giornalistico, i *Millennials* corrispondono a coloro nati tra gli anni '80 e gli anni '90. La Generazione Z sono coloro nati tra la fine del 1990 e il 2010, cosiddetti nativi digitali.

¹⁹ Casadei M. (2018), *Sostenibilità, Millennials e Generazione Z in prima linea per acquisti e investimenti*, Sole24ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/>

interessato alla sostenibilità”. A fronte di questa affermazione, le imprese dovrebbero cercare di includere maggiormente nel loro *business plan*, strategie di Responsabilità Sociale.²⁰

Oltre all’aspetto prettamente legato al consumatore finale, sono numerose le motivazioni per cui l’impresa dovrebbe abbracciare le politiche di CSR. Sono molte le imprese che iniziano a capire i reali benefici di scelte trasparenti, innovative e coerenti, seppure nella maggior parte dei casi gli effetti si vedano nel lungo periodo.

L’avvento, nel 2020, della malattia respiratoria acuta da SARS-CoV-2 (o COVID-19) e della conseguente pandemia, non ha interrotto il processo evolutivo della CSR, al contrario ha evidenziato un’elevata attenzione ai temi legati alla sostenibilità.

Un sondaggio di Ipsos²¹ compiuto su ventunomila adulti, pubblicato dal World Economic Forum, mostra la reazione di cittadini provenienti da diversi Stati all’affermazione: “Vorrei un mondo che cambia significativamente in modo più sostenibile ed equo, piuttosto che ritornare alla situazione pre-COVID 19”.

²⁰ Casadei M. (2018), *Sostenibilità, Millennials e Generazione Z in prima linea per acquisti e investimenti*, Sole24ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/>

²¹ Ipsos (2020), *Around the worlds, people yearn for significant change rather than a return to a “pre-COVID normal”*, <https://www.ipsos.com/>

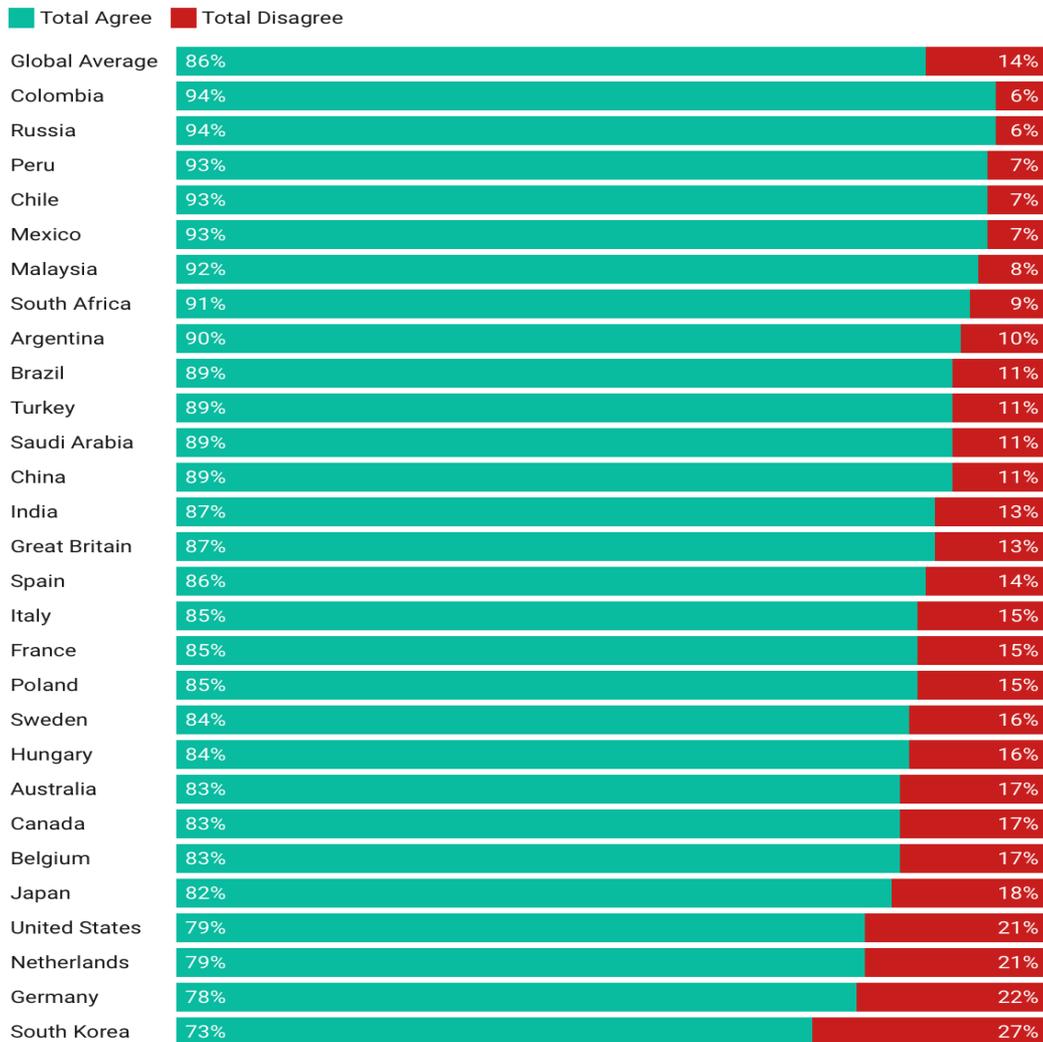


Figura 1: Stati desiderosi di avere un mondo cambiato significativamente, piuttosto che tornare in un'era pre-COVID (Ipsos, 2020)

Come si nota dalla Figura 1, circa il 72% del campione afferma di preferire un cambiamento significativo delle proprie vite, piuttosto che tornare ad una normalità pre-COVID. Inoltre, l'86% degli intervistati ha dichiarato di volere un mondo radicalmente diverso e più sostenibile ed equo.²²

Le politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa dovrebbero risultare dunque una priorità per i manager contemporanei, nonostante la pandemia globale, la recessione economica e i disordini sociali.

L'amministratore delegato Enel, Francesco Starace, afferma: *“sbaglia clamorosamente chi pensa che la sostenibilità passerà in secondo piano nella ricostruzione dell'economia mondiale post Covid-19: è un percorso senza ritorno, per fortuna”* e ancora: *“la sostenibilità*

²² World Economic Forum (2020), *Nearly 9 in 10 People Globally Want a More Sustainable and Equitable World Post COVID-19*, <https://www.weforum.org/>

*è intrinsecamente resilienza, competitività e riduzione del rischio: proprio quello di cui abbiamo bisogno per uscire dalla crisi economica scatenata dalla pandemia”.*²³

Da queste parole si evince come l’obiettivo di ogni organizzazione dovrebbe essere quello di massimizzare il benessere dei suoi *stakeholder* e supportare la comunità in cui opera; questo implica l’adozione delle politiche di CSR come parte integrante della mission aziendale, focalizzandosi nello specifico nella creazione di business essi stessi sostenibili.

1.4 CSR come componente della cultura organizzativa

*“La cultura è l’insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un’organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare e comportarsi”.*²⁴

La cultura organizzativa può essere definita come la parte non scritta, non materiale e non formale di un’organizzazione, talvolta trascurata per focalizzarsi invece sugli aspetti formali, quali la struttura, le funzioni o le strategie.²⁵ In realtà il ruolo della cultura è intrinsecamente fondamentale in quanto contribuisce a definire quella che è la vera identità di un’impresa. Tra gli innumerevoli valori che rispecchiano una determinata impresa e che sono condivisi internamente ed esternamente, quelli etici ad oggi possono ritenersi i più importanti.²⁶

La Responsabilità Sociale d’Impresa può essere vista come un’estensione dell’etica organizzativa, in particolare della cosiddetta “etica manageriale”, che delinea le fondamenta ed i principi alla base delle scelte dei manager e che definisce tali scelte moralmente corrette o scorrette.²⁷

Risulta di particolare importanza l’assunzione da parte dei manager di comportamenti in linea con i valori etici, dal momento che i dipendenti hanno la tendenza ad imitare i loro

²³ La Posta L. (2020), *Perché la sostenibilità sarà prioritaria nella ripartenza post Covid-19*, Sole24ore, <https://www.ilsole24ore.com/>

²⁴ Duncan W.J. (1989), *Organizational Culture: ‘Getting a Fix’ on an Elusive Concept*, Academy of Management Executive 3

²⁵ Radicchi, D. (2014). *Cultura d’impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>

²⁶ Daft R.L. (2017), *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore

²⁷ Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), *Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs*, Law and Economics Yearly Review Journal, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388, ISSN 2050-9014.

supervisori, avendo la concezione che essi siano degli esempi da seguire per arrivare ad occupare la loro stessa posizione.²⁸

I valori organizzativi vengono spesso sviluppati non in modo tradizionale, ma tramite una “*leadership* basata sui valori”, ossia valori condivisi ed interiorizzati dai dipendenti, rafforzando il rapporto fra i membri del gruppo (o dell’organizzazione in generale) e il leader (o manager).²⁹

1.4.1 Piramide della responsabilità sociale

Archie B. Carroll, emerito professore di Management presso l’Università della Georgia, fu il primo ad introdurre la CSR nelle teorie di management (1979). In particolare, dalla sua analisi della relazione fra impresa e società, nacque nel 1991, “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility*”.³⁰



Figura 2: La piramide della CSR di Carroll, (Riadattamento da A.B. Carroll, 1991)

Carroll individuò quattro accezioni di responsabilità che andranno a definire la CSR nella sua totalità, queste sono: responsabilità economica, giuridica, etica e filantropica.

²⁸ Duncan W.J. (1989), *Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept*, Academy of Management Executive 3

²⁹ Daft R.L. (2017), *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore

³⁰ Carroll A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons

Lo studioso decise di rappresentare le quattro dimensioni sotto forma piramidale perché, seppur avessero tutte una grande importanza ai fini della definizione della CSR, potevano essere paragonabili ad un percorso gerarchico dalla base al vertice della piramide.

Come si evince dalla figura 2, alla base della piramide sono collocate le responsabilità economiche. Carroll giustifica questa scelta affermando che il ruolo principale di un'impresa, ciò per cui nasce, è produrre beni e servizi di cui i consumatori hanno bisogno. Conseguenza diretta della vendita è cercare di realizzare un profitto accettabile per la sopravvivenza dell'impresa e creare valore.³¹

Il livello successivo è rappresentato dalle responsabilità giuridiche (o legali), ossia quelle leggi e quelle regole emesse da enti, stati, federazioni, o governi locali che ogni organizzazione deve rispettare in quanto operante in un determinato territorio o comunque sotto determinate specifiche giuridiche.³²

Il terzo è il livello delle responsabilità etiche, ossia tutte le attività, le pratiche o le norme che, seppur non costituendo testo di legge, la società si aspetta vengano perseguite dall'impresa (o eventualmente evitate). Queste aspettative solitamente rispecchiano ciò che i consumatori, i dipendenti, gli *shareholder*³³ e la comunità nel complesso, ritengono giusto.

In cima alla piramide troviamo la responsabilità filantropica (o discrezionale) che comprende quelle aspettative prima citate, in aggiunta ad attività puramente volontaristiche e filantropiche, di carattere discrezionale, che l'impresa può decidere di compiere a favore dell'intera comunità.³⁴

Vengono quindi percepiti i primi due livelli come necessari per l'impresa, il terzo come quello atteso dalla comunità, infine l'ultimo risulta avere un carattere discrezionale.

Carroll fu il primo a teorizzare la Responsabilità Sociale, e il primo ad introdurre i concetti di “volontarietà” e “discrezionalità” in questo ambito.³⁵

1.4.2 I tre domini della CSR

Lo stesso Carroll con l'aiuto di Mark Schwartz, docente universitario statunitense, nel 2003 approfondirono lo studio sulla Piramide della CSR precedentemente analizzata,

³¹ Carroll A.B. (1991), *The Pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons

³² *Ibidem*

³³ Sinonimo di Azionista, *chi è il proprietario di quote azionarie di società il cui capitale è costituito da azioni* (Definizione da Treccani)

³⁴ Tunisini A., Ferrucci L., Pencarelli T. (2020), *Economia e Management delle Imprese, Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, Hoepli Editore

³⁵ Pfeffer J. (1998), *Seven practices of successful organizations*, California Management

individuando tre incongruenze sulle quali poi basarono il loro nuovo modello della CSR a tre domini. I tre problemi includevano:

- L'uso di una piramide per descrivere le relazioni tra le quattro componenti del modello. Questo fu limitante perché la forma piramidale rimanda ad un concetto di gerarchia; traspare quindi l'idea che la responsabilità filantropica sia più importante di quella economica, oppure che solo le responsabilità economiche e legali siano definite come fondamentali della CSR. In realtà Carroll non aveva intenzione di comunicare un'idea di priorità nella sua piramide.
- Il ruolo della filantropia come componente separata nel modello. Questa concezione traspare dal momento che Carroll definisce la responsabilità filantropica come discrezionale e volontaria.
- Lo sviluppo teorico incompleto dei settori economico, legale ed etico. Carroll fornisce solo delle applicazioni di queste responsabilità.³⁶

Dopo aver analizzato quindi le problematiche del lavoro precedentemente svolto da Carroll, i due studiosi apportarono delle modifiche e teorizzarono quelli che oggi conosciamo come i "Tre Domini della CSR".³⁷

Il modello a tre domini della CSR è composto dalle tre categorie di responsabilità: economica, legale ed etica. In generale, queste categorie di dominio sono definite in modo coerente con il modello a quattro parti di Carroll, con l'eccezione che la categoria filantropica è sottomessa ai domini etici e/o economici, riflettendo le possibili diverse motivazioni per le attività filantropiche. Inoltre, i domini sono sviluppati in modo più completo sia in termini di ciò che ciascuno significa o implica, sia in termini di sovrapposizione di categorie che vengono identificate in un diagramma di Venn.³⁸

³⁶ M.S. Schwartz, A.B. Carroll, 2003, *Corporate Social Responsibility: a Three-Domain Approach*, Business Ethics Quarterly

³⁷ W.C. Frederick, 1987, *Theories of Corporate Social Performance*, Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation, pag 142-161

³⁸ *Ibidem*

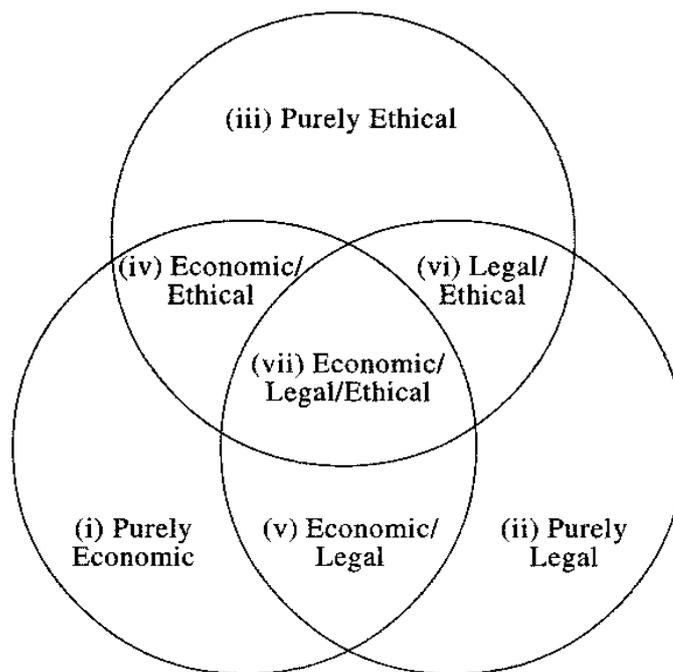


Figura 3: *I tre domini della CSR* (M.S. Schwartz, A.B. Carroll, 2003)

Come si nota dal grafico il modello suggerisce inizialmente che nessuno dei tre domini della CSR (cioè economico, legale o etico) è più importante o significativo rispetto agli altri.³⁹ Questi domini possono combinarsi e sovrapporsi tra di loro, ma la sovrapposizione ideale risiede al centro del modello dove le responsabilità economiche, legali ed etiche sono simultaneamente soddisfatte e dove quindi va a definirsi un orientamento Bilanciato fra i tre aspetti. Questo non accade ad esempio ad imprese o segmenti di organizzazioni con orientamento Economico che avranno prevalenza di temi puramente economici, o nel caso di orientamenti Legali o Etici.⁴⁰

1.4.3 Le quattro teorie principali della CSR

Dalle teorie appena esplicate si evince l'interesse degli studiosi di quel tempo a questo nuovo tema sempre più vicino ai consumatori e in generale all'ambiente esterno. Oltre quelli

³⁹ Pfeffer J. (1998), *Seven practices of successful organizations*, California Management

⁴⁰ Schwartz M.S., Carroll A.B. (2003), *Corporate Social Responsibility: a Three-Domain Approach*, Business Ethics Quarterly

di Carroll e Schwartz, sono numerosi gli approcci e le teorie riferite alla Responsabilità Sociale d'Impresa, seppure alcune controverse, complesse e poco chiare.⁴¹

Garriga e Melè, professori universitari, cercarono nel 2004, tramite un articolo pubblicato sul *Journal of Business Ethics*, di chiarire la situazione creata attorno al concetto di CSR “mappando il territorio” e quindi classificando le principali teorie e i relativi approcci; in particolare riuscirono a dividere le teorie in quattro gruppi: strumentali, politiche, integrative ed etiche.⁴²

Per le teorie strumentali la CSR è vista soltanto come uno strumento strategico per raggiungere obiettivi economici e, in ultima analisi, come creazione di ricchezza. La preoccupazione per i profitti, tuttavia, non esclude la presa in considerazione degli interessi degli *stakeholder*, come dimostra il fatto che in certe condizioni, la soddisfazione di questi interessi può contribuire a massimizzare il valore per gli azionisti. Tuttavia, viene considerato solo l'aspetto economico delle interazioni tra organizzazione e società, ogni presunta attività sociale è accettata se, e solo se, è coerente con la creazione di ricchezza.⁴³

Le teorie politiche permettono di vedere la CSR come uno strumento focalizzato sulle interazioni, sulle connessioni, sulle responsabilità e sull'impatto dell'organizzazione sulla società. Risulta di notevole importanza il potere sociale dell'impresa, che porta all'accettazione di doveri e diritti sociali da parte dell'organizzazione e la volontà di partecipare a determinate cooperazioni sociali.⁴⁴

Le teorie integrative, invece, si concentrano su come l'organizzazione integri le richieste sociali, sostenendo come la stessa dipenda dalla società per la sua esistenza, continuità e crescita. Le richieste sociali possono inoltre dare all'organizzazione una certa legittimità e un certo prestigio. La gestione aziendale dovrebbe quindi prendere in considerazione le richieste sociali e integrarle in modo tale che l'azienda operi in accordo con i valori sociali.⁴⁵

Infine, le teorie etiche si concentrano sui requisiti etici che rafforzano la relazione tra organizzazioni e società, affinché la prima contribuisca al benessere della seconda. Qui la

⁴¹ Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*

⁴² Garriga E., Melè D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Springer: Journal of Business Ethics

⁴³ Ackerman R., Bauer R. (1976), *Corporate Social Responsiveness*

⁴⁴ Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2002), *Business and Society with Infotrac: Ethics and Stakeholder Management*

⁴⁵ Frederick W.C. (1987), *Theories of Corporate Social Performance*, Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation, pag 142-161

CSR è vista da una prospettiva completamente etica; l'organizzazione deve accettare la responsabilità sociale sopra ogni condizione.⁴⁶

1.5 CSR come fonte di vantaggio competitivo

A seguito della precedente classificazione di tutti gli ambiti riferiti alla CSR, quest'ultima risulta avere un profilo ben delineato di valore etico facente parte della cultura organizzativa di un'impresa; tuttavia, ancora legata ad una componente discrezionale e volontaria.⁴⁷ Per questo motivo, non tutti i manager decidevano, per la loro organizzazione, il perseguimento di una strada socialmente responsabile. Un'ulteriore motivazione che ostacolava la diffusione della CSR risiedeva nella separazione dei concetti di etica e performance finanziarie positive; questo perché non esisteva ancora la prova che l'attuazione delle politiche di Responsabilità Sociale avrebbe contribuito al miglioramento delle performance finanziarie nel lungo periodo.⁴⁸ Inoltre, si aveva ancora la convinzione che l'impresa dovesse soddisfare soltanto le esigenze degli azionisti. Solo successivamente si iniziò a guardare l'organizzazione da una prospettiva più ampia, affermando, tramite diverse teorie, che quest'ultima dovesse soddisfare non solo gli azionisti ma tutti i "portatori di interessi" di quell'azienda.⁴⁹ A seguito di questa evoluzione di pensiero si iniziò a dare realmente importanza alla Responsabilità Sociale e a vedere come questa possa essere una vera e propria strategia, fonte di vantaggio competitivo.⁵⁰

1.5.1 Dal concetto di *shareholder* a *stakeholder*

Come anticipato, al momento della nascita del concetto di CSR, questa aveva un significato diverso da quello che noi oggi conosciamo.

Il premio Nobel per l'Economia, Milton Friedman, la definisce nel suo libro, nel 1962, come "una dottrina fondamentalmente sovversiva" per poi affermare che in una società libera: "c'è una e una sola responsabilità sociale delle imprese: usare le loro risorse e impegnarsi in

⁴⁶ Garriga E., Melè D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Springer: Journal of Business Ethic

⁴⁷ Costa G., Nacamulli R. (1996), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET

⁴⁸ Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), *Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs*, Law and Economics Yearly Review Journal, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388, ISSN 2050-9014.

⁴⁹ Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York

⁵⁰ Fort T.L. (1996), *Business as Mediating Institutions*, Business Ethics Quarterly

attività progettate per aumentare i loro profitti, a condizione che rimangano all'interno delle regole del gioco, vale a dire, impegnarsi in una concorrenza aperta e libera senza frodi ingannevoli".⁵¹

Questa sua affermazione era la base di quella che oggi è conosciuta come "Teoria degli *Shareholder*" spiegata successivamente dallo stesso Friedman in un articolo che pubblicò nel 1970.⁵²

Il celebre articolo inizia con una critica agli uomini d'affari quando questi dichiarano che l'impresa non si preoccupa soltanto del profitto ma anche della promozione di fini sociali desiderabili e che l'impresa ha una "coscienza sociale" e prende seriamente le sue responsabilità per fornire lavoro, eliminare la discriminazione, evitare l'inquinamento e altro. Friedman afferma che questo per lui è socialismo puro, il quale non ha niente a che fare con l'attività aziendale. Successivamente si interroga sulla parola "responsabilità" e afferma che questa non può essere attribuita al "*business*" ma soltanto alle persone; perciò, rivolge la sua critica agli uomini d'affari, in particolare ai dirigenti aziendali.⁵³ Questi ultimi hanno delle responsabilità nei confronti dei proprietari dell'azienda⁵⁴, nonché loro datori di lavoro, e questa responsabilità è quella di condurre l'azienda in accordo con i loro "desideri", che generalmente saranno legati al maggior aumento possibile del loro reddito, al contempo conformandosi alle regole di base della società, sia quelle incarnate dalla legge, sia quelle incarnate dal costume etico. I dipendenti, i clienti, la società e gli altri portatori di interessi dell'azienda non avranno lo stesso obiettivo dei proprietari. Dal momento che i dirigenti spendono proventi per fini sociali, Friedman afferma che non stanno soddisfacendo il desiderio dei loro datori da lavoro e che questi diventano impiegati e funzionari pubblici, non più operatori della loro impresa privata.⁵⁵

Questa è la ragione fondamentale per cui la dottrina della "responsabilità sociale" implica l'accettazione della visione socialista e che i meccanismi politici, non quelli di mercato, siano il modo appropriato per determinare l'allocazione di risorse scarse ad usi alternativi.

La situazione del proprietario individuale è un po' diversa: se questo agisce per ridurre i rendimenti della sua impresa al fine di esercitare la sua "responsabilità sociale", sta

⁵¹ Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press

⁵² Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*, New York Magazine

⁵³ Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

⁵⁴ Sinonimo di *Shareholder*, *Stockholder*, Azionisti

⁵⁵ Freeman R.E (1994), *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Business Ethics Quarterly

spendendo il proprio denaro, non quello di qualcun altro, delineando quindi un comportamento accettabile.⁵⁶

Friedman definisce inoltre la dottrina della responsabilità sociale come “un mantello per azioni che sono giustificate su altri motivi piuttosto che una ragione per quelle azioni”⁵⁷; il suo scopo era quello di evidenziare come le attività per il perseguimento della Responsabilità Sociale compiute dai manager in realtà erano usate per mascherare altre azioni che questi compivano. I manager, difatti, non credevano realmente nei principi della CSR, ma usavano questa dottrina per tutelare l'apparenza e giustificare le loro scelte.⁵⁸

La conclusione dell'articolo focalizza l'attenzione sugli azionisti, sui loro principali interessi, che sono quindi la massimizzazione del profitto in una pura ottica reddituale; aggiunge inoltre che in un mercato libero ideale che poggia sulla proprietà privata: “nessun individuo può costringere nessun altro, tutta la cooperazione è volontaria, tutte le parti di tale cooperazione ne beneficiano o non hanno bisogno di partecipare. Non ci sono valori ‘sociali’, non ci sono responsabilità ‘sociali’ in nessun senso che non siano i valori e le responsabilità condivise dagli individui”.⁵⁹

Negli anni successivi alla pubblicazione di questo articolo, l'opinione pubblica appoggiava questa visione di CSR dando esclusiva rilevanza agli “*Stockholder*”; fin quando nel 1984 Edward Freeman, filosofo e insegnante statunitense, pubblicò un libro⁶⁰ in cui smentì la teoria di Friedman e formulò la “Teoria degli *Stakeholder*”. Sebbene nell'arco di tempo intercorso tra queste due teorie erano diversi gli studiosi che avevano capito l'importanza dell'inclusione dei gruppi di *stakeholder*, essi risultavano ancora omessi perché alcuni di loro si pensava avessero rapporti conflittuali con l'azienda. Così Freeman si focalizzò sul concetto di “imprimere” al Management l'importanza di costruire relazioni con gruppi precedentemente estranei, relazioni di tipo sociale e ambientale ma anche incentrate sul business, “ciò ha fatto sì che la responsabilità sociale dell'azienda sia vista come un lusso ‘aggiuntivo’ che può essere concesso solo alle aziende di maggior successo, o come un'assicurazione per limitare i danni, piuttosto che come un input centrale della strategia aziendale”⁶¹.

⁵⁶ Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*, New York Magazine

⁵⁷ Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*, New York Magazine

⁵⁸ Freeman R.E. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Business Ethics Quarterly

⁵⁹ Freeman R.E. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Business Ethics Quarterly

⁶⁰ Freeman R.E., McVea J. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div

⁶¹ Freeman R.E., McVea J. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div, pag 9, *The Corporate Social Responsibility Literature*

In termini generali per Freeman lo “*Stakeholder Approach*” si concentrava sull’idea che i manager avrebbero dovuto formulare e implementare processi per soddisfare tutti, e non solo chi ha un interesse nel “*business*” all’interno di un’organizzazione.⁶² Il compito centrale del processo era quello di gestire e integrare le relazioni e gli interessi degli azionisti, impiegati, clienti, fornitori, comunità e altri gruppi, in modo da assicurare il successo a lungo termine dell’azienda.⁶³

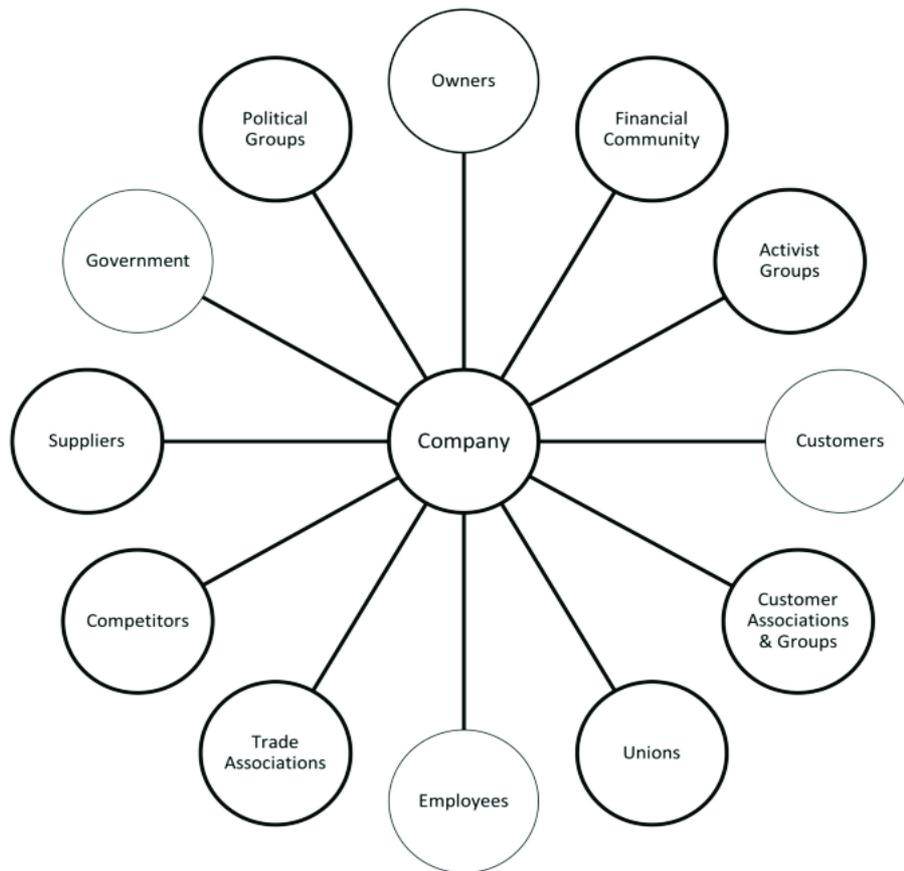


Figura 4: *Stakeholder Map*, (Riadattamento da R.E. Freeman, 1984)

Nel grafico proposto si vuole mostrare il numero di *Stakeholder*, ossia tutti quei soggetti, enti, o organizzazioni, che sono interessati all’andamento dell’azienda. Partendo dalla cima del grafico, essi sono: i proprietari dell’azienda (o *shareholder*), la comunità finanziaria, i gruppi attivisti, i clienti, le associazioni e i gruppi dei clienti, i sindacati, i dipendenti, le associazioni di settore, i concorrenti, i fornitori, il governo e infine i gruppi politici. Seppure in maniera differente tra loro, ognuno di questi soggetti segue l’azienda nei

⁶² Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

⁶³ Wood D.J, Jones R.E (1995), *Stakeholder Mismatching: a Theoretical problem in Empirical research on Corporate Social Performance*, The International Journal of Organizational Analysis

suoi passi e vi guarda con un interesse differente nel suo andamento, sotto punti di vista diversi; per questo motivo l'azienda non può ignorare questa rete di soggetti e deve gestire le sue scelte in maniera strategica.⁶⁴

Un approccio rivolto agli *stakeholder* enfatizza la gestione attiva dell'ambiente aziendale, le relazioni e la promozione degli interessi condivisi, come se fosse un processo di gestione strategica. Questo approccio rifiuta l'idea di massimizzare una singola funzione obiettivo, piuttosto cerca di bilanciare e integrare relazioni e obiettivi multipli. Inoltre, per essere di successo, l'approccio agli *stakeholder* deve incorporare i valori come elemento chiave del processo di gestione strategica.⁶⁵

In ambito di CSR, sono numerosi gli studi che si concentrano sul cercare un collegamento tra gestione degli *stakeholder* e performance sociale e finanziaria. In particolare, Freeman cita Wood, il quale affermava che la causalità tra performance sociale d'impresa e performance finanziaria è ambigua, non esisteva dunque una misura completa della CSR, si poteva con certezza soltanto affermare che una bassa performance sociale danneggiava un'azienda finanziariamente.⁶⁶

Esistevano ancora solo conclusioni ambigue e provvisorie sull'impatto della CSR sulle performance finanziarie, tuttavia con la teoria degli *stakeholder*, le imprese iniziarono ad avere concezioni diverse di Responsabilità Sociale: non era più di unica importanza creare profitto per far crescere i dividendi per gli azionisti, ma bisognava guardare all'ambiente esterno e alla pluralità di soggetti che erano interessati all'andamento dell'impresa.⁶⁷

1.5.2 Competitività e CSR

La crescente attenzione da parte dei manager all'ambiente esterno ha permesso di vedere la Responsabilità Sociale sotto un'altra ottica, ossia quella che va oltre la mera cultura organizzativa o i valori etici di un'organizzazione, bensì può essere concepita a livello aziendale come un valore aggiunto che può dare numerosi benefici all'impresa e che

⁶⁴ Wood D.J, Jones R.E (1995), *Stakeholder Mismatching: a Theoretical problem in Empirical research on Corporate Social Performance*, The International Journal of Organizational Analysis

⁶⁵ Jones T.M (1980), *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, California Management Review

⁶⁶ Wood D.J, Jones R.E (1995), *Stakeholder Mismatching: a Theoretical problem in Empirical research on Corporate Social Performance*, The International Journal of Organizational Analysis

⁶⁷ Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

soprattutto può essere un tratto distintivo di quelle organizzazioni che perseguono questa strada.⁶⁸

In particolare, pionieri e visionari della CSR come componente strategica di un'impresa furono Michael E. Porter e Mark R. Kramer; tramite un articolo pubblicato nel 2006: “*Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*”⁶⁹.

Questi evidenziano come le politiche di CSR vadano oltre un semplice costo aggiuntivo per l'impresa o un semplice atto filantropico: se usate con attenzione possono dare un'importante fonte di innovazione, ma soprattutto possono creare un vantaggio competitivo per l'organizzazione che le attua.⁷⁰

Porter e Kramer cercarono inoltre di introdurre una struttura che le singole aziende potessero usare per identificare le conseguenze sociali delle loro azioni, scoprire le opportunità per recare beneficio alla società e per loro stesse, rafforzando il contesto competitivo in cui operavano.⁷¹

I due studiosi introducono il loro articolo avendo notato come oramai fossero numerose le imprese socialmente responsabili; questo accadeva perché non si poteva più ignorare ciò che il governo, gli attivisti e l'opinione pubblica chiedevano. Difatti, nonostante gli sforzi dei dirigenti aziendali nel migliorare socialmente l'ambiente esterno, i ritorni in termini di produttività di questi investimenti erano molto minori del loro potenziale, poiché mettevano il business contro la società, quando chiaramente i due erano interdipendenti e spingevano le aziende a pensare alla responsabilità sociale d'impresa in modi generici invece che nel modo più appropriato alla strategia di ogni azienda.⁷²

Scopo iniziale dell'articolo è quello di dimostrare la reale interdipendenza tra società e imprese. Le aziende di successo hanno bisogno di una società sana: istruzione, assistenza sanitaria e pari opportunità, essenziali per una forza lavoro produttiva; inoltre, prodotti e condizioni di lavoro sicure non solo attirano i clienti, ma abbassano i costi interni degli incidenti; ancora l'efficienza delle risorse naturali rende gli affari più produttivi. Allo stesso tempo, una società sana ha bisogno di aziende di successo: creare posti di lavoro, ricchezza e innovazione che migliorino gli standard di vita e le condizioni sociali nel tempo. Risulta

⁶⁸ Porter M.E., Van der Linde C. (1995), *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Harvard Business Review

⁶⁹ Porter M.E., Kramer M.R. (2007), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review

⁷⁰ Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York

⁷¹ Bartlett C.A., Ghoshal S. (2010), *Building competitive advantage through people*

⁷² Jones T.M (1980), *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, California Management Review

evidente che società e aziende devono cooperare e seguire il principio del “valore condiviso”⁷³, ossia che delle scelte ne devono beneficiare entrambe le parti; nel caso in cui questo non succede, un guadagno temporaneo per uno minerà la prosperità a lungo termine di entrambi.

Per mettere in pratica questi principi generali, un'azienda deve integrare una prospettiva sociale nelle attività della sua catena del valore,⁷⁴ ad esempio la capacità di reclutare risorse umane adeguate può dipendere da una serie di fattori sociali che le aziende possono influenzare, come il sistema educativo locale, la disponibilità di alloggi, l'esistenza di discriminazione, l'adeguatezza delle infrastrutture sanitarie pubbliche.⁷⁶

Ogni azienda dovrebbe selezionare le questioni che si intersecano con il suo particolare business e dovrebbe analizzare le cause meritevoli per trovare l'insieme più ristretto di questioni sociali che sono importanti e strategiche per la stessa. Una data questione sociale può avere un peso diverso per aziende in settori differenti, dovuto alle differenze nel posizionamento competitivo.⁷⁷

Certamente, affermano gli studiosi, la buona cittadinanza è una *conditio sine qua non* della CSR. Tuttavia, la parte strategica che essi analizzano punta a rafforzare la competitività dell'azienda.

Al centro di ogni strategia c'è una proposta di valore unica: un insieme di bisogni che un'azienda può soddisfare per i suoi clienti e che altre non possono. La CSR definita in termini strategici, si verifica quando un'azienda aggiunge una dimensione sociale alla sua proposta di valore, rendendo l'impatto sociale parte integrante della strategia complessiva.⁷⁸ Ciò significa che l'attenzione delle imprese si sposta dall'immagine alla sostanza, misurando non più la soddisfazione degli *stakeholder* ma l'impatto sociale. La creazione di valore condiviso dovrebbe essere vista come la ricerca e lo sviluppo, come un investimento a lungo termine, un investimento nella competitività futura di un'azienda. Le ingenti somme spese in

⁷³ Jones T.M (1980), *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, California Management Review

⁷⁴ La catena del valore è un modello teorizzato dallo stesso Porter nel 1985 in *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, e permette di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme di nove processi, di cui 5 attività primarie e 4 di supporto.

⁷⁵ Pozzoli Elisa, Raimondi Roberta (2005), *La catena del valore delle informazioni in azienda*, Portali aziendali ed Enterprise Content Management, Egea

⁷⁶ Porter M.E., Van der Linde C. (1995), *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Harvard Business Review

⁷⁷ Porter M.E., Kramer M.R. (2007), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review

⁷⁸ Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York

CSR e filantropia aziendale genererebbero molti più benefici sia per il business che per la società se fossero investite coerentemente usando questi principi.⁷⁹

Le aziende sono chiamate ad affrontare centinaia di questioni sociali, ma solo alcune rappresentano opportunità di fare una reale differenza per la società o di conferire un vantaggio competitivo all'impresa stessa. Le organizzazioni che fanno le scelte giuste e costruiscono iniziative sociali mirate, proattive e integrate con le loro strategie principali, si distingueranno sempre più.⁸⁰

Percepire la responsabilità sociale come costruzione di valore condiviso piuttosto che come controllo dei danni o come campagna di pubbliche relazioni richiederà un pensiero radicalmente diverso nel mondo degli affari.⁸¹

In conclusione, i due economisti affermano: “fornendo posti di lavoro, investendo capitale, acquistando beni e facendo affari ogni giorno, le aziende hanno una profonda e positiva influenza sulla società. La cosa più importante che una società può fare per la società, e per qualsiasi comunità, è contribuire ad un'economia che prospera”.⁸²

1.5.3 Teoria del valore condiviso

“Il capitalismo è sotto assedio”, queste sono le prime parole dell'articolo dei suddetti Porter e Kramer, nel 2011: *Creating Shared Value*.⁸³

In ripresa all'analisi fatta in precedenza dagli stessi, essi approfondiscono il tema legato alla CSR, nello specifico l'idea di non imporre alle imprese delle decisioni sociali che limiterebbero la loro crescita economica. Quest'ultime venivano infatti ritenute responsabili dei principali problemi ambientali ed economici che interessavano quei giorni, così il governo impartiva loro l'attuazione di politiche volte perlomeno a coprire i danni ambientali da esse creati.⁸⁴

⁷⁹ Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York

⁸⁰ Freeman R.E. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Business Ethics Quarterly

⁸¹ Bartlett C.A., Ghoshal S. (2010), *Building competitive advantage through people*

⁸² Porter M.E., Kramer M.R. (2007), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review

⁸³ Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review

⁸⁴ *Ibidem*

I due economisti cercano di spostare l'attenzione sul rafforzamento della cooperazione e dell'interdipendenza fra organizzazioni e governo, al fine di creare ciò che loro definiscono "Valore Condiviso", ossia la corrispondenza tra performance sociali e aziendali.⁸⁵

Dalla parte delle imprese, molte avevano dichiarato che soddisfare bisogni sociali portava a ridurre il successo delle stesse: la CSR e le scelte sociali che compivano erano ancora marginali alla loro mission. Qualora queste perseguissero invece un principio di valore condiviso, riuscirebbero a rendere centrali questi temi e proiettarsi verso un profitto di lungo periodo e non solo alla realizzazione di performance finanziarie positive nel breve periodo. Al contempo il governo dovrebbe anch'esso promuovere la creazione di valore condiviso ed evitare di ostacolare la crescita economica e le conseguenti performance delle imprese.⁸⁶

Problema principale che causava l'intervento pubblico in ambito economico erano le esternalità⁸⁷ negative che producevano le aziende, principalmente inquinamento ed emissioni, che portavano la Pubblica Amministrazione ad intervenire tramite sanzioni e leggi per limitarle o comunque cercare di circoscriverne gli effetti all'impresa che le emette, per evitare di estendere i danni all'ambiente esterno. Questo pensiero ha influito anche sul comportamento delle aziende che evitavano di fare scelte in ambito sociale e ambientale perché la sola sanzione all'esternalità veniva vista come una politica di Responsabilità Sociale; inoltre vedevano quest'ultima come una mera spesa, necessaria unicamente in termini di reputazione del brand.⁸⁸

Entrambe le parti quindi, imprese e governo, vedevano nei comportamenti della controparte l'unica intenzione di ostacolare gli obiettivi dell'altra; è per questo che era ancora lontano il concetto di creazione di valore condiviso.

Porter e Kramer definiscono il concetto di valore condiviso come "l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera".⁸⁹

Concretamente, un'impresa può realizzare valore condiviso o rinnovando prodotti e/o

⁸⁵ Preston L.E., Post J.E. (1975), *The Principle of Public Responsibility*, Private Management and Public Policy, Prentice Hall

⁸⁶ Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review

⁸⁷ L'esternalità sono gli effetti (detti anche effetti esterni o economia esterna) che l'attività di un'unità economica (individuo, impresa ecc.) esercita, al di fuori delle transazioni di mercato, sulla produzione o sul benessere di altre unità. Se si parla di esternalità negative incidono negativamente sui fattori prima elencati. (Treccani)

⁸⁸ Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review

⁸⁹ *Ibidem*

mercati, o rivalutando la propria catena del valore, oppure “costruendo settori aggregati di supporto nelle comunità in cui opera l’azienda”⁹⁰.

Si riconosce in tutti questi approcci una maggiore interazione tra il successo di un’azienda ed un maggior benessere sociale, indifferentemente nei Paesi all’avanguardia e in quelli in via di sviluppo.

Il valore condiviso diventerà parte integrante della strategia di un’impresa, si definirà un posizionamento incomparabile e una catena del valore distintiva, così che l’impresa raggiunga il suo vantaggio competitivo. Inoltre, grazie al valore condiviso, un’organizzazione può riconoscere nuovi bisogni da soddisfare, nuovi prodotti da offrire, nuovi clienti e nuove modifiche alla propria catena del valore perseguendo un’ottica di ricerca della sostenibilità all’interno dell’azienda e di raggiungimento del benessere sociale. Grazie al miglioramento delle performance sociali si può arrivare ad un progresso aziendale.⁹¹



Figura 5: Dalla CSR alla CSV (Porter e Kramer, 2011)

⁹⁰ Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review

⁹¹ Preston L.E., Post J.E. (1975), *The Principle of Public Responsibility*, Private Management and Public Policy, Prentice Hall

Lo schema proposto nella Figura 5 mostra come i due economisti, a seguito dell'esplicazione della loro teoria, propongano un modello che mostra l'evoluzione della CSR in CSV (Creating Shared Value). Si abbandonano i pilastri della Corporate Social Responsibility come la filantropia e la sostenibilità a favore della creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità; o ancora si accantona la concezione di CSR come una politica discrezionale o in risposta a pressione esterne, trasformandosi in una politica funzionale alla competizione nel mercato. Inoltre, se nella CSR l'impatto è limitato dalla politica aziendale e dal budget assegnato a questo ramo, ora deve essere riallineato all'intero budget aziendale, perché è diventata parte della mission di un'impresa, non più una mera spesa da sostenere.⁹²

La loro convinzione era quella che il valore condiviso potesse dare un impulso all'innovazione e alle performance economiche e finanziarie delle imprese, oltre che al successo di queste e della società, puntando non più ai profitti di breve periodo ma ad una logica di miglioramenti di profitti che creano anche benefici sociali nel lungo periodo. Questo porterà ad una maggiore consapevolezza sociale dei dipendenti e dei cittadini, ad una più ampia reperibilità delle risorse naturali che iniziavano a scarseggiare, tramite la creazione del valore condiviso e non della mera beneficenza e filantropia da parte delle imprese.⁹³

Alla fine del loro articolo, i due studiosi riconoscono che non tutti i problemi sociali sono risolvibili con questo approccio, ma "il valore condiviso offre alle aziende la possibilità di utilizzare le loro competenze, le loro risorse e la loro capacità manageriale per promuovere il progresso sociale con modalità che difficilmente potrebbero eguagliare anche le meglio intenzionate organizzazioni governative e del settore sociale. Così facendo, le imprese possono tornare a guadagnarsi il rispetto della società".⁹⁴

In conclusione, con l'analisi delle diverse teorie riferite alla Responsabilità Sociale dagli anni '50 ad oggi, si evince un'evoluzione del concetto: da componente della cultura organizzativa, la CSR è diventata fonte di vantaggio competitivo e parte integrante delle strategie che le imprese perseguono, in grado di dare un valore aggiunto sia alle imprese sia al miglioramento del benessere sociale.⁹⁵

⁹² Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review

⁹³ *Ibidem*

⁹⁴ Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review

⁹⁵ Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*

CAPITOLO 2

Vantaggi aziendali connessi alla CSR

A supporto delle teorie appena analizzate, si può notare come queste risultano di concreta applicazione e attuali nel loro utilizzo; la CSR può definitivamente dare un valore aggiunto all'impresa che la persegue. In particolar modo di seguito si evidenzieranno tutti i vantaggi aziendali connessi ad una scelta socialmente responsabile da parte delle organizzazioni.

I cosiddetti “*intangibles*”⁹⁶ costituiscono gli strumenti a disposizione di un'organizzazione per creare valore e distinguersi dai suoi concorrenti, essi comprendono tutte le risorse immateriali che un'azienda possiede: “quali il valore della conoscenza e la capacità di innovare, il consenso e la fiducia delle diverse categorie di *stakeholder*, la reputazione e, in ultima analisi, la disponibilità a contribuire al benessere della società”⁹⁷.

In questa sede verrà analizzato l'impatto delle scelte di Responsabilità Sociale sugli *intangibles*, distinguendo l'impatto sull'ambiente interno all'organizzazione, principalmente in termini di una migliore gestione delle risorse umane e di maggiori benefici finanziari; e un impatto sull'ambiente esterno, legato alla reputazione del brand, al miglioramento delle relazioni con clienti, fornitori e *competitors*.⁹⁸

2.1 Impatto intra-organizzativo

L'organizzazione che si definisce “socialmente responsabile” parte da una scelta della *leadership* riguardante la direzione da seguire⁹⁹, nel caso della CSR sarà una direzione etica. Il *leader* dell'impresa deve sostenere a pieno la cultura aziendale della sua organizzazione, maggiormente nel caso di una direzione etica dovrà abbracciare valori sostenibili e possedere “educazione, disponibilità, equilibrio, apertura, capacità di creare spirito di corpo e di ottenere

⁹⁶ Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill

⁹⁷ Perrini F., Borgonovi E. (2006), *Management: Responsabilità sociale dell'impresa*, Università Bocconi Editore, pag. 549

⁹⁸ Unioncamere (2004), *I modelli di Responsabilità Sociale nelle Imprese italiane*, FrancoAngeli, Milano

⁹⁹ Cardani M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S. (2008), *Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali*, Ipsoa

consenso, cioè deve essere dotato di grandi valori umani e capace di trasmetterli costantemente nell'operatività”¹⁰⁰.

I benefici interni della CSR contribuiscono a sviluppare nuove risorse, aumentare il *know-how* dei dipendenti, così da fare della Responsabilità Sociale fonte di vantaggio competitivo.¹⁰¹ Quest'ultima, infatti, ha conseguenze sul capitale naturale, sociale e umano dell'azienda e la sostenibilità diviene, in una prospettiva di lungo periodo, un obiettivo strategico da perseguire.¹⁰²

2.1.1 Risorse Umane

Gli studi sulla CSR si sono concentrati negli anni principalmente sulla sua dimensione esterna, le pratiche responsabili nella gestione dei dipendenti sono state trascurate.¹⁰³

Ad ogni modo, affinché l'impresa comunichi una determinata *mission*, o *vision*, o reputazione all'esterno, il processo deve partire dall'interno dell'organizzazione stessa, dalla comunicazione della cultura organizzativa e dei valori etici al suo personale, così che un maggiore coinvolgimento delle risorse umane ai temi legati alla sostenibilità le porti ad integrarsi a pieno con i valori aziendali e a contribuire al profitto di lungo periodo.¹⁰⁴

In realtà, Responsabilità Sociale e Gestione delle Risorse Umane hanno una relazione reciproca per cui la CSR può influenzare le pratiche di HRM¹⁰⁵ e le pratiche di HRM possono influenzare la scelta dell'azienda nella CSR. Il ruolo crescente che l'HRM ha nella conduzione delle iniziative di CSR è in gran parte dovuto alla ricerca che sostiene la loro integrazione. Infatti, date le loro responsabilità nella gestione del capitale umano, l'HRM è ben qualificato per dare preziosi contributi alle iniziative di CSR. Alcune istituzioni stanno anche iniziando a richiedere la formazione sulla CSR come un segmento della formazione professionale delle risorse umane. In generale, quest'ultime sono diventate così strumentali nel dirigere le iniziative di CSR con i dipendenti che molti ricercatori hanno iniziato a studiare l'uso e le

¹⁰⁰ Perrini F., Borgonovi E. (2006), *Management: Responsabilità sociale dell'impresa*, Università Bocconi Editore, pag. 574

¹⁰¹ Cardani M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S. (2008), *Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali*, Ipsoa

¹⁰² Zamagni S. (2004), *L'ancoraggio etico della Responsabilità Sociale d'Impresa e la critica alla RSI*, Working Paper n. 1, Dip. di scienze economiche, Università di Bologna, ottobre 2004

¹⁰³ Gholamzadeha D., Jalaib S. (2012), *Integrative approach in human resources strategy formulation*, Published by Elsevier Ltd

¹⁰⁴ Boxall P., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan

¹⁰⁵ Human Resource Management, in italiano Gestione delle Risorse Umane: funzione aziendale che si occupa della gestione del personale

implicazioni delle pratiche di HRM socialmente responsabili come una dimensione della CSR.¹⁰⁶

In generale, l'uso e l'implementazione della maggior parte delle iniziative di CSR hanno una varietà di implicazioni per la gestione delle risorse umane.¹⁰⁷

Per cominciare, la CSR può essere uno strumento efficace per attrarre candidati al lavoro e rafforzare il vantaggio competitivo di un'azienda. In generale, le aziende che partecipano a iniziative di CSR hanno maggiori probabilità di essere etichettate come aziende "buone". Se un candidato viene selezionato da quella che considera un'organizzazione "buona", allora è probabile che questo senta un maggiore senso di autostima e amplifica la convinzione che anche lui debba essere "buono". Soprattutto per coloro che danno valore all'etica o hanno una forte identità morale, far parte di un'azienda socialmente responsabile può anche aiutarli a mantenere ed eventualmente rafforzare questa loro identità.¹⁰⁸

La teoria ASA (Attrazione-Selezione-Attrito)¹⁰⁹ presenta un modello ciclico per cui i dipendenti sono attratti, selezionati e poi lasciano un'azienda in base alla loro personalità e alla corrispondenza di valore con gli altri soggetti dell'organizzazione. Nel tempo, questo processo ciclico si traduce in una forza lavoro più omogenea.¹¹⁰

Inoltre, la teoria dell'identità sociale suggerisce che gli impiegati sono in generale più propensi ad auto-identificarsi con organizzazioni che partecipano alla CSR, e questo influenzerà l'attrazione, la ritenzione, l'impegno e la motivazione dei dipendenti.¹¹¹

È stato dimostrato che la comunicazione dei valori sociali e ambientali di un'organizzazione influenza l'idoneità percepita dai candidati, l'attrito e le intenzioni di ricerca del lavoro. Oggi, i candidati tendono a valutare l'idoneità esaminando le caratteristiche dell'azienda in relazione ai loro bisogni e valori individuali, oltre a cercare organizzazioni che soddisfino i loro bisogni strumentali, relazionali e che sono allineate con i loro valori etici e morali.¹¹²

¹⁰⁶ Turner M.R., McIntosh T., Reid S.W., Buckley M. R. (2019), *Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management*, Human Resource Management Review

¹⁰⁷ Armstrong M. (2010), *Human Resource Management*, Practice

¹⁰⁸ Zamagni S. (2004), *L'ancoraggio etico della Responsabilità Sociale d'Impresa e la critica alla RSI*, Working Paper n. 1, Dip. di scienze economiche, Università di Bologna, ottobre 2004

¹⁰⁹ Schneider B. (1987), *The People Make the Place*, University of Maryland

¹¹⁰ Simon H.A. (1985), *A formal Theory of the employment relation*, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino

¹¹¹ Brammer et al. (2007), *The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment*, The International Journal of Human Resource Management

¹¹² Bowen H.R. (1953), *Social responsibility of the businessmen*, Harper & Row, New York

Idealmente, una maggiore consapevolezza pubblica dei valori di un'organizzazione attraverso l'uso della CSR avrà un'influenza positiva sulla percezione individuale di un'azienda.¹¹³ Tuttavia, dal momento che il numero di organizzazioni che utilizzano la CSR è aumentato, i candidati potrebbero non essere più entusiasti delle aziende che lavorano per il cambiamento sociale (qualsiasi azienda può raccogliere fondi per la consapevolezza del cancro); è molto più impressionante per un'organizzazione prendere una posizione su una questione sociale e poi agire su quella posizione usando iniziative di CSR. Se un candidato è d'accordo con la posizione sociale che un'azienda prende, questo può identificarsi più fortemente con l'organizzazione e percepire una maggiore identità sociale con i valori aziendali espressi.¹¹⁴ A questo punto l'adattamento da parte del nuovo dipendente sarà più semplice, questo inoltre sarà maggiormente motivato nel perseguire l'efficacia e l'efficienza degli obiettivi d'impresa, dal momento che i valori sottostanti sono condivisi sia dal lavoratore che dall'organizzazione.¹¹⁵

Insieme al reclutamento e alla selezione, le iniziative di CSR possono anche avere un impatto sulla ritenzione dei dipendenti. La *retention* dei talenti risulta essere un vero e proprio patrimonio esperienziale per la Gestione Risorse Umane e l'impresa in generale; si investe su questi talenti, formandoli in maniera coerente ai valori etici dell'azienda, per avere poi dei benefici nel lungo periodo. Essere parte di un'azienda che partecipa attivamente alle questioni sociali che stanno a cuore a un dipendente, può farlo sentire positivamente coinvolto. Questo maggiore orgoglio può portare ad una maggiore identificazione organizzativa, un maggiore impegno unito ad un migliore ambiente lavorativo: più sicuro, motivante, collaborativo e in linea con tutti i principi che persegue l'impresa.¹¹⁶ La produttività del lavoratore può incrementarsi e le performance lavorative con ogni probabilità, miglioreranno.¹¹⁷ Inoltre, i dipendenti possono sentirsi più orgogliosi dell'organizzazione in cui lavorano e che quindi rappresentano. Ancora, il maggior guadagno sociale e l'attaccamento al valore personale possono spingere alcuni individui a lavorare più duramente per la loro azienda o a cedere a maggiori compromessi di compensazione monetaria per lavorare per quell'azienda.¹¹⁸

¹¹³ Weizmann H.C. (2010), *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano, Franco Angeli

¹¹⁴ Turner M.R., McIntosh T., Reid S.W., Buckley M. R. (2019), *Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management*, Human Resource Management Review

¹¹⁵ Chirieleison C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in G. Rusconi e M. Dorigatti (a cura di), *La Responsabilità Sociale d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano, pp. 83-101

¹¹⁶ Gatewood R.D., Field H.S., Barrick M. (2008), *Human resource selection*, Sixth Edition

¹¹⁷ Bloom N., Reenen J.V. (2010), *Human Resource Management and productivity*

¹¹⁸ Kehoe R.R., Wright P.M. (2013), *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*, Cornell University

Così si riafferma il ciclo virtuoso di un'organizzazione che grazie al suo personale mostra un'immagine molto positiva all'esterno e di conseguenza riesce non solo a trattenere personale qualificato ma anche ad attrarre nuovi candidati.¹¹⁹

L'organizzazione, inoltre, spesso decide di usare pratiche per la Gestione delle Risorse Umane allineate agli obiettivi sostenibili di Responsabilità Sociale, la HRM diventa uno strumento organizzativo per l'attuazione di scelte di CSR.

Due diversi modelli di HRM legati alla gestione ambientale dovrebbero essere differenziati: HRM sostenibile e *Green HRM*.¹²⁰

- HRM sostenibile è un insieme di strategie e pratiche di risorse umane per ottenere obiettivi economici, sociali e ambientali, contemporaneamente allo sviluppo del capitale umano a lungo termine. Così, le pratiche HRM sostenibili "sono quelle pratiche che aumentano la massimizzazione del profitto per l'organizzazione e riducono anche il danno su dipendenti, le loro famiglie e le comunità"¹²¹.
- D'altra parte, l'HRM verde "si riferisce all'uso di pratiche di gestione delle risorse umane per rafforzare le pratiche ambientali sostenibili e aumentare l'impegno dei dipendenti sui temi della sostenibilità ambientale".¹²²

La rivista economica Forbes pubblica uno studio condotto dai ricercatori della UCLA, i quali hanno scoperto che i dipendenti delle aziende che adottano pratiche sostenibili sono il 16% più produttivi. La maggior parte delle aziende ora sa che avere una strategia di sostenibilità in atto è importante, anche se solo circa il 25% di esse ha sviluppato un chiaro caso aziendale per tale strategia.

Forbes nel suo articolo¹²³ del 2019, suggerisce anche alcune pratiche sostenibili per migliorare l'ambiente lavorativo, che daranno profitto nel lungo periodo. Innanzitutto, suggerisce di integrare la sostenibilità nelle operazioni quotidiane, ad esempio all'interno della propria catena produttiva. Inoltre, l'azienda potrebbe unirsi ad una task force della comunità che si concentra su iniziative verdi, per esempio, i gruppi di lavoro di OneSTL¹²⁴ che si concentrano su energia, cibo, acqua e infrastrutture verdi, trasporti, materiali e rifiuti, e

¹¹⁹ Salaman G., Storey J., Billsberry J. (2005), *Strategic Human Resource Management: defining the field*

¹²⁰ Santana M., Morales-Sánchez R., Pasamar S. (2020), Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?

¹²¹ Mariappanadar S. (2013), *A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices*.

¹²² Masri H.A., Jaaron A.A.M. (2017), *Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study*. *J. Clean*.

¹²³ Gibbons S. (2019), *3 Ways To Make Sustainability A Part Of Your Business*, Forbes, <https://www.forbes.com/>

¹²⁴ Progetto che promuove un futuro prospero, sano e vivace per l'intera regione di St. Louis

biodiversità, permettendo ai leader aziendali di lavorare per i cambiamenti nella loro comunità all'interno della nicchia che meglio si allinea con i valori della loro azienda.

Un secondo suggerimento è sui cambiamenti nell'ambiente lavorativo: rendere più “verdi” le catene di approvvigionamento, ridurre l'uso di materie prime e ridurre i rifiuti; incoraggiare i dipendenti a riciclare, stabilire ad esempio degli obiettivi di riciclaggio per il team e premiare i membri che li raggiungono.¹²⁵

Infine il terzo “mantra”: “Fai della sostenibilità una strada a doppio senso”¹²⁶, ossia incentivare stili di vita sostenibili anche al di fuori dell'ufficio, ad esempio la Bank of America, pagherà 500 dollari per l'installazione di un pannello solare di un dipendente, mentre Facebook offre ai dipendenti 10.000 dollari o più se si trasferiscono entro 10 miglia dal suo campus nella Silicon Valley (accorciando così i loro spostamenti e riducendo le loro emissioni di carbonio), etc. Un vantaggio nell'incoraggiare l'eco-consapevolezza dei lavoratori fuori dall'ufficio è che i dipendenti che sono abituati a vivere in modo sostenibile saranno molto più propensi a sostenere le iniziative ambientali sul posto di lavoro. Si potrebbe trasformare l'ecologia in un gioco o in una competizione, sfidando ogni reparto aziendale a diminuire la propria impronta attraverso il riciclaggio e un uso più consapevole dell'energia.¹²⁷

Per concludere, l'autrice afferma che “la promozione di pratiche sostenibili potrebbe non avere un impatto immediato sui profitti, ma che attenersi ad esse nel lungo termine sarà inevitabilmente positivo per gli affari”.¹²⁸

2.1.1.1 Focus: *Employer Branding*

Per *Employer Branding* si definiscono quell'insieme di pratiche volte a costruire la reputazione di una qualsiasi organizzazione, in particolare si concentra sulla reputazione dell'organizzazione come “datore di lavoro” e conseguentemente come “posto di lavoro”, con un approccio quindi professionale e lavorativo. L'azienda quindi si rivolge ai dipendenti attuali e quelli futuri che vuole attrarre.¹²⁹

¹²⁵ Gibbons S. (2019), *3 Ways To Make Sustainability A Part Of Your Business*, Forbes, <https://www.forbes.com/>

¹²⁶ Gibbons S. (2019), *3 Ways To Make Sustainability A Part Of Your Business*, Forbes, <https://www.forbes.com/>

¹²⁷ *Ibidem*

¹²⁸ Gibbons S. (2019), *3 Ways To Make Sustainability A Part Of Your Business*, Forbes, <https://www.forbes.com/>

¹²⁹ Costa G., Gianecchini M. (2013), *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill

È stata dimostrata una relazione positiva fra CSR e Employer Branding, come precedentemente evidenziato infatti, la CSR ha un forte impatto sia all'interno dell'organizzazione, sulle Risorse Umane sia all'esterno di questa, sulla reputazione del brand. La vicinanza a temi sostenibili conduce l'organizzazione ad un aumento di attrattività, principalmente dovuto alla vicinanza che il personale sente nei confronti dei valori aziendali.¹³⁰

Cosa realmente cercano oggi i talenti all'interno di un'organizzazione, lo mostra una ricerca di Randstad¹³¹ svolta in 30 Paesi, dove agli intervistati veniva chiesto l'ordine di preferenza dei fattori che influenzavano l'Employer Branding. I fattori che Randstad aveva rilevato e sui quali gli intervistati hanno espresso una classifica sono: work-life balance, atmosfera del lavoro piacevole, retribuzione e benefit, sicurezza del posto di lavoro, visibilità del percorso di carriera, solidità finanziaria, contenuto di lavoro interessante, ottima reputazione, CSR e utilizzo delle tecnologie più avanzate.

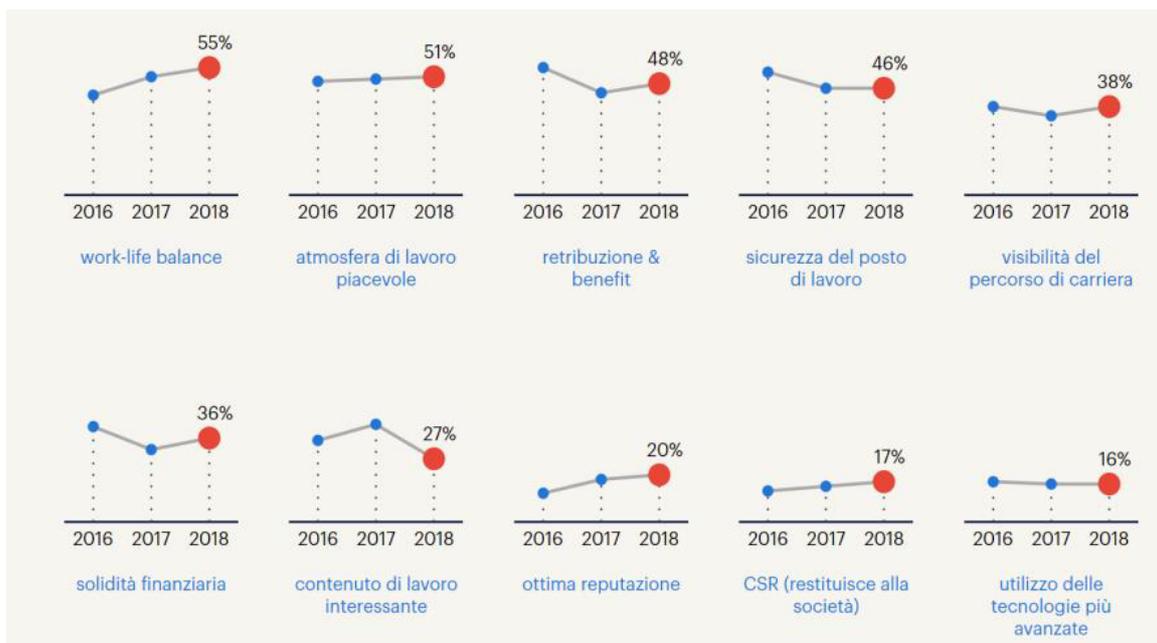


Figura 6: Fattori guida dell'Employer Branding (Randstad, 2018)

Come si evince dalla figura 6, i fattori sono numerosi, tra i quali anche la CSR, seppure in una percentuale non troppo elevata.

¹³⁰ Weizmann H.C. (2010), *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano, Franco Angeli

¹³¹ Randstad (2018), *Randstad Employer Brand Research 2018*, <https://www.randstad.it/>

Per quanto riguarda i posti di lavoro sono molte le questioni legate alla Responsabilità Sociale d'Impresa:

- Diversità/pari opportunità: per esempio, politica delle pari opportunità, percentuale di donne/minoranze della forza lavoro/dirigenza inferiore e superiore, pagamenti;
- Equilibrio tra lavoro e vita privata;
- Benefici sociali/supporto per dipendenti e famiglie
- Salute e sicurezza
- Formazione e sviluppo dei dipendenti
- Sicurezza del lavoro e salvaguardia
- Relazioni sindacali/libertà di associazione
- (Occupazione e diritti umani nella catena di approvvigionamento).

È chiaro che la CSR sul posto di lavoro ha un effetto diretto sulla soddisfazione del lavoro, sull'impegno e sulla lealtà dei dipendenti attuali, che può portare ad una maggiore motivazione, produttività e innovazione. Nella misura in cui i potenziali dipendenti sono in grado di valutare le caratteristiche del posto di lavoro in anticipo, esse hanno anche un effetto positivo sul loro giudizio cognitivo e affettivo dell'azienda in questione.¹³²

Altre sono le questioni che riguardano l'attrattiva del "datore di lavoro" e la motivazione dei dipendenti. La Responsabilità Sociale influenza positivamente l'identità sociale e l'autostima dei dipendenti che li porta ad avere un legame profondo con l'azienda. Infine, sulla base dell'osservazione che le persone sono attratte da organizzazioni aventi valori e norme che le prime ritengono importanti, per gli aspiranti lavoratori che sono socialmente o ecologicamente consapevoli, le attività di CSR di un'azienda potrebbero essere un aspetto importante per la selezione del lavoro.¹³³

La CSR influenza quindi non solo la conoscenza degli attributi del posto di lavoro (livello cognitivo), ma anche le emozioni e i sentimenti (livello affettivo). Ciò è preso come un segnale di affidabilità, la sua integrazione nel posizionamento permette di rafforzare l'immagine dell'azienda come datore di lavoro fiducioso, affidabile ed equo.¹³⁴ Infine, se la coscienza ecologica e sociale e l'equità fanno parte del sistema di valori dei dipendenti target

¹³² Bustamante S., Brenninger K. (2014), *CSR and its Potential Role in Employer Branding An Analysis of Preferences of German Graduates*

¹³³ Chirieleison C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in G. Rusconi e M. Dorigatti (a cura di), *La Responsabilità Sociale d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano

¹³⁴ Weizmann H.C. (2010), *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano, Franco Angeli

di un'azienda, la sua comunicazione migliora l'identificazione e il valore aggiunto percepito del datore di lavoro in questione.¹³⁵

2.1.2 Benefici Finanziari

Un ulteriore vantaggio intra-organizzativo della CSR è legato all'aspetto finanziario; le imprese socialmente responsabili godono di un valore aggiunto che si palesa agli *stakeholder*: la "trasparenza". Grazie a questa, avranno un miglioramento nelle relazioni con le istituzioni finanziarie, avranno infatti una corsia preferenziale nell'accesso ai finanziamenti perché definite meno rischiose nella restituzione del prestito.¹³⁶

Anche nei mercati finanziari la trasparenza è sinonimo di riduzione del rischio e le imprese socialmente responsabili sono preferite alle altre. Inoltre, le agenzie di rating attribuiscono a queste aziende degli extra-rendimenti "ovvero minori perdite in congiunture sfavorevoli, maggiori guadagni in situazioni di sviluppo. Questo in linea con una logica di lungo periodo, in controtendenza rispetto alla forte pressione ai risultati di breve termine".¹³⁷

In generale, un'organizzazione che persegue obiettivi sociali è ben vista dal mercato in un'ottica di lungo periodo, dove mostrerà una maggiore capacità di creare valore, maggiore fiducia e in generale maggiore consenso dal mercato. Ancora, le politiche di CSR in caso di crisi aziendale rendono l'impresa meno soggetta al rischio di fallimento, dato il suo maggior valore azionario.¹³⁸

In aggiunta, i vantaggi a livello finanziario, a seguito dell'attuazione di attività di CSR, sono numerosi, oltre a quelli già citati connessi alla riduzione del rischio; ad esempio, le politiche di CSR creano un *network* fra tutti gli *stakeholder* che potrà aiutare nella diversificazione del rischio, che si divide all'interno delle fasi della catena del valore, generando quindi performance superiori e migliorando la comunicazione verso questi. Ancora le attività di CSR migliorano l'integrazione delle strategie aziendali; stimolano l'innovazione e le attività di Ricerca e Sviluppo; per ultimo possono portare un aumento dei ricavi a seguito di una diminuzione dei costi operativi, specialmente a seguito di politiche ambientali volte

¹³⁵ Chirieleison C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in G. Rusconi e M. Dorigatti (a cura di), *La Responsabilità Sociale d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano

¹³⁶ Baldassi, S. (2012), *Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management*

¹³⁷ Perrini F., Borgonovi E. (2006), *Management: Responsabilità sociale dell'impresa*, Università Bocconi Editore, pag. 551

¹³⁸ Parsons T. (1965), *Il sistema sociale*, Edizione comunità, Milano

alla riduzione di emissioni, l'ottimizzazione dell'uso delle risorse (come acqua e elettricità), la riduzione di sprechi tramite il riciclaggio di determinati materiali e il riutilizzo di altri.¹³⁹

In una visione d'insieme i benefici finanziari connessi all'intraprendimento di pratiche socialmente responsabili andranno a coprire i costi per l'attuazione, creando un vantaggio competitivo persistente.

2.2 Impatto inter-organizzativo

Come anticipato, i vantaggi connessi alla CSR non riguardano soltanto l'aspetto interno dell'organizzazione che le attua, ma avranno un impatto notevole anche sull'ambiente esterno e su tutti i suoi stakeholder che agiscono dall'esterno, come clienti, fornitori, concorrenti.¹⁴⁰

2.2.1 Valore del marchio e Reputazione dell'impresa

L'impatto più evidente della CSR e fattore di numerosi dei vantaggi connessi è il valore del marchio e ciò che ne concerne in termini di reputazione, spesso quest'ultima è vista come il più rilevante vantaggio competitivo che un'impresa può possedere.

La creazione di un'identità etica aziendale è definita come un imperativo strategico e rappresenta una parte integrante dei tentativi di un'azienda di costruire una forte identità aziendale attraverso i suoi vari *stakeholder*. Questo connubio fra sostenibilità, eticità e identità, reputazione e lealtà del cliente può sicuramente aumentare il valore aziendale.¹⁴¹ La variabile coinvolta direttamente è sicuramente l'immagine aziendale e conseguentemente la reputazione del *brand* e dell'impresa. I consumatori e le organizzazioni non governative monitorano le imprese e chiedono trasparenza sulle condizioni di prodotti, beni e servizi; d'altra parte, tendono a premiare le organizzazioni che soddisfano queste richieste e che applicano pratiche socialmente responsabili.¹⁴²

Con identità aziendale definiamo il concetto dietro a come l'azienda vuole essere percepita (dal suo pubblico) e ciò che vuole proiettare o dire su sé stessa. Sulla base di questi due elementi, i clienti o più generalmente gli *stakeholder*, definiscono un'impressione

¹³⁹ Parsons T. (1965), *Il sistema sociale*, Edizione comunità, Milano

¹⁴⁰ Jones G.R. (2012), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea

¹⁴¹ Arru B., Ruggieri M. (2016), *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Pavia University Press

¹⁴² Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano

generale dell'azienda (che potrebbe essere chiamata immagine aziendale) e che può essere positiva o negativa.¹⁴³

Come anticipato un'impresa socialmente responsabile avrà un'immagine non solo positiva ma anche in evoluzione: l'impegno, la dedizione, il contributo alle pratiche di CSR rafforzano la reputazione e riducono i rischi di boicottaggio; un'impresa con una forte reputazione è infatti considerata meno rischiosa di un'azienda con stesse performance finanziarie ma con una reputazione meno consolidata.¹⁴⁴

Inoltre, la CSR permette un incremento della competitività e del posizionamento della marca, ad esempio “campagne di marketing improntate a contenuti di valenza sociale hanno un impatto positivo maggiore sul valore associato a una marca che fa campagne simili ma a basso contenuto sociale”¹⁴⁵.

Queste strategie di CSR non solo aiutano a costruire un'immagine positiva per un'organizzazione ma facilitano anche la creazione di vantaggio competitivo sostenibile (come, ad esempio, le relazioni con i fornitori o i dipendenti), e costituiscono la base per la strategia aziendale a lungo termine.

2.2.1.1 Focus: *Greenwashing*

La pubblicità è uno strumento fondamentale per la comunicazione delle attività socialmente responsabili delle aziende, usato soprattutto per aumentare il valore del proprio marchio, l'immagine aziendale e la reputazione. Tuttavia, un abuso di comunicazione ha un effetto negativo sulle variabili prima citate e sulle performance generali dell'impresa, questo fenomeno sviluppato negli anni prende il nome di *Greenwashing*.¹⁴⁶

Questo termine è stato coniato nel 1990, ed è la combinazione di due parole: green, ovvero verde in termini ecologici, e *whitewashing*, l'attività di nascondere fatti spiacevoli. Si usa quindi per indicare quelle aziende che “proclamano” presunti comportamenti responsabili e sostenibili per attirare quella fascia di consumatori legata a questi temi. Il *greenwashing* viene definita come una forma di pubblicità ingannevole che le aziende utilizzano con il solo

¹⁴³ Dutot V., Galvez E.L., Versailles D.W. (2015), *CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation An exploratory study*

¹⁴⁴ Arru B., Ruggieri M. (2016), *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Pavia University Press

¹⁴⁵ Perrini F., Borgonovi E. (2006), *Management: Responsabilità sociale dell'impresa*, Università Bocconi Editore, pag. 553

¹⁴⁶ Perinelli M. (2019), *Greenwashing: come il mondo delle imprese inganna il consumatore*, <https://www.greenious.it/>

scopo di trarre un beneficio economico, senza fare realmente nulla di concreto nei confronti della tutela ambientale.¹⁴⁷ Queste si concentrano su pubblicità e azioni di marketing per celebrare il loro “essere verdi” piuttosto che implementare realmente pratiche sostenibili.

Una delle conseguenze del *greenwashing* è quella di essere una pratica che ostacola fortemente lo sviluppo di un’economia sostenibile, e porta inoltre il consumatore a sentirsi ingannato e a perdere fiducia verso qualsiasi forma di comportamento sostenibile.¹⁴⁸

2.2.2 Relazioni con Clienti e Fornitori

Fra gli *stakeholder* spesso citati si ritrovano due fra i soggetti più importanti della rete intorno all’azienda, perché facenti parte della stessa catena produttiva, questi sono i clienti e i fornitori. Quando un’impresa include i valori etici nella sua cultura organizzativa, questi impatteranno necessariamente sulla relazione con i partner commerciali.¹⁴⁹

Per quanto riguarda i fornitori, obiettivo principale è creare una relazione stabile di lungo periodo e poi comunicare loro i valori che l’impresa persegue, così da poterli “abbracciare” anch’essi. Le condizioni che un’azienda responsabile richiede ai propri fornitori sono: il controllo pedissequo sulla qualità, la ricerca dell’eccellenza, l’assistenza nei processi di certificazione, la qualificazione del personale, l’adesione agli standard etici cercando di evitare qualsiasi azione che possa ledere il legame o la fiducia che l’azienda ripone negli stessi; in una situazione ottimale anche i fornitori dovrebbero dare contributi attivi per le sfide sociali e ambientali che devono affrontare.¹⁵⁰ Ancora, questi dovrebbero rispettare le condizioni standard di lavoro e i diritti umani, rispettare le leggi ambientali (contro ogni tipo di inquinamento); e infine dovrebbero condividere il concetto di trasparenza, mantenendo tutta la documentazione necessaria per dimostrare il rispetto delle norme ed essere aperti a qualsiasi ispezione e interviste ai dipendenti qualora emergessero delle non conformità.¹⁵¹

D’altra parte, la conseguenza indiretta sui clienti è a seguito dell’aumento di reputazione prima analizzato, un brand forte e distintivo è sempre preferito nel settore in cui opera. Le imprese socialmente responsabili presentano prodotti al consumatore più affidabili e più

¹⁴⁷ Dutot V., Galvez E.L., Versailles D.W. (2015), *CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation An exploratory study*

¹⁴⁸ Perinelli M. (2019), *Greenwashing: come il mondo delle imprese inganna il consumatore*, <https://www.greenious.it/>

¹⁴⁹ Hassan Z., Nareeman A., Pauline N. (2013), *Impact of CSR Practices on Customer Satisfaction and Retention: An Empirical Study on Foreign MNCs in Malaysia*

¹⁵⁰ Atakan-Duman S., Ozdora-Aksak E. (2014), *The role of corporate social responsibility in online identity construction: an analysis of Turkey’s banking sector*, *Public Relations Review*, Vol. 40 No. 5, pp. 862-864

¹⁵¹ Boyd B.K., Bergh D.D., Ketchen D.J. (2010), *Reconsidering the reputation-performance relationship: a resource-based view*, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 588-609

sicuri perché hanno appunto una garanzia implicita che è la reputazione aziendale trasparente, che porta ad aumentare la *customer satisfaction* e la fidelizzazione del cliente, specialmente nel settore della vendita al dettaglio.¹⁵²

È importante sottolineare come le nuove generazioni e i millennials tendano ad affidarsi maggiormente alle realtà che trasmettono i valori di Responsabilità Sociale facendo donazioni, o prendendo anche spesso parte come volontari alle iniziative promosse per migliorare l'impatto sociale e ambientale che queste aziende vogliono avere.¹⁵³

Solitamente le azioni sostenibili intraprese dalle aziende per rafforzare la relazione con il cliente si basano innanzitutto sul rendere più ecologico possibile il prodotto stesso, o eventualmente il *packaging*, rispettare tutti gli standard ambientali e poi comunicare al consumatore, nel modo più trasparente possibile, tutte le informazioni sul prodotto; istituire dei "tavoli di dialogo" con il consumatore, fornire assistenza all'uso dei prodotti e garantire in generale qualità e sicurezza dei prodotti.¹⁵⁴

2.2.3 Rapporti con i Concorrenti: la *Coopetizione*

Grazie alla teoria di Porter della Creazione di Valore Condiviso, la CSR è definitivamente vista come fonte di vantaggio competitivo, come un modo di avere un valore aggiunto e superiore rispetto ai suoi concorrenti, avere reputazione migliore nel settore in cui operano ed avere performance finanziarie superiori.¹⁵⁵ Tuttavia, i concorrenti sono anche degli *stakeholder*, ossia portatori di interesse dell'azienda, questi infatti se da una parte vorrebbero essere i leader del mercato, dall'altra parte a volte beneficiano dell'andamento positivo dei concorrenti. Ed è per questo motivo che spesso i *competitor* si trovano non solo a competere appunto, ma anche a cooperare, dando luogo ad un fenomeno molto accentuato oggi, soprattutto nei temi legati alla CSR, che prende il nome di Coopetizione.¹⁵⁶

La Coopetizione è quindi una strategia di business che unisce competizione e cooperazione, nel quadro di un accordo tra aziende concorrenti che decidono di unire le forze per un progetto specifico o in un ambito ben determinato.¹⁵⁷

¹⁵²Hassan Z., Nareeman A., Pauline N. (2013), *Impact of CSR Practices on Customer Satisfaction and Retention: An Empirical Study on Foreign MNCs in Malaysia*

¹⁵³ Brown T.J., Dacin P.A. (1997), *The company and the product: corporate associations and consumer product responses*, Journal of Marketing, Vol. 61 No. 1, pp. 68-84

¹⁵⁴ Dowling G.R. (2004), *Corporate reputations: should you compete on yours?* California Management Review, Vol. 46 No. 3, pp. 19-36

¹⁵⁵ Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review

¹⁵⁶ Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review

¹⁵⁷ Definizione di Oxford Languages

I motivi che spingono a “coopetere” sono sia di carattere economico sia di carattere sociale. Per quanto riguarda quelli di carattere economico sono innanzitutto le economie di scala, a partire dall’approvvigionamento fino alla distribuzione; le attività di Ricerca e Sviluppo che sono comunque dei costi significativi per le imprese e danno anche una forte spinta all’innovazione che potrebbe portarli anche a diminuire costi di produzione o comunque aumentare il loro fatturato.¹⁵⁸ Tuttavia, spesso proprio la R&S crea problemi nella coopetizione, a seguito magari di un’innovazione importante che incide fortemente sul futuro delle aziende, nascono i primi problemi sugli accordi e sui brevetti.¹⁵⁹

Le più grandi aziende del mondo stanno finanziando “concorrenti”, investono cioè in startup complementari attraverso fondi, venture capital e partnership, ciò permette di trovare alleati facilmente piuttosto che spendere energie e costi per “sconfiggere” coloro che definiscono nemici. L’aspetto collaborativo, inoltre, crea dei miglioramenti anche all’immagine aziendale, infatti quando si collabora e non si perseguono esclusivamente i propri interessi traspare in modo positivo verso i clienti.¹⁶⁰

D’altra parte, non sempre l’innovazione o la coopetizione in generale hanno uno scopo di lucro, talvolta è molto importante il messaggio che si vuole mandare e il fine che si persegue. Un caso molto attuale riguarda la creazione di vaccini per il Covid-19, infatti le maggiori case farmaceutiche si sono trovate a cooperare fra loro per il benessere mondiale, a seguito di una situazione di emergenza sanitaria quale la pandemia a seguito dell’avvento del Coronavirus. E’ sempre stata nota la forte competizione che esiste nel settore farmaceutico, eppure questa situazione ha reso possibili numerosi accordi per implementare il vaccino; il più importante è quello composto dall’azienda farmaceutica statunitense Pfizer e l’azienda tedesca di biotecnologia e biofarmaceutica BioNTech; anche l’azienda farmaceutica Merck KGaA ed un’altra azienda farmaceutica Johnson & Johnson; o ancora i numerosi accordi fra le aziende del settore che hanno deciso di cooperare fra loro o con enti di ricerca.¹⁶¹

L’attuale situazione ci porta a dedurre che il fine sociale porta ad abbracciare pratiche di CSR anche verso i *competitors* con i quali storicamente si è in contrasto.

Per concludere, la CSR inclusa nella mission aziendale offre numerosi vantaggi aziendali che nel lungo periodo porteranno certamente ad un maggior profitto e ad una maggiore performance finanziaria.

¹⁵⁸ Casalino N. (2014), *Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation*, International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31

¹⁵⁹ Dowling G.R. (2004), *Corporate reputations: should you compete on yours?* California Management Review, Vol. 46 No. 3, pp. 19-36

¹⁶⁰ *Ibidem*

¹⁶¹ Knapp A. (2020), *Un vaccino contro il Coronavirus: a che punto sono case farmaceutiche e startup*, Forbes, <https://forbes.it/>

2.3 Scelte strategiche di Responsabilità Sociale

Come precedentemente analizzato, risultano numerosi i benefici connessi all'attuazione di pratiche di CSR e saranno quindi altrettanto numerose le motivazioni per cui un'impresa decide di perseguirle.

L'Istituto di Ricerca Eurisko, durante un seminario, mostrò una presentazione sulle aspettative e le valutazioni della Responsabilità Sociale d'Impresa, in particolare chiese agli intervistati quale attività di CSR ritenevano di particolare importanza e che quindi l'impresa doveva necessariamente attuare per essere definita socialmente responsabile.¹⁶²



Figura 7: *Pratiche di un'impresa socialmente responsabile* (Riadattamento da Eurisko, 2005)

Dalla figura notiamo che gli intervistati associano alla CSR prettamente un trattamento equo dei dipendenti, seguito dall'attenzione all'ambiente e dalla creazione di posti di lavoro. Molto meno rilevante risulta essere, per gli intervistati, la protezione dei diritti umani e la tutela del lavoro minorile.¹⁶³

Le aziende grazie a questo sondaggio possono rivolgere le attività di CSR a ciò che è maggiormente richiesto dai consumatori, adottando una CSR definita "Strategica". Ciò che si definisce "Responsabilità Sociale Strategica" cerca di trovare delle soluzioni concrete alle

¹⁶² Anselmi P. (2005), *La responsabilità sociale d'impresa: le aspettative e le valutazioni*, Eurisko

¹⁶³ Anselmi P. (2005), *La responsabilità sociale d'impresa: le aspettative e le valutazioni*, Eurisko

problematiche che l'opinione pubblica solleva (come analizzato in Figura 7) e anche per bilanciare la creazione di valore economico con quella di valore sociale, per gestire le relazioni con gli *stakeholder* dell'impresa, per identificare e rispondere alle minacce e alle opportunità che si presentano, ancora per sviluppare pratiche commerciali sostenibili e decidere la quantità di fondi dell'organizzazione devono essere destinati alle attività filantropiche. Tutte le azioni di CSR intraprese dall'azienda mirano a soddisfare queste esigenze.¹⁶⁴ Talvolta la CSR è anche usata per rimediare ai fallimenti di mercato, o rimediare alle esternalità negative che le imprese stesse generano.¹⁶⁵ I ricercatori mostrano che la proattività ambientale consiste in rapporti ambientali, proattività normativa, miglioramenti operativi e partnership ambientali. Inoltre, il modello di equazione strutturale dimostra che la capacità di assorbimento di un'azienda, definita come acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento della conoscenza, predice sia le strategie ambientali proattive che i tre elementi del vantaggio competitivo (controllo dei costi, reputazione e innovazione/differenziazione).¹⁶⁶ I risultati suggeriscono che la capacità di assorbimento può non solo essere la chiave per raggiungere alte prestazioni ambientali e finanziarie, ma anche confondere la relazione osservata tra queste due variabili endogene. Si è dimostrato infatti che l'attivismo degli azionisti ha un effetto positivo sulla performance ambientale aziendale e anche che i dipendenti dei servizi finanziari fanno parte del settore con più lacune sulle iniziative "verdi".¹⁶⁷

Porre al centro della strategia aziendale la Responsabilità Sociale d'Impresa è una "tattica" sempre più implementata e sempre più incentivata dai governi locali e da tutto l'ambiente esterno. Questo perché, come finora analizzato, la CSR oltre agli evidenti benefici sociali, ambientali, sostenibili etc., non comporta alle organizzazioni soltanto una serie di costi aggiuntivi, ma un vero vantaggio competitivo, una serie di vantaggi aziendali e performance finanziarie superiori nel lungo periodo.¹⁶⁸ Tuttavia i consumatori, ma in generale il *network* intorno all'impresa, riesce a cogliere tutte le pratiche opportunistiche delle imprese che vogliono coprire i danni da esse provocate o che hanno come unica intenzione la mera

¹⁶⁴ Orlitzky M., Siegel D.S., Waldman D.A. (2011), *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability*, Business & Society

¹⁶⁵ Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), *Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs*, Law and Economics Yearly Review Journal, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388, ISSN 2050-9014

¹⁶⁶ Jones G.R. (2012), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea

¹⁶⁷ Orlitzky M., Siegel D.S., Waldman D.A. (2011), *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability*, Business & Society

¹⁶⁸ Bartlett C.A., Ghoshal S. (2010), *Building competitive advantage through people*

immagine aziendale; per questo motivo le pratiche di CSR non dovrebbero essere utilizzate *una tantum* in caso di esigenza, ma le imprese dovrebbero integrarle nelle proprie mission e vision aziendali, rendendole appunto fulcro dei valori aziendali ma anche delle strategie da queste perseguite.¹⁶⁹

2.4 Agenda 2030 ONU

Dati i disordini ambientali e sociali che ad oggi la popolazione mondiale si trova ad affrontare, l'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) si prefigge diciassette obiettivi per lo sviluppo sostenibile, da realizzare entro il 2030. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un "programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU".¹⁷⁰

Questi sono definiti "obiettivi comuni" perché includono in primo luogo i governi, ma anche i cittadini e le imprese; sono diventati poi un punto di riferimento delle politiche internazionali.

I diciassette obiettivi sono: sconfiggere la povertà, sconfiggere la fame, salute e benessere, istruzione di qualità, parità di genere, acqua pulita e servizi igienico-sanitario, energia pulita ed accessibile, lavoro dignitoso e crescita economica, imprese innovazione e infrastrutture, ridurre le disuguaglianze, città e comunità sostenibili, consumo e produzione responsabili, lotta contro il cambiamento climatico, vita sott'acqua, vita sulla terra, pace giustizia e istituzioni solide, partnership per gli obiettivi.¹⁷¹

Questi obiettivi sono racchiusi in un modello, definito modello delle "5P".

¹⁶⁹ Anselmi P. (2005), *La responsabilità sociale d'impresa: le aspettative e le valutazioni*, Eurisko

¹⁷⁰ Nazioni Unite (2015), *Agenda 2030: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile*, <https://unric.org/it/agenda-2030/>

¹⁷¹ *Ibidem*



Figura 8: Le 5P dello Sviluppo Sostenibile (Confederazione Svizzera, 2020)

Come si nota dalla Figura 8, le 5P indicate sono: Persone (ossia come sostegno della fine della povertà, della fame e delle disuguaglianze), Pianeta (come protezione delle risorse naturali e del clima per le generazioni future), Prosperità (garantire prosperità e vivere in armonia con la natura), Pace (perseguire la pace, la giustizia e l'inclusione sociale) e Partnership (inteso come un approccio collettivo e collaborativo a livello globale, fra aziende e fra Stati per raggiungere gli obiettivi prefissati).¹⁷²

I governi hanno iniziato a coinvolgere sempre di più le imprese multinazionali, le quali sono spesso in grado di influenzare l'ambiente che le circonda. Ad oggi, infatti, le imprese che toccano i temi nominati dall'ONU e sostengono gli obiettivi dell'Agenda, sono molteplici. Le grandi imprese hanno già iniziato ad inserire questi obiettivi nelle loro pratiche di Responsabilità Sociale, molte di queste riescono già a vedere le conseguenze e i vantaggi che ne derivano.¹⁷³

¹⁷² Confederazione Svizzera (2020), <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/it/>

¹⁷³ Nazioni Unite (2015), *Agenda 2030: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile*, <https://unric.org/it/agenda-2030/>

CAPITOLO 3

Analisi della sostenibilità

Tutti i vantaggi aziendali legati alle scelte di Responsabilità Sociale hanno come conseguenza un aumento delle performance finanziarie future. Numerosi sono gli studiosi che nel tempo hanno cercato casi tangibili e dimostrabili sul tema, provando a capire come questa scelta aziendale, che ormai era diventata una vera e propria strategia, potesse essere scientificamente misurata.¹⁷⁴

Di seguito si evidenzieranno i diversi metodi di analisi e di misurazione della sostenibilità e delle scelte di CSR in generale, focalizzando l'attenzione sull'impatto che queste hanno sull'organizzazione.

3.1 Strumenti di rendicontazione

I primi strumenti di analisi della sostenibilità furono strumenti di rendicontazione o *reports*, utilizzati ancora oggi per sintetizzare tutte le scelte di Responsabilità Sociale prese dalle organizzazioni, le diverse relazioni che le imprese creano con i loro *stakeholder*, le possibili aree strategiche su cui agire, i futuri obiettivi da raggiungere, e infine, i dati e le performance che hanno portato quelle determinate scelte.¹⁷⁵

Intorno al 1990, solo una dozzina di imprese compilavano il report della CSR per sintetizzare il loro rapporto annuale con gli *stakeholder* e con la società; solo successivamente il numero si incrementò, fino a raggiungere un punto considerevole di attenzione, come mostra il grafico sottostante.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*

¹⁷⁵ Croci M., Morfino M., Padova A. (1999), *Il difficile mestiere di creare valore*, "Sistemi e impresa"

¹⁷⁶ Faccioli D., Scarpa C., (1998), *Il vantaggio comparato delle imprese cooperative*, in AA.VV., *Cooperative e mercato*, Carocci

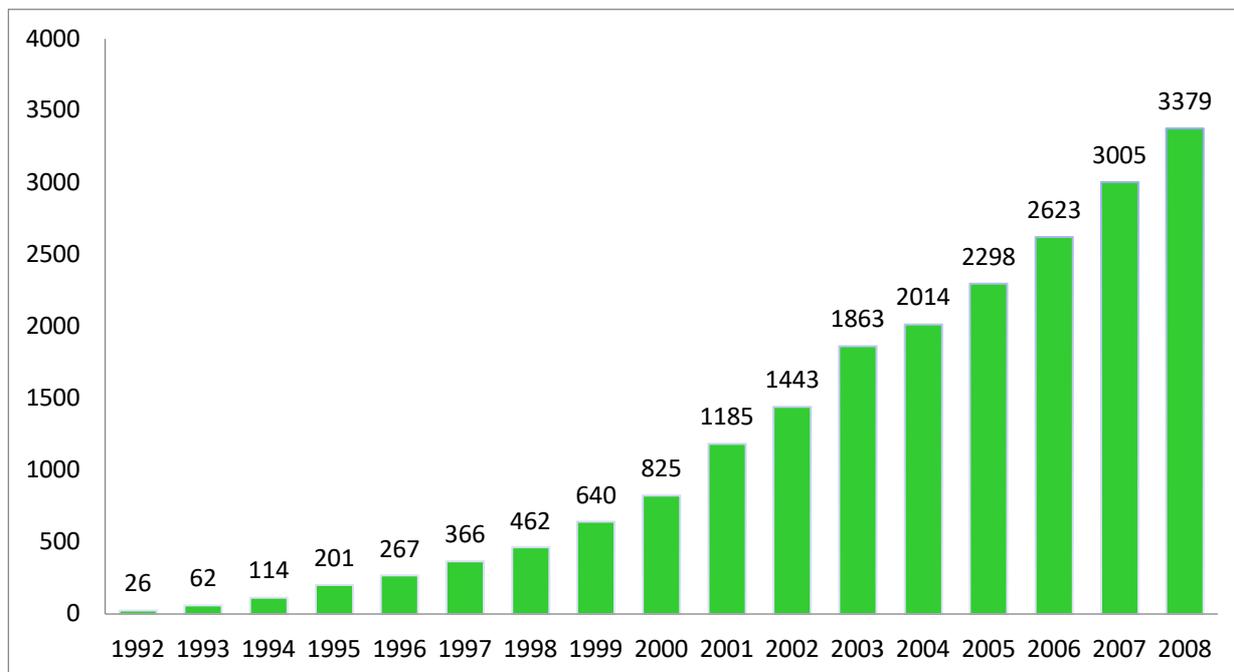


Figura 9: La crescita dei reports di CSR (Riadattamento da Boston College Center per Corporate Citizenship, 2010)

Il grafico mostra le imprese di tutti i settori, provenienti da ogni parte del mondo, che dal 1992 al 2008 hanno pubblicato annualmente il loro report sulla Responsabilità Sociale. Indirettamente, questo trend mostra anche l'attenzione crescente delle imprese alla sostenibilità e alle pratiche di CSR.¹⁷⁷

Per quanto riguarda gli *stakeholder*, la redazione del report migliora il rapporto con essi, in primo luogo per la trasparenza che l'organizzazione mostra, e secondariamente, per una serie di benefici legati alle informazioni contenute nel report. Di seguito si analizzeranno i benefici della pubblicazione di reports sostenibili, su ogni gruppo portatore di interesse dell'azienda:

- Investitori: questi beneficiano dell'integrazione della CSR come strategia, dello sviluppo sostenibile del prodotto, della supervisione delle scelte di CSR e dell'impatto sugli *stakeholder*; inoltre usufruiscono del mantenimento della cultura aziendale fondata sull'onestà e la trasparenza.
- Dipendenti: questi godono della salute e della sicurezza che l'organizzazione persegue, dei sindacati e del fatto che l'impresa rispetta tutti i diritti umani; ancora beneficiano di un equo salario, della distribuzione degli utili, della promozione e

¹⁷⁷ Boston College Center per Corporate Citizenship (2010), *How to Read a Corporate Social Responsibility Report, A user's guide*

dell'inclusione della "diversità". I dipendenti, inoltre, usufruiscono anche di tutti gli investimenti che la società volge al capitale umano e di tutti i programmi di bilanciamento fra lavoro e vita privata.

- Clienti: beneficiano direttamente di un prodotto sicuro e di alta qualità, di una celere assistenza pre e post-vendita, della tutela della loro privacy, di eventuali innovazioni di CSR che amplificano la *customer satisfaction*.
- Fornitori: a loro sono garantiti gli standards di lavoro sicuro, equo e trasparente.
- Comunità: in modo diretto beneficia degli atti filantropici che un'impresa socialmente responsabile compie, solitamente a sostegno di ONLUS che abbracciano gli stessi valori dell'organizzazione; inoltre, la comunità gode di nuovi investimenti e partner finanziari per il miglioramento di determinate questioni sociali.
- Governo: è supportato tramite il pagamento delle tasse e la tutela che l'impresa volge sui diritti umani.
- Ambiente: seppure non sia uno *stakeholder* fisico, è il "soggetto" che più beneficia di iniziative socialmente responsabili. Le attività di Responsabilità Sociale, infatti, possono permettere la riduzione dei consumi energetici e dell'uso di combustibili fossili, la riduzione della dispersione di rifiuti e delle emissioni tossiche, e il monitoraggio dei materiali che entrano nel ciclo dell'azienda fin quando non vengono distribuiti. In generale, l'ambiente gode di tutte le scelte sostenibili che un'impresa compie, sia se fatte direttamente dalla stessa, sia se indirette attraverso il sostegno che l'impresa dà tramite atti filantropici.¹⁷⁸

3.1.1 Il Bilancio Sociale

Lo strumento di rendicontazione della CSR per eccellenza è il Bilancio Sociale. La sua redazione si rivolge a tutti gli *stakeholder*, così che quest'ultimi possano avere uno sguardo d'insieme ai valori economici e alle performance sostenibili ed etiche che l'organizzazione persegue. Oltre ad informare gli *stakeholder* sulle strategie adottate e i risultati raggiunti, il Bilancio Sociale serve ad evidenziare eventuali effetti benefici sulla collettività.¹⁷⁹

In base al Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019: "I soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale" sono "gli enti del Terzo settore con

¹⁷⁸ Boston College Center per Corporate Citizenship (2010), *How to Read a Corporate Social Responsibility Report, A user's guide*

¹⁷⁹ Tornaconto&c. (2019), *Il Bilancio Sociale: Cos'è e a Cosa Serve*, www.tornacontoec.it/

ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro; i centri di servizio per il volontariato; le imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali; i gruppi di imprese sociali (con l'obbligo, ai sensi dell'art. 4, comma 2, decreto legislativo n. 112/2017, di redigerlo in forma consolidata)”¹⁸⁰. Per la redazione del Bilancio Sociale, le organizzazioni che rientrano nelle forme suddette, devono riferirsi alle Linee guida emanate dallo stesso decreto; per le organizzazioni che non rientrano nelle categorie, il Bilancio Sociale, essendo per loro uno strumento volontario, può essere redatto o seguendo le stesse Linee guida o seguendo le indicazioni di altri modelli, specificando, ad ogni modo, la metodologia di rendicontazione e gli standard adottati.¹⁸¹

Per tutte le organizzazioni non profit, il Bilancio Sociale resta uno strumento facoltativo utile a “misurare i risultati ottenuti e a presentarli sia ai propri soci sia al mondo esterno (beneficiari, utenti, enti pubblici, cittadinanza, ecc.)”¹⁸². Dal 1° luglio 2018 il Bilancio Sociale è divenuto obbligatorio per tutte le imprese con più di 500 dipendenti e un patrimonio superiore a €20 milioni o ricavi netti oltre i 40 milioni di euro. Se da una parte risulta obbligatorio per le multinazionali affiancare al bilancio finanziario quello sociale, per le PMI è uno strumento facoltativo che tuttavia può risultare una leva competitiva.¹⁸³

Il Bilancio Sociale viene utilizzato per rendicontare i seguenti contenuti¹⁸⁴: valore aggiunto prodotto e distribuito, condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti, impatto ambientale, relazioni con i consumatori e i clienti, attenzioni verso portatori di handicap di vario tipo, minoranze etniche, difesa dei minori, rispetto dei diritti umani, uguaglianza, pari opportunità di genere, trattamento delle emarginazioni, comportamenti nel rapporto con i pubblici poteri e nelle pratiche d'affari, e, infine, è usato come misura “dell'impatto socio-economico-culturale sulla comunità circostante, anche in termini di know-how professionale diffuso”¹⁸⁵.

Nello specifico, per quanto concerne la gestione delle risorse umane, il Bilancio Sociale riporta informazioni circa la politica trasparente per le assunzioni, con particolare rilevanza sul tema delle pari opportunità sia in fase di assunzione sia in fase di *retention*; riporta inoltre, la composizione del personale, le attività di formazione, le iniziative sociali

¹⁸⁰ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019

¹⁸¹ Hinna L. (2002), *Il bilancio sociale*, IlSole24ore, www.ilssole24ore.com

¹⁸² Tornaconto&c. (2019), *Il Bilancio Sociale: Cos'è e a Cosa Serve*, www.tornacontoec.it/

¹⁸³ Mazzoleni M. (2004), *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini. Il bilancio sociale come strumento di comunicazione e di controllo strategico*, Franco Angeli

¹⁸⁴ Rusconi G. (2004), *Le caratteristiche generali del bilancio sociale d'impresa* in Teoria generale del bilancio sociale (Franco Angeli)

¹⁸⁵ Brogionzoli L. (2005), *La rendicontazione sociale*, Mondadori Education

realizzate, i sistemi di remunerazione e di incentivazione, la comunicazione interna, le relazioni industriali, e infine le condizioni di sicurezza e di salute sul luogo di lavoro.

Si potrebbero sintetizzare gli obiettivi del Bilancio Sociale in obiettivi di Comunicazione, di Valutazione e obiettivi Strategici: questi tre obiettivi, tra loro interdipendenti, mirano ad ampliare il valore aziendale e, contestualmente, il benessere sociale. Per quanto riguarda la comunicazione, la redazione del Bilancio Sociale riflette verso l'esterno un miglioramento dell'immagine aziendale, mentre verso l'interno un aumento dell'integrazione e della motivazione intra-organizzativa. Per l'aspetto valutativo, la prima misurazione riguarda il valore creato dall'azienda a seguito di determinati costi; si può analizzare numericamente sottraendo ai ricavi tutti i costi di competenza per quella determinata attività. In secondo luogo, si analizza la distribuzione di valore presso gli *stakeholder* nel corso di tutto l'esercizio, e infine, si riesce a valutare l'impatto sociale delle gestioni aziendali, sia della gestione operativa sia di quella extra-caratteristica. Per quanto concerne l'aspetto strategico, esso comprende il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni, la *governance*¹⁸⁶ basata su una cultura organizzativa in linea con le scelte di CSR, e basata soprattutto sulla trasparenza. Infine, è possibile la gestione di tutti gli aspetti sociali a seguito di un processo di raccolta e analisi di dati specifici.¹⁸⁷

Il Bilancio Sociale può in definitiva identificarsi tra le strategie e le prassi di Responsabilità Sociale che un'impresa persegue. Seppure abbia una grande efficacia per la comunicazione esterna, esso non può essere utilizzato come un mero strumento di marketing. Dal momento che evidenzia il valore che l'impresa crea sia per sé stessa sia per la comunità esterna, risulta evidente l'utilità di questo strumento di rendicontazione sociale per l'impresa stessa e per tutti i suoi *stakeholder*, in un'ottica di economicità e durabilità.¹⁸⁸

3.1.2 *Global Reporting Initiative Standards*

Il Global Reporting Initiative (GRI) è un ente senza scopo di lucro, reso noto per i suoi standards. L'ente infatti crea degli standards di performance sostenibile, utili a supportare la rendicontazione della Responsabilità Sociale, che talvolta vengono difatti affiancati al

¹⁸⁶ Per *governance* aziendale si intende il complesso di principi, meccanismi, regole e relazioni che disciplinano la gestione d'impresa, e che hanno come obiettivo la gestione produttiva della stessa. È la struttura attraverso la quale si sviluppano le decisioni aziendali e si identificano le modalità e gli strumenti atti al raggiungimento degli obiettivi.

¹⁸⁷ Rusconi G. (2004), *Le caratteristiche generali del bilancio sociale d'impresa* in Teoria generale del bilancio sociale

¹⁸⁸ Brogionzoli L. (2005), *La rendicontazione sociale*, Mondadori Education

Bilancio Sociale. Questi riescono a tradurre gli obiettivi di CSR in un'ottica globale, poiché applicabili a tutte le organizzazioni, di ogni dimensione e provenienza, che creano reports sostenibili, così da poter misurare quantitativamente l'impatto delle scelte socialmente responsabili che qualsiasi impresa compie.¹⁸⁹ Gli effetti di queste scelte hanno impatti non solo ambientali, ma anche sociali ed economici: la misurazione di queste, spinge le organizzazioni a monitorare e a cercare di minimizzare i rischi risultanti dalla rendicontazione, e lo fa prevalentemente tramite una politica di trasparenza verso tutti i suoi *stakeholder*. Gli Standards GRI analizzano quindi “gli sprechi per ridurre i costi e aumentare l'efficienza di tutti i processi di produzione, stoccaggio e distribuzione. Al tempo stesso, l'obiettivo del GRI è quello di spingere verso il cambiamento positivo e avere un impatto concreto sul benessere sociale delle aziende, mantenendo elevata l'attenzione sulle opportunità per un lavoro migliore per i dipendenti, più sostenibile per il pianeta e l'abolizione, una volta per tutte, di ogni forma di sfruttamento”.¹⁹⁰

Il GRI ha creato tre standards universali e tre serie di standards specifici. Gli standards “universali” sono racchiusi nella “Serie 100”; il primo di questi è il GRI 101 (Foundation) che definisce i principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti e della qualità dei reports. Inoltre, definisce le specifiche informazioni e dichiarazioni che le imprese devono inserire nella loro rendicontazione della sostenibilità. I principi di rendicontazione elencati nel GRI 101 sono: inclusività degli *stakeholder*, contesto di sostenibilità, materialità, completezza, accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, affidabilità e tempestività.¹⁹¹

Il secondo standard universale è il GRI 102, il quale espone l'informativa generale; fornisce, infatti, informazioni sull'organizzazione e sulle attività di CSR che questa applica. Comprende informazioni riguardanti il profilo dell'organizzazione, la sua governance, la sua strategia, le sue pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder*, le sue attività sostenibili e il processo di rendicontazione da essa attuato.¹⁹²

Il GRI 103, invece, è uno standard che sottolinea quelle che sono le modalità di gestione, ossia come una determinata organizzazione gestisce un determinato tema materiale, anche di competenza degli standards specifici. Nello specifico il GRI 103 primariamente analizza i requisiti generali per la rendicontazione delle modalità di gestione per poi

¹⁸⁹ GRI (2020), *Our mission and history*, <https://www.globalreporting.org/>

¹⁹⁰ QuiFinanza (2021), *Cosa sono i Global Reporting Initiative Standards*, <https://quifinanza.it/>

¹⁹¹ GSSB (2016), *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016*

¹⁹² Corporate Register (2008), *Assure View: The CSR Assurance Statement Report*

focalizzarsi sulla spiegazione del tema e il relativo campo d'azione; successivamente analizza la modalità di gestione e le sue componenti, e infine, valuta la modalità utilizzata.¹⁹³

D'altra parte, come anticipato, gli Standards GRI analizzano anche tre dimensioni definite "specifiche", in particolare sono tre serie di standards che coprono tematiche legate all' Economia (GRI 200), all' Ambiente (GRI 300) e al Sociale (GRI 400). Un esempio di standards che ricopre l'area economica è il GRI 201, il quale si concentra sulle performance aziendali. In primo luogo, analizza il valore economico direttamente generato e distribuito da un'organizzazione; poi analizza le implicazioni finanziarie, i rischi e le opportunità connesse al cambiamento climatico; ancora, i piani pensionistici e l'assistenza finanziaria ricevuta dal governo.¹⁹⁴ Un esempio invece di standard in materia ambientale è il GRI 306. In particolare, questo si concentra su tutti gli sprechi che un'organizzazione può generare lungo tutta la sua catena del valore: spreco di materie prime, risorse, energia, etc. Inoltre, lo standard promuove la "circolarità", ossia l'utilizzo di materiali riciclabili, il ri-utilizzo dei materiali nel suo processo produttivo, la creazione di materiali che siano riparabili e possano essere riutilizzati, e altre numerose pratiche volte a ridurre lo spreco e temperarne l'effetto.¹⁹⁵ Per ultimo, in ambito sociale, uno standard molto usato è il GRI 404 riguardante la formazione e l'istruzione dei dipendenti all'interno dell'organizzazione. Le informative interne allo standard analizzano le ore medie di formazione annua di un dipendente in una determinata organizzazione, i programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e i programmi di assistenza alla transizione, e infine, la percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo personale.¹⁹⁶

Le organizzazioni obbligate alla rendicontazione della Responsabilità Sociale d'Impresa utilizzano necessariamente gli standards universali del GRI, mentre le organizzazioni non obbligate beneficiano degli standards per paragonare direttamente le loro performance sostenibili e per riconoscere le loro carenze, ma anche per attuare nuove pratiche di CSR che miglioreranno il loro report, prendendo spunto dalle imprese con standards elevati.¹⁹⁷

¹⁹³ GSSB (2016), *GRI 103: Modalità di gestione 2016*

¹⁹⁴ GSSB (2016), *GRI 201: Performance economiche 2016*

¹⁹⁵ Eco Design Web Magazine (2019), *Regole globali per bilancio sociale e sostenibilità: gli standard GRI*, <https://anteritalia.org/>

¹⁹⁶ GSSB (2016), *GRI 404: Formazione e istruzione 2016*

¹⁹⁷ Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

3.2 Gli Standards

Le scelte di Responsabilità Sociale e le strategie ad esse connesse, possono essere migliorate grazie ad alcuni strumenti che le organizzazioni possono utilizzare per godere maggiormente di tutti i benefici aziendali che la CSR porta ad un'impresa; questi strumenti sono le cosiddette certificazioni volontarie. Una certificazione volontaria è un mezzo per cui l'impresa (o eventualmente i suoi *stakeholder*) sceglie di misurare, analizzare, comunicare, controllare o valutare l'impatto di determinati processi aziendali o di determinate scelte dell'impresa, sull'ambiente esterno e sull'intera società.¹⁹⁸ Solitamente, le certificazioni volontarie sono assunte dall'organizzazione tramite il superamento di specifici standards, che spaziano fra i differenti temi abbracciati dalla CSR, quali la tutela del lavoro, la sicurezza del posto di lavoro, l'impatto ambientale dei processi aziendali, etc.¹⁹⁹

Affinché la certificazione volontaria possa realmente servire all'azienda per migliorare le strategie di CSR, “le aziende non dovranno limitarsi ad adottare un modello di gestione per la sola comunicazione verso l'esterno, ma, al contrario, dovranno far sì che i principi alla base dei sistemi gestionali siano diffusi ad ogni livello aziendale”.²⁰⁰ La comunicazione interna del raggiungimento di determinati standards aumenterà la motivazione del personale, con una contestuale diminuzione del Turnover aziendale²⁰¹, poiché i dipendenti saranno sempre più portati ad identificarsi con un'organizzazione che condivide i suoi stessi valori. Anche all'esterno l'assunzione di certificazioni migliorerà l'immagine aziendale, con conseguenti vantaggi ottenuti dalle relazioni con investitori, clienti e fornitori, come precedentemente analizzato.²⁰²

3.2.1 *Social Accountability 8000*

Social Accountability 8000, meglio conosciuto come SA 8000, è un “modello gestionale che si propone di valorizzare e tutelare tutto il personale ricadente nella sfera di controllo e di influenza delle organizzazioni che lo adottano”²⁰³. È il primo standard internazionale che riconosce l'impresa che lo consegue, come socialmente responsabile, ossia

¹⁹⁸ Della Volpe M.G. (2019), *Gli strumenti della sostenibilità e della CSR: la certificazione volontaria*, CSRnative, <https://www.csrnatives.net/>

¹⁹⁹ Richards, Belinda e Wood D. (2009), *The Value of Social Reporting*, <http://www.bccc.net/>

²⁰⁰ Della Volpe M.G. (2019), *Gli strumenti della sostenibilità e della CSR: la certificazione volontaria*, CSRnative, <https://www.csrnatives.net/>

²⁰¹ Sinonimo di Ricambio del Personale, ossia il flusso di dipendenti in ingresso e in uscita da un'azienda

²⁰² Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

²⁰³ CSQA, *SA 8000*, <https://www.csqa.it/>

riconosce all'impresa il rispetto dell'etica del lavoro. Per le organizzazioni stesse diventa un metodo per sviluppare e applicare politiche socialmente responsabili sul posto di lavoro e nei confronti di tutto il personale; in particolare, lo standard consente di promuovere trattamenti equi dei dipendenti, includere le norme internazionali sui diritti umani e migliorare in generale le condizioni del personale.²⁰⁴

SA 8000 fu pubblicato nel 1997 dal *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), oggi diventata SAI (*Social Accountability International*). CISQ è l'unico rappresentante di IQNet, ossia l'ente accreditato in grado di attribuire lo standard alle organizzazioni.²⁰⁵ Ad oggi, SA 8000 è considerato lo standard per eccellenza riguardante il posto di lavoro a livello globale, poiché può essere conseguito in tutto il mondo da aziende di qualsiasi dimensione. Lo standard si rifà a vari principi che tutelano i lavoratori come persone umane, come la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, le Convenzioni ILO (*International Labour Organization*), le Convenzioni delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino e sull'eliminazione della discriminazione contro le donne.²⁰⁶

Gli argomenti trattati all'interno dello standard sono: lavoro infantile, lavoro obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione, diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro, retribuzione, sistemi di gestione. In aggiunta, il perseguimento di ulteriori principi, quali il "coinvolgimento delle parti interessate (*stakeholder* interni ed esterni); tutto il personale è coinvolto, anche il management; tutti i settori e i siti dell'azienda sono coinvolti, privilegia la prevenzione piuttosto che il controllo; è finalizzato al miglioramento continuo. Per ottenere la certificazione l'azienda deve realizzare un Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale, strumento attraverso il quale l'organizzazione può pianificare, gestire, riesaminare e migliorare le categorie di prestazioni definite all'interno dello standard".²⁰⁷

Ad oggi i numeri dello standard sono mediamente alti, dall'ultimo aggiornamento risalente a settembre 2020, il numero di strutture certificate erano 4.608, 58 erano i Paesi rappresentati e 2.191.838 i dipendenti tutelati dai principi dello SA 8000.²⁰⁸

L'adozione per un'organizzazione dello standard SA 8000, può aiutarla nell'implementazione e nel miglioramento di tutte le attività di CSR, e inoltre, porta una serie di vantaggi, oltre alla comprova dell'impegno aziendale per la Responsabilità Sociale e nel

²⁰⁴ SustainAbility (2008), *Count Me In: The Readers' Take on Sustainability Reporting*

²⁰⁵ CSQA, *SA 8000*, <https://www.csqa.it/>

²⁰⁶ *Ibidem*

²⁰⁷ CSQA, *SA 8000*, <https://www.csqa.it/>

²⁰⁸ SAAS (2020), *Organizzazioni certificate SA 8000: Statistiche di certificazione*, <http://www.saasaccreditation.org/>

trattamento etico del personale, in modo conforme agli standard globali. I numerosi vantaggi a seguito della certificazione sono: una migliore gestione e una migliore prestazione della catena di approvvigionamento; un aumento della credibilità, della trasparenza e dell'immagine aziendale; la riduzione di rischi di negligenze, esposizione pubblica e cause legali; il rafforzamento della strategia di CSR dell'impresa; un aumento della fedeltà degli *stakeholder*; il miglioramento del rapporto con le istituzioni e le organizzazioni sociali, si avrà una diminuzione delle tensioni sindacali. Inoltre, l'assunzione dello standard permette un controllo approfondito e maggiore correttezza sociale nella catena dei fornitori, si tende ad instaurare un "circolo virtuoso", nel quale chi aderisce allo standard chiede ai suoi fornitori di fare ugualmente; ancora lo standard aumenta la "loyalty"²⁰⁹ verso i prodotti, i consumatori tendono ad una fedeltà di acquisto nei confronti del marchio aziendale; e infine, migliora il clima aziendale e la comunicazione interna ed esterna.²¹⁰

3.2.2 AccountAbility 1000

AccountAbility 1000 (o AA 1000) non è uno standard certificabile, ma contiene all'interno una serie di standards per lo sviluppo, l'analisi e l'implementazione della sostenibilità (AA1000AP); per la creazione e conduzione di pratiche inclusive di coinvolgimento degli *stakeholder* legate alla sostenibilità (AA1000SES); e per assicurare credibilità nella rendicontazione sui progressi verso gli obiettivi di sostenibilità (AA1000AS v3).²¹¹ Lo standard è sviluppato e verificato dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), con lo scopo di aumentare le performance complessive delle organizzazioni ed aiutarle nell'innovazione, mediante il miglioramento qualitativo di vari processi aziendali, al fine di favorire lo sviluppo sostenibile.²¹²

Lo standard può essere utilizzato per due ragioni differenti: da una parte può essere utilizzato a sostegno di altri standards di CSR implementati dall'organizzazione, oppure può essere utilizzato come un sistema autonomo, un processo utile a gestire e comunicare le performance finanziarie e sostenibili di un'impresa. Il fine ultimo dello AA 1000 è quello di "incoraggiare l'innovazione su dei principi chiave di qualità, fornendo garanzie agli

²⁰⁹ La Loyalty (o Customer Loyalty) è un comportamento del consumatore che tende, per una determinata categoria di prodotti, ad acquistare esclusivamente (o quasi) da un unico fornitore, in virtù di un atteggiamento favorevole nei confronti dello stesso. (Glossario Marketing)

²¹⁰ Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

²¹¹ AccountAbility, *Standards*, <https://www.accountability.org/>

²¹² AccountAbility (2006), *The Materiality Report: Aligning Strategy, Performance and Reporting*, <http://www.accountability21.net/>

stakeholder, proprio in merito alla qualità dell'accounting, auditing e reporting sociale ed etico delle organizzazioni di riferimento. Non fornisce una struttura per la risoluzione dei conflitti tra organizzazione e gruppi di interesse collegati ma dà un processo con cui costruire un rapporto comune ed una fiducia reciproca²¹³. L'obiettivo è quindi il rafforzamento delle relazioni con gli *stakeholder*, per questo lo standard stabilisce delle linee guida per il coinvolgimento di questi.²¹⁴

I principi base dello standard sono: completezza, rilevanza, rispondenza, accessibilità ed evidenza.²¹⁵ Si articola in cinque fasi:

- Pianificazione, dove vengono delineati gli obiettivi etici e sociali che un'impresa deve realizzare e vengono identificati gli *stakeholder*;
- Accounting, dove inizia l'analisi dei dati e delle informazioni per poi sviluppare il piano di miglioramento;
- Auditing e Reporting, dove appunto viene ad essere creato il report da sottoporre agli *stakeholder* individuati;
- Embedding (Incorporazione), nel quale l'organizzazione crea i sistemi ideati per il raggiungimento degli obiettivi prefissati; e
- *Stakeholder* Engagement (Impegno verso gli *stakeholder*), dove a seguito dell'intero processo, l'organizzazione rafforza la relazione con i suoi portatori di interesse.²¹⁶

Il raggiungimento degli obiettivi e quindi il miglioramento delle attività di CSR sono resi possibili soltanto dal momento in cui questi sono realmente capiti dagli *stakeholder* e sono significativi per gli stessi. Per questo motivo è necessaria una valutazione qualitativa dell'accountability, solo a seguito di ciò, l'organizzazione riesce a beneficiare del pieno coinvolgimento dei suoi portatori di interesse, che porterà maggior consenso e maggior fiducia, attenuando i conflitti e migliorando i processi decisionali.²¹⁷

In definitiva, lo standard AA 1000 è uno standard di processo, dinamico, poiché si basa sull'innovazione e sul miglioramento continuo dell'impresa, incoraggia la trasparenza e l'imparzialità verso tutti i suoi portatori di interesse. Non richiede una certificazione, bensì una valutazione competente sulle attività socialmente responsabili che un'organizzazione compie.²¹⁸

²¹³ BilancioSociale.it, *AccountAbility 1000*, <http://www.bilanciosociale.it/>

²¹⁴ Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

²¹⁵ CSQA, *AA 1000*, <https://www.csqa.it/>

²¹⁶ Brogonzoli L. (2005), *La rendicontazione sociale*, Mondadori Education, pag. 15

²¹⁷ BilancioSociale.it, *AccountAbility 1000*, <http://www.bilanciosociale.it/>

²¹⁸ AccountAbility (2006), *The Materiality Report: Aligning Strategy, Performance and Reporting*, <http://www.accountability21.net/>

L'impatto aziendale a seguito dell'adozione dello standard è notevole, i vantaggi correlati sono numerosi, tra cui, in primo luogo, il miglioramento dei rapporti con gli *stakeholder*: favorisce, infatti, la fiducia degli *stakeholder* esterni, facilita la relazione con le istituzioni pubbliche, soddisfa le esigenze di informazioni degli investitori, migliora il rapporto con il personale interno e mantiene ottimi rapporti di partnership.²¹⁹ Inoltre, AA 1000 consente di valutare meglio i rischi, di misurare gli indicatori chiave di performance sociale, così da poter confrontare i risultati con altre organizzazioni socialmente responsabili e poter apprendere da loro nuove strategie da attuare; ancora, sostiene la *governance* dell'organizzazione e migliora la gestione con i fornitori, richiedendo a quest'ultimi una migliore formazione e servizi qualificati.²²⁰

3.2.3 ISO 26000

Un ulteriore standard pubblicato nel 2010 per colmare la lacuna della Responsabilità Sociale, nel sistema ISO²²¹, è la Linea Guida ISO 26000. Questa, appunto, è una linea guida, non una norma, neppure uno standard di sistema di gestione; ciò significa che per le organizzazioni non è certificabile, ma tuttavia è usata come una preziosa guida verso pratiche legate alla CSR. Essendo uno strumento non certificabile, le organizzazioni che desiderano adottare le Linee Guida si affideranno alle parti interessate affinché certifichino le loro attività di CSR (ad esempio, se un'impresa volesse certificare le condizioni del posto di lavoro e i rapporti con i suoi lavoratori, sarà valutata dal sindacato).²²² Seppure lo standard non fornisce delle strategie socialmente responsabili immediatamente applicabili, è comunque un ottimo strumento per le imprese per costruire le basi delle attività di CSR, approfondendo come questa impatti su tematiche quali diritti umani, lavoro, consumatori, comunità, ambiente, etc.²²³ In definitiva, ISO 26000 fornisce una guida per tutti i tipi di organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione o posizione, su: concetti, termini e definizioni relativi alla responsabilità sociale; background, tendenze e caratteristiche connesse; principi e pratiche relative; temi e questioni fondamentali della CSR; integrare, implementare e promuovere un comportamento socialmente responsabile in tutta l'organizzazione e,

²¹⁹ Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

²²⁰ CSQA, *AA 1000*, <https://www.csqa.it/>

²²¹ ISO (International Organization for Standardization) è la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche. Essa svolge anche funzioni consultive per l'ONU su diversi temi.

²²² Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

²²³ Unioncamere (2010), *Le linee guida UNI ISO 26000: 2010 per la Responsabilità Sociale delle organizzazioni*, <https://www.unioncamere.gov.it/csr/>

attraverso le sue politiche e pratiche, nella sua sfera di influenza; identificare e impegnarsi con le parti interessate; comunicare gli impegni, le prestazioni e altre informazioni relative alla responsabilità sociale. Inoltre, lo standard ha lo scopo di aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile; ha lo scopo di incoraggiarle ad andare oltre la conformità legale, seppur riconoscendo che la conformità alla legge è un dovere fondamentale di qualsiasi organizzazione e una parte essenziale della loro responsabilità sociale; ha lo scopo di promuovere la comprensione comune nel campo della CSR e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, non di sostituirli.²²⁴

La norma ISO 26000 si differenzia dagli standard prima analizzati, per diverse ragioni: “in primo luogo, questa norma non è stata redatta da un’impresa in modo unilaterale, ma da un’organizzazione autorevole a livello mondiale come l’ISO utilizzando un approccio *multistakeholder* e facendo leva sul principio del consenso. Questo ha comportato che ogni riga del testo ha ricevuto il via libera – o almeno la non opposizione – da parte di tutte e sei le categorie di *stakeholder* rappresentate. Inoltre, al gruppo di lavoro ISO hanno partecipato esperti sia del mondo sviluppato, sia dei Paesi emergenti e di quelli ancora in via di sviluppo. ISO 26000 non è, dunque, una norma “nord centrica”, perché tiene conto anche delle esigenze e dei problemi esistenti nel Sud del mondo. In terzo luogo, infine, punta sul dialogo sociale e sulla contrattazione di strumenti fondamentali per l’impostazione di rapporti corretti fra un’organizzazione socialmente responsabile e i propri lavoratori”²²⁵.

I capitoli nei quali si suddivide ISO 26000 sono sette: i primi due sono di stampo teorico, circoscrivono infatti il campo d’azione, e forniscono definizioni nell’ambito della Responsabilità Sociale, come la seguente, che definisce la CSR come la “*responsabilità da parte di un’organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull’ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente che: contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere della società; tiene conto delle aspettative/interessi degli stakeholder; è in conformità con la legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento; è integrata in tutta l’organizzazione e messa in pratica nelle sue relazioni*”²²⁶. Il terzo capitolo elenca i fattori che impattano sulla sostenibilità e sulla CSR, fornendo anche una guida per piccole e medie imprese; il quarto capitolo definisce i sette principi della CSR, i quali si basano sul rispetto degli interessi degli stakeholder, del principio di legalità, delle norme internazionali di comportamento e dei diritti

²²⁴ ISO (2010), *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*, <https://www.iso.org/>

²²⁵ Unioncamere (2010), *Le linee guida UNI ISO 26000: 2010 per la Responsabilità Sociale delle organizzazioni*, <https://www.unioncamere.gov.it/csr/>

²²⁶ ISO (2010), *ISO 26000: Social Responsibility*, <https://www.iso.org/>

umani. Nel quinto capitolo sono descritte le applicazioni pratiche della norma; nel sesto si approfondiscono i sette temi fondamentali e, infine, nel settimo capitolo sono fornite le linee guida su come concretamente “fare” Responsabilità Sociale.²²⁷

ISO 26000 ha introdotto un approccio della CSR innovativo nella gestione dei rapporti con tutti gli *stakeholder* dell’organizzazione, improntando un’idea di sviluppo sostenibile globale, ossia *multi-stakeholder* e riconoscibile in tutti i settori e mercati in cui viene perseguita la Responsabilità Sociale.²²⁸

I risultati mostrati dalla ricerca di UNI e Sodalitas sull’attuazione in Italia di ISO 26000, illustrano una notevole attenzione allo standard nel Paese.

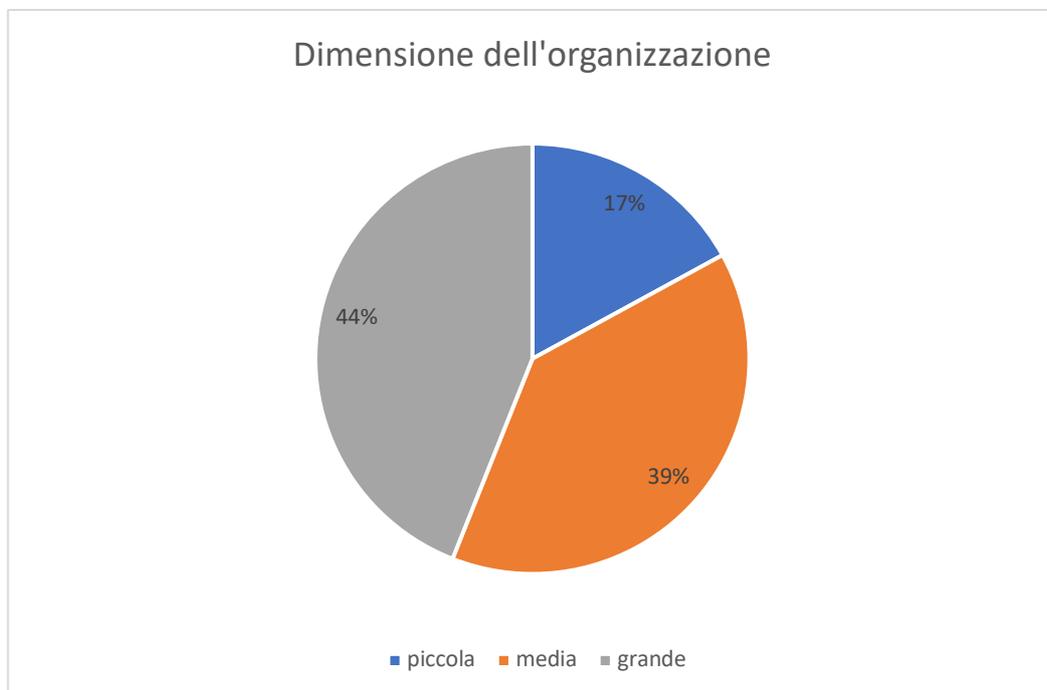


Figura 10: Dimensione dell’organizzazione (UNI, 2013)

In particolare, come si evince dalla figura 10, le grandi e medie organizzazioni applicano maggiormente la norma.²²⁹

²²⁷Unioncamere (2010), *Le linee guida UNI ISO 26000: 2010 per la Responsabilità Sociale delle organizzazioni*, <https://www.unioncamere.gov.it/csr/>

²²⁸ Zadek S., Pruzan P., Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Earthscan

²²⁹ Sodalitas e UNI (2014), *Misurare per migliorare. UNI ISO 26000: approcci ed esperienze a confronto; UNI ISO 26000: la responsabilità sociale in concreto*

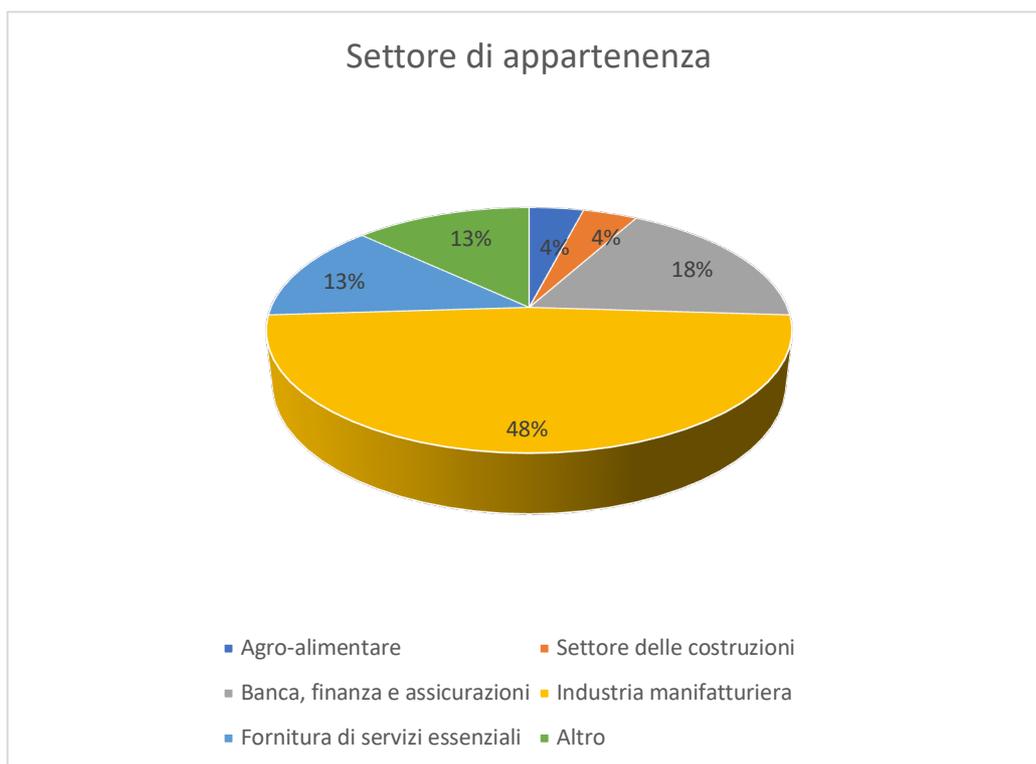


Figura 11: Settore di appartenenza (UNI, 2013)

Inoltre, è stata compiuta un'analisi sul settore di appartenenza delle imprese che adottano lo standard. Come si nota dal grafico sottostante, la prevalenza delle imprese socialmente responsabili che adottano le linee guida di ISO 26000 appartiene al settore manifatturiero (48%), mostrando un gap evidente con le imprese provenienti da altri settori quali agro-alimentare; banca, finanza e assicurazioni; fornitura di servizi essenziali; settore delle costruzioni, e altro.²³⁰

Infine, alle imprese intervistate è stato chiesto quali fossero le ragioni per cui hanno deciso di adottare lo standard.

²³⁰ Sodalitas e UNI (2014), *Misurare per migliorare. UNI ISO 26000: approcci ed esperienze a confronto*; UNI ISO 26000: *la responsabilità sociale in concreto*

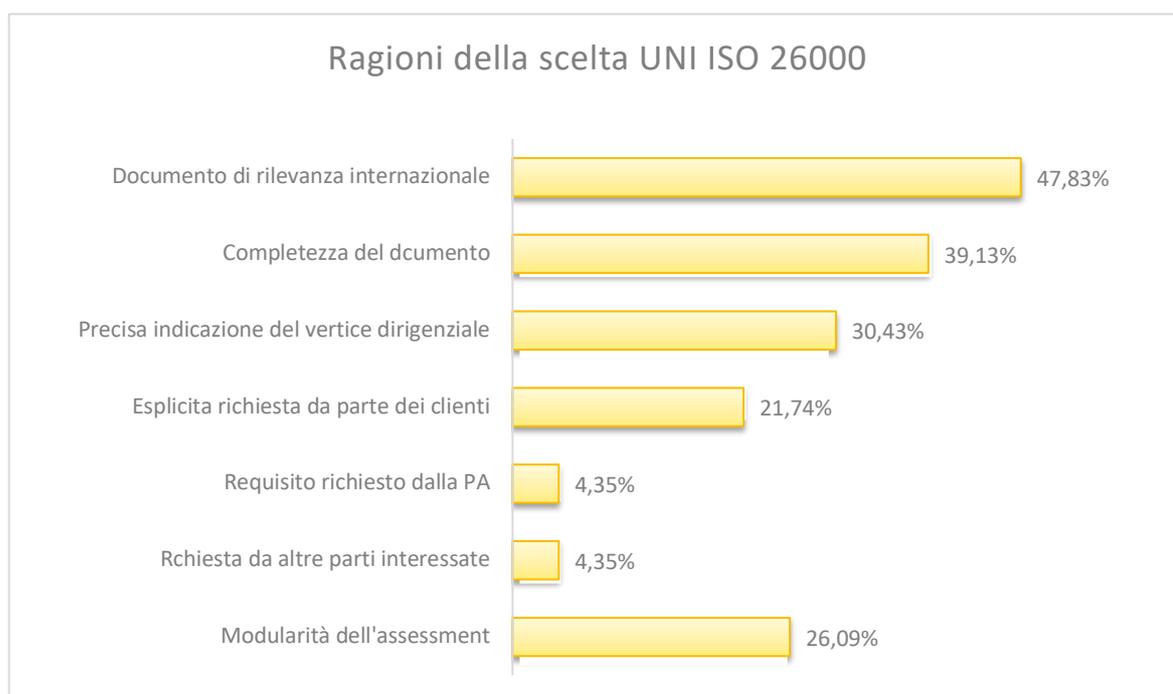


Figura 12: Ragioni della scelta UNI ISO 26000 (UNI, 2013)

La risposta di queste porta ad evidenziare quattro ragioni principali per cui le imprese adottano la norma, ossia il fatto che ISO 26000 sia un documento di rilevanza internazionale, completo, e inoltre, che sia stato richiesto dai vertici aziendali o dai clienti. In generale, si può notare come tendenzialmente le ragioni che portano ad adottare ISO 26000 in Italia, siano ragioni derivanti da forze endogene dell'organizzazione.²³¹

Per concludere, i vantaggi che i ISO 26000 può fornire alle organizzazioni che lo adottano sono molteplici, infatti, la norma aiuta quest'ultime nell'individuare i campi d'azione della CSR sui quali implementare la loro strategia, ossia "diversità sociale, ambientale, legale, culturale, politica e organizzativa, così come le differenze nelle condizioni economiche, pur essendo coerente con le norme internazionali di comportamento"²³²; in aggiunta a tutti i benefici connessi internamente ed esternamente all'organizzazione, precedentemente analizzati.

3.3 Certificazione *Benefit Corporation*

La certificazione *Benefit Corporation* (o *B Corp*) è uno strumento volto a racchiudere tutte le imprese che rispettano determinati standards, quali performance, trasparenza e

²³¹ Sodalitas e UNI (2014), *Misurare per migliorare. UNI ISO 26000: approcci ed esperienze a confronto*; UNI ISO 26000: *la responsabilità sociale in concreto*

²³² ISO (2010), *ISO 26000: Social Responsibility*, <https://www.iso.org/>

responsabilità; inoltre, operano al fine di ottimizzare l’impatto positivo verso i loro dipendenti, verso le comunità nelle quali operano e verso l’ambiente.

Il primo Paese ad introdurre questa certificazione fu il Maryland (Stati Uniti) nel 2010, ad esso si sono aggiunti numerosi Paesi, tra cui anche l’Italia, che ad oggi ha una disciplina specifica per le società benefit.²³³

Le B Corp non sono aziende no-profit, tuttavia per queste organizzazioni certificate il profitto è soltanto uno degli obiettivi aziendali, non il principale, come succede invece nelle imprese classiche. Queste società tendono a far conciliare l’economia con l’etica, cercando di impattare positivamente sul pianeta grazie al perseguimento del benessere e della sostenibilità. Il premio Nobel per l’economia Robert James Shiller ha dichiarato che: “Le B Corp hanno un doppio scopo e avranno risultati economici migliori di tutte le altre aziende”.²³⁴

Infatti, la certificazione come B Corporation va oltre la certificazione a livello di prodotto o servizio, questa è l’unica certificazione che misura l’intera performance sociale e ambientale di un’azienda. La valutazione dell’impatto “B” valuta come le operazioni e il modello di business dell’azienda abbiano un impatto sui lavoratori, sulla comunità, sull’ambiente e sui clienti. Inoltre, valuta come un’organizzazione soddisfi gli standard di prestazioni verificate a partire dalla catena di approvvigionamento e dai materiali di input fino alle donazioni caritatevoli e ai benefici per i dipendenti. La certificazione B Corp, in aggiunta, spinge l’impresa che la adotta a considerare l’impatto sugli *stakeholder* a lungo termine, incorporandolo nella struttura legale dell’azienda.²³⁵

Affinché un’azienda risulti idonea ai requisiti di performance per essere classificata come società benefit, deve affrontare alcuni passaggi. Innanzitutto, deve completare il B Impact Assessment (BIA), ossia una piattaforma progettata per aiutare a misurare e gestire l’impatto positivo dell’azienda sui lavoratori, la comunità, i clienti e l’ambiente. La BIA valuta l’impatto delle operazioni quotidiane dell’azienda e del suo modello di business, considerando le dimensioni dell’azienda, il settore e il mercato in cui opera. Si concentra sulle seguenti aree organizzative²³⁶: Governance (in termini di responsabilità e trasparenza), Persone (politiche di fornitura e logistica, creazione di posti di lavoro, azioni di supporto per la comunità etc.),

²³³ Zadek S., Pruzan P., Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Earthscan

²³⁴ Affaritaliani (2019), *Crescono in Italia le aziende benefit: tra business e bene comune*, <https://www.affaritaliani.it/economia/>

²³⁵ Certified B Corporation, *Certification*, <https://bcorporation.net/certification>

²³⁶ Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

Ambiente (efficienza energetica, riduzione rifiuti e riduzione dell'impatto ambientale lungo tutta la filiera lavorativa, etc.), Clienti (impatto positivo dei prodotti e/o servizi sul cliente).²³⁷

Il secondo passo da compiere riguarda il requisito legale: le B Corporations certificate sono legalmente tenute a considerare l'impatto delle loro decisioni su tutti i loro *stakeholder* come parte dei termini della loro certificazione.²³⁸ Il requisito legale dà protezione legale ai direttori e ai funzionari per considerare gli interessi di tutte le parti interessate, non solo degli azionisti quando si prendono decisioni. A seguito dell'invio di tutte le informazioni e della documentazione necessaria, un analista valuterà i requisiti ed eventualmente richiederà documenti aggiuntivi. L'ultimo passo riguarda la trasparenza: le aziende che perseguono la certificazione sono soggette a controlli sul loro passato da parte dello staff del B Lab. I controlli includono una revisione dei registri pubblici, delle fonti di notizie e dei motori di ricerca per nomi di aziende, marchi, dirigenti/fondatori e altri argomenti rilevanti. Per mantenere la certificazione B Corporation, un'azienda deve aggiornare la propria valutazione ogni tre anni e fornire ulteriore documentazione; questo processo assicura che le aziende che diventano B Corporations continuino a impegnarsi in un alto livello di impatto con i loro *stakeholder*, anche quando l'attività cresce o cambia. La ricertificazione dà alle aziende l'opportunità di fissare obiettivi di miglioramento rispetto agli standards più aggiornati e di confrontare le loro prestazioni nel tempo. Tutte le B Corps certificate condividono il loro B Impact Report pubblicamente.²³⁹

Le Benefit Corporations dal loro anno di nascita fino al 2016 circa, sono passate da 125 a circa 2 mila, con un fatturato complessivo di 22 miliardi. Inoltre, le B Corp hanno la percentuale più alta di donne manager (35%) e di bonus per i dipendenti (44%); anche i posti di lavoro seguono il trend positivo con una percentuale del 57%.²⁴⁰

Le B Corp certificate in tutto il mondo, ad oggi, sono circa 3200, distribuite su 71 Paesi e 150 settori; in Italia sono circa 100, con un fatturato complessivo di 5 miliardi di euro e occupando circa 9 mila dipendenti.²⁴¹

Nativa, prima B Corp in Italia e partner italiano di B Lab, nel "The B book: Il grande libro delle B Corp italiane" scrive: "le B Corp costituiscono un movimento di imprese con un

²³⁷ Corporate Register (2008), *Assure View: The CSR Assurance Statement Report*

²³⁸ Certified B Corporation, *Certification*, <https://bcorporation.net/certification>

²³⁹ *Ibidem*

²⁴⁰ Testa G. (2016), *La sostenibilità che produce 22 miliardi di fatturato. B-Corp, è iniziata la «rivoluzione*, Corriere della Sera, <https://sociale.corriere.it/>

²⁴¹ Fontana C. (2020), *Oltre al lucro c'è di più: dilagano le imprese certificate BCorp. In Italia valgono 5 miliardi*, Valori, <https://valori.it/certificazione-bcorp-societa-benefit/>

obiettivo comune: essere protagoniste di un cambiamento globale e rigenerare la società attraverso il business. Con le proprie attività, creano un impatto positivo sociale e ambientale. Obiettivo delle B Corp è diffondere un paradigma più evoluto di business e innescare una competizione positiva, in modo tale che tutte le aziende siano misurate e valutate nel loro operato secondo uno stesso metro: l'impatto positivo che hanno sulla società e sul pianeta".²⁴²

3.4 Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index

Thomson Reuters ha progettato il *Diversity & Inclusion Index (D&I)* per aiutare i clienti a misurare le performance delle aziende relative a fattori che definiscono ambienti di lavoro "diversi" ed "inclusivi". L'indice classifica oltre 7000 aziende a livello globale e identifica le prime 100 aziende quotate in borsa con dati ambientali, sociali e di governance (ESG), sulla base di un composito di 24 metriche, raccolte da fonti pubblicamente disponibili che definiscono ambienti di lavoro diversi e inclusivi. Queste fonti includono rapporti annuali, siti web aziendali, archivi di borsa, rapporti CSR e fonti di notizie. È progettato sull'ipotesi che le aziende che tracciano, riportano e ottengono risultati sulle misure di diversità, inclusione e sviluppo delle persone, offriranno migliori performance nel tempo rispetto a quelle che ottengono punteggi inferiori o che non tracciano queste misure. L'indice, inoltre, permette di ottenere una visione più ricca e differenziata della performance aziendale, e di identificare opportunità e rischi a lungo termine negli investimenti. Inoltre, i dati ESG forniscono informazioni sulla performance per un'analisi approfondita degli investimenti socialmente responsabili.²⁴³

Il D&I, nella sua analisi, si sofferma su quattro pilastri:

- Diversità (diversità di genere nel consiglio di amministrazione, dipendenti donne, donne manager, presenza di processi e obiettivi di diversità);
- Sviluppo delle persone (promozione interna, numero medio di ore di formazione, processi di formazione manageriale/di sviluppo della carriera, soddisfazione dei dipendenti, formazione delle competenze dei dipendenti e numero totale di ore di formazione);
- Controversia delle notizie (controversie su diversità e opportunità, polemiche su salari o condizioni di lavoro);

²⁴² Nativa (2019), *The B book: Il grande libro delle B Corp italiane*, Certified B Corporation

²⁴³ Refinitiv, *Diversity and Inclusion Indices*, <https://www.refinitiv.com/>

- Inclusione (orari di lavoro flessibili, servizi di assistenza diurna, impiegati con disabilità, HRC Corporate Equality Index, programmi HIV/AIDS).²⁴⁴

L'indice D&I utilizza tutte le aziende attive come universo iniziale di candidati. I punteggi sono calcolati per ogni azienda sui pilastri sopra citati (Diversità, Inclusione, Sviluppo delle persone e Controversia delle notizie). Solo alle aziende con punteggi in tutti e quattro i pilastri viene assegnato un punteggio complessivo (la media dei punteggi dei pilastri). Le prime 100 aziende classificate con il miglior punteggio complessivo su una scala da 100 (migliore della classe) a 0 (peggiore della classe) sono selezionate per l'indice.²⁴⁵

Ogni anno viene quindi stilata la classifica delle 100 imprese quotate più diverse ed inclusive in ambito lavorativo. Una delle metriche ESG, nel set di dati ESG di Refinitiv, è la diversità culturale del consiglio di amministrazione. Il dato è definito come la percentuale di membri del consiglio di amministrazione che hanno un background culturale diverso da quello della sede centrale dell'azienda.²⁴⁶

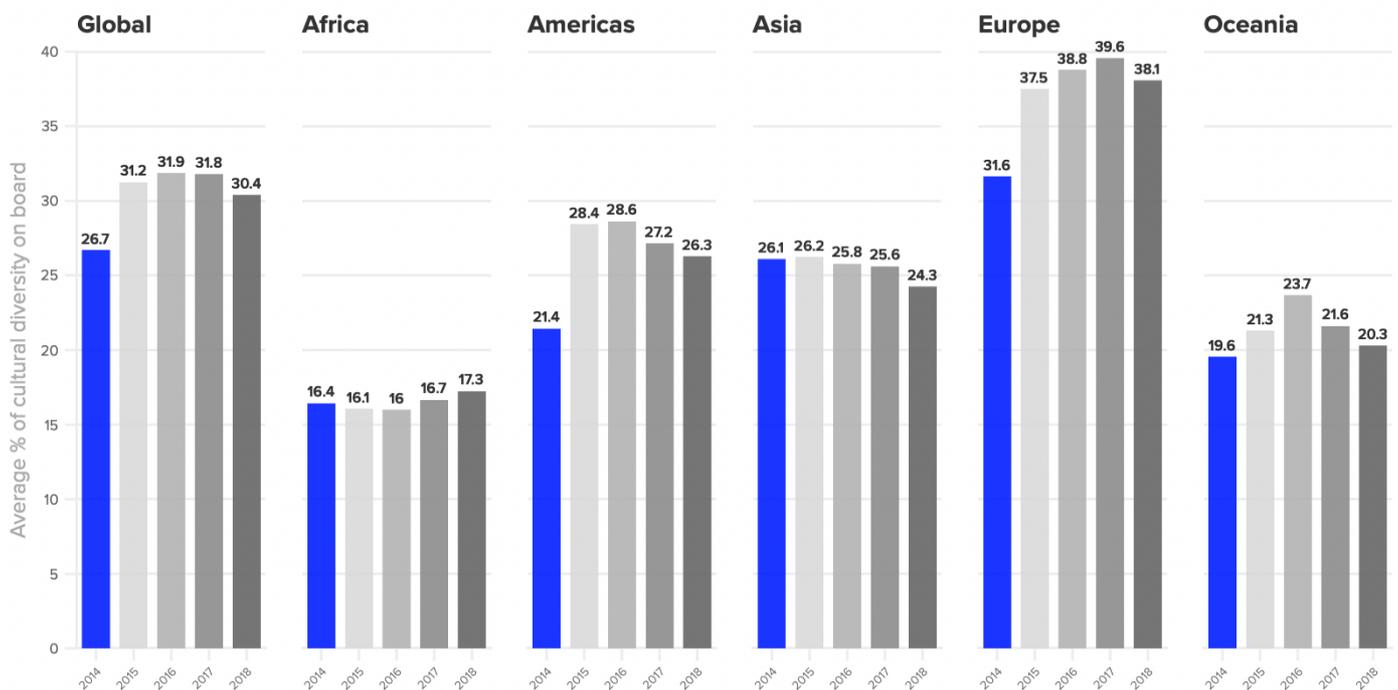


Figura 13: Diversità culturale nel Consiglio di Amministrazione (Refinitiv ESG data, 2018)

²⁴⁴ Thomson Reuters (2015), *Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index (D&I): Gain richer, differentiated insight into company performance*, <https://www.diversitybestpractices.com/>

²⁴⁵ Richards, Belinda e Wood D. (2009), *The Value of Social Reporting*, <http://www.bccc.net/>

²⁴⁶ Refinitiv (2018), *Top 100 diversity and inclusion companies*, <https://www.refinitiv.com/>

Analizzando un universo di partenza di 3.722 aziende con punteggi ESG disponibili tra il 2014 e il 2018, si nota dalla figura 13 che, a livello globale, la diversità culturale dei membri del consiglio di amministrazione è aumentata rispetto al 2014, ma si è arrestata intorno al 30%. In particolare, l'Europa ha i Consigli di Amministrazione culturalmente più diversificati, al contrario delle aziende dell'America, dell'Asia e dell'Oceania, che per di più dal 2018 mostrano un trend decrescente.²⁴⁷

Un'altra metrica riguarda la diversità di genere, sebbene un maggior numero di aziende riferisca in merito alla diversità di genere e culturale dei consigli di amministrazione, le donne rappresentano solo il 18% dei membri del consiglio di amministrazione, mentre gli amministratori culturalmente diversi costituiscono il 29%. Il 61% delle aziende riporta il numero di dipendenti donne, mentre il 43% riporta il numero di manager donne.²⁴⁸

Le pratiche di diversità ed inclusione della forza lavoro sono sempre più importanti per garantire che una vasta gamma di conoscenze, esperienze e innovazione sia portata all'organizzazione e ai suoi processi decisionali. La pandemia causata dal virus COVID-19 ha messo in luce il motivo per cui la diversità è fondamentale per la ripresa e la resilienza delle organizzazioni. Mentre le aziende cercano di adattarsi a un nuovo modo di condurre gli affari dopo il COVID-19, i fattori di diversità ed inclusione dovrebbero essere all'ordine del giorno insieme alla resilienza finanziaria, ai rischi ambientali e alla salute della forza lavoro. Gli investitori stanno monitorando le aziende, valutando la relazione tra la diversità e la ripresa dall'attuale pandemia globale; a fronte di un sistema economico nel quale i clienti stanno cambiando i loro comportamenti di consumo e le loro decisioni di acquisto, cercando prodotti più sostenibili e socialmente giusti; e i dipendenti cercano sempre più di lavorare per un'azienda che sia equa e garantisca la sicurezza del lavoro.²⁴⁹

L'indice può aiutare le imprese nell'individuazione delle strategie di CSR, che porteranno ad un miglioramento della performance di lungo periodo.²⁵⁰ La diversità, l'inclusione, la sostenibilità, e più in generale le attività di CSR che un'impresa compie, porteranno quest'ultima ad un aumento dei suoi profitti.

²⁴⁷ Refinitiv (2018), *Top 100 diversity and inclusion companies*, <https://www.refinitiv.com/>

²⁴⁸ Refinitiv (2018), *Top 100 diversity and inclusion companies*, <https://www.refinitiv.com/>

²⁴⁹ Rusconi G. (2004), *Le caratteristiche generali del bilancio sociale d'impresa* in Teoria generale del bilancio sociale

²⁵⁰ Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8

Filippo Cambieri, Specialist Advisory & Investment Management di Thomson Reuters, dimostra come le imprese con un alto indice D&I hanno un risultato in Borsa superiore alla media, e afferma: “c’è una crescente evidenza della correlazione tra l’attenzione di un’azienda nel creare un’organizzazione impegnata su diversità e inclusione e l’andamento del titolo in Borsa”²⁵¹. L’analista, infatti, studiando l’andamento dell’indice Ftse Mib delle 30 società più diverse ed inclusive, ha notato come queste abbiano una performance superiore rispetto al mercato a parità di rischio.²⁵²

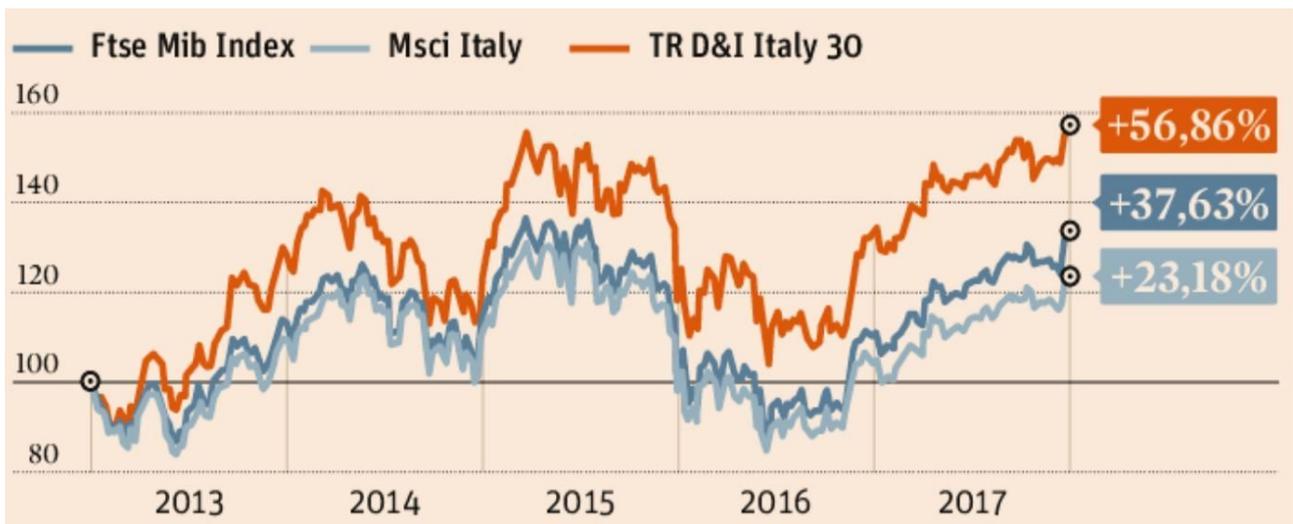


Figura 14: Andamento di mercato delle imprese più diverse ed inclusive (Etica Sgr, 2018)

Inoltre, Will Jan, vicepresidente e capo analista di Outsell, ha dichiarato: "studi recenti hanno rivelato che la diversità e l'inclusione sono correlate alla creazione di valore e alla redditività"; e ancora Patsy Doerr, responsabile globale della responsabilità aziendale e dell'inclusione alla Thomson Reuters, afferma: "alla Thomson Reuters, capiamo che concentrarsi sull'impatto sociale totale è fondamentale per guidare il successo finanziario a lungo termine", "creare la forza lavoro del futuro significa costruire team diversificati che attraggono i migliori e più brillanti da tutto il mondo. L'indice D&I aiuta gli investitori e gli analisti a identificare le aziende che stanno ottenendo questo risultato, aiutandoli a prendere decisioni di investimento che si allineano con i loro valori e la linea di fondo".²⁵³

²⁵¹ Etica Sgr (2018), *Diversità e inclusione migliorano la performance delle aziende*, <https://www.eticasgr.com/>

²⁵² Etica Sgr (2018), *Diversità e inclusione migliorano la performance delle aziende*, <https://www.eticasgr.com/>

²⁵³ Thomson Reuters (2018), *Thomson Reuters D&I Index Ranks the 2018 Top 100 Most Diverse & Inclusive Organizations Globally*, <https://www.thomsonreuters.com/>

3.4.1 *Women's Economic Empowerment*

Per *Women's Economic Empowerment* si intende il processo di emancipazione della donna in ambito economico, e più precisamente, in ambito lavorativo. L'*empowerment* economico delle donne include la capacità delle donne di partecipare equamente ai mercati esistenti; il loro accesso e controllo sulle risorse produttive, l'accesso a un lavoro dignitoso, il controllo sul proprio tempo, sulla propria vita e sul proprio corpo; una maggiore voce, un ruolo attivo e una partecipazione significativa nel processo decisionale economico a tutti i livelli, dalla famiglia alle istituzioni internazionali. L'emancipazione delle donne nell'economia e l'eliminazione dei divari di genere nel mondo del lavoro, sono fondamentali per realizzare l'Agenda 2030 dell'ONU e raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile; in particolare, l'obiettivo del raggiungimento della parità di genere, la promozione di un'occupazione piena e produttiva, un lavoro dignitoso per tutti; e, anche l'obiettivo sulla fine della povertà e sulla riduzione delle disuguaglianze.²⁵⁴ L'*empowerment* economico delle donne aumenta la produttività, la diversificazione economica e l'uguaglianza di reddito, oltre ad altri risultati positivi per lo sviluppo.²⁵⁵

Le differenze di genere, all'interno delle leggi, riguardano sia le economie in via di sviluppo che quelle sviluppate, e le donne in tutte le regioni. A livello globale, oltre 2,7 miliardi di donne sono legalmente limitate dall'aver la stessa scelta di lavoro degli uomini.²⁵⁶ Le donne continuano ad avere meno probabilità di partecipare al mercato del lavoro rispetto agli uomini in tutto il mondo. Il tasso di partecipazione alla forza lavoro per le donne tra i 25 e i 54 anni è del 63% rispetto al 94% degli uomini.²⁵⁷ A livello globale, le donne sono pagate meno degli uomini. Il divario salariale di genere è stimato al 23%, inoltre, le stesse affrontano anche la penalizzazione salariale della maternità, che aumenta all'aumentare del numero di figli che una donna ha.²⁵⁸ Le donne restano ostacolate nel raggiungere le più alte posizioni di leadership.

Tuttavia, in Italia, alcuni di questi dati sono in diminuzione. Grazie ad una ricerca del Politecnico di Milano sui Consigli di Amministrazione delle società quotate italiane è emerso

²⁵⁴ Si veda paragrafo 2.4 Agenda 2030 ONU

²⁵⁵ UN Women, *Facts and Figures: Economic Empowerment*, <https://www.unwomen.org/>

²⁵⁶ World Bank (2018), *Women, Business and the Law 2018*, <http://wbl.worldbank.org/>

²⁵⁷ UN Women (2018), *Turning Promises into Action: Gender Equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development*, <https://www.unwomen.org/>

²⁵⁸ Grimshaw D., Rubery J. (2015), *The motherhood pay gap: A review of the issues, theory and international evidence*, International Labour Organization, <http://www.ilo.org/>

che nel 2017 è aumentata la presenza femminile nei CdA, passando da 242 donne nel 2012, a 751 nel 2017.

L'inclusione delle donne nei board delle società ha portato a numerosi benefici, condivisi da molti HR managers. Tramite una ricerca svolta su quest'ultimi di un campione di 400 imprese, si evince che i principali benefici della presenza delle donne nel CdA di una società sono: l'afflusso di prospettive differenti in sede di decisioni e discussioni, l'identificazione della diversità sociale all'interno del CdA, l'incremento delle performance, l'assunzione di modelli organizzativi positivi, l'incremento dell'innovazione e della creatività, la promozione della reputazione aziendale.²⁵⁹

Inoltre, un ulteriore studio svolto dall'Università di St. Gallen su numerose banche in un arco temporale di 15 anni, mostra la relazione positiva tra diversità di genere e performance aziendale. Infatti, "ad un aumento del 10% di donne in ruoli di vertice corrisponde un aumento del ROE maggiore del 3% all'anno, e questo impatto raddoppia negli anni di forte crisi, a dimostrare che il contributo delle donne alla performance dell'impresa sembra essere di particolare valore nei periodi di crisi".²⁶⁰

Per concludere, l'utilizzo da parte delle organizzazioni di strumenti di analisi della Responsabilità Sociale d'Impresa, oltre ad aiutarle nelle strategie da perseguire attraverso il confronto con standards e indici globali, ribadisce l'implementazione delle attività di CSR come fonte di vantaggio competitivo, in grado di dare performance finanziarie superiori nel lungo periodo.²⁶¹

²⁵⁹ Luiss Business School (2016), *L'impatto delle donne nei board e nei top management team sulla performance d'impresa*, <https://businessschool.luiss.it/>

²⁶⁰ Reinert R.M. et al. (2016), *Does Female Management Influence Firm Performance? Evidence from Luxembourg Banks*

²⁶¹ Bartlett C.A., Ghoshal S. (2010), *Building competitive advantage through people*

CAPITOLO 4

Case study: Patagonia

A sostegno delle affermazioni precedentemente fatte, riguardanti le aziende che adottano politiche di CSR, si evincono numerosi benefici aziendali e finanziari. Un esempio concreto è dato da Patagonia, impresa operante nel mondo della moda e B Corp dal 2011, con il punteggio più alto mai raggiunto fino al 2020. L'impresa, avendo fatto della sostenibilità il fulcro della sua mission aziendale, mostra un crescente aumento delle performance negli anni.

4.1 Sostenibilità nel settore della moda

L'industria della moda è la seconda industria più inquinante al mondo, dietro solo alla produzione di energia dai combustibili fossili. La produzione e la distribuzione dei tessuti, delle fibre e degli indumenti usati nella moda, contribuiscono a diverse forme di inquinamento ambientale, tra cui l'inquinamento dell'acqua, dell'aria e del suolo. L'industria della moda è responsabile del 10% dell'impronta di carbonio nel mondo, oltre ad essere il secondo maggior inquinatore di acqua dolce.²⁶² Alcuni dei principali fattori che contribuiscono all'inquinamento industriale sono: il consumo eccessivo di articoli di moda, l'uso di fibre sintetiche e l'inquinamento agricolo delle coltivazioni delle materie prime utilizzate per i prodotti. Infatti, circa l'85% di tutti i prodotti tessili gettati via negli Stati Uniti (circa 13 milioni di tonnellate nel 2017) vengono gettati in discarica o bruciati, si è stimato che l'americano medio butti via circa 37 kg di vestiti ogni anno. A livello globale, si stima che ogni anno vengano create 92 milioni di tonnellate di rifiuti tessili, entro il 2030, ci si aspetta di buttare più di 134 milioni di tonnellate di vestiti all'anno.²⁶³ Inoltre, l'industria della moda è responsabile del 10% delle emissioni totali di gas serra e del consumo di circa il 20% delle acque reflue globali.²⁶⁴ Allo stesso tempo, si è analizzato che si sta acquistando una quantità ingente di vestiti, il consumatore medio ora compra il 60% in più di vestiti rispetto a 15 anni

²⁶² Beall A. (2020), *Fast fashion is leading to a mountain of clothing being thrown away each year and has a huge impact on the environment, so can we turn our unwanted garments into something useful?*, BBC Future, <https://www.bbc.com/future/>

²⁶³ *Ibidem*

²⁶⁴ Sustain your Style, *Most of our clothes are made in places where workers' rights are nonexistent: Inhumane Working Conditions*, <https://www.sustainyourstyle.org/>

fa. L'attuale sistema della moda usa alti volumi di risorse non rinnovabili, incluso il petrolio; inoltre, utilizza estratti per produrre vestiti che spesso sono usati solo per un breve periodo di tempo, dopo il quale i materiali sono in gran parte persi nelle discariche o negli inceneritori. Gran parte del problema deriva da cosa compone i vestiti, infatti, questi sono composti da miscele di filati naturali, filamenti artificiali, plastica e metalli. Globalmente solo il 12% del materiale usato per i vestiti finisce per essere riciclato, pochissimi dei vestiti che vengono mandati a riciclare sono effettivamente trasformati in nuovi vestiti.²⁶⁵

La maggior parte delle imprese di abbigliamento spostano la loro produzione in Paesi con basso costo di manodopera, dove i diritti dei lavoratori sono limitati o addirittura inesistenti. Per quanto concerne, infatti, i lavoratori del settore della moda, sono circa 40 milioni e sono tra i lavoratori meno pagati al mondo. Le condizioni legate al fattore umano dell'industria dell'abbigliamento sono state per anni oggetto di scandalo. Questi dipendenti, oltre ad avere un salario molto basso a fronte di numerose ore di lavoro, vivono in condizioni di lavoro deprecabili. I dipendenti di solito lavorano senza ventilazione, respirando sostanze tossiche, inalando polvere di fibre o sabbia soffiata in edifici non sicuri. Incidenti, incendi, ferite e malattie sono eventi molto frequenti nelle strutture per la produzione tessile. Inoltre, sono frequenti i lavori forzati e il lavoro minorile, oltre al divieto dei sindacati.²⁶⁶ A questo riguardo, si ricorda il crollo del Rana Plaza nel 2013, un edificio a Dacca (Bangladesh) di otto piani contenente fabbriche di abbigliamento. La comparsa antecedente di crepe nell'edificio, lo aveva reso inagibile, ma comunque i lavoratori erano stati forzati a non abbandonare la struttura, contrariamente non sarebbero stati pagati. Oltre all'elevato numero di vittime e feriti, il crollo del Rana Plaza si ricorda come uno scandalo per l'industria di abbigliamento a causa della presenza di lavoro minorile, di sfruttamento dei lavoratori e di condizioni inadatte di sicurezza sul lavoro. Le grandi aziende coinvolte, avendo trascurato ogni tipo di diritto umano su questi lavoratori, dovettero affrontare i costi del risarcimento e i costi legati alla perdita di reputazione conseguente.²⁶⁷

A causa dello scalpore creato attorno all'industria della moda a seguito dell'accaduto, le imprese del settore dovettero cercare di risanare la loro immagine, iniziando così a muoversi verso scelte aziendali sostenibili, atti di filantropia e politiche di Responsabilità

²⁶⁵ Beall A. (2020), *Fast fashion is leading to a mountain of clothing being thrown away each year and has a huge impact on the environment, so can we turn our unwanted garments into something useful?*, BBC Future, <https://www.bbc.com/future/>

²⁶⁶ Sustain your Style, *Most of our clothes are made in places where workers' rights are nonexistent: Inhumane Working Conditions*, <https://www.sustainyourstyle.org/>

²⁶⁷ Bondioli C. (2013), *I morti del tessile in Bangladesh. Ecco le azioni dei brand coinvolti*, Wise Society, <https://wisesociety.it/economia-e-impresa/>

Sociale. Iniziarono ad abbracciare il tema della trasparenza, rendendo tracciabile geograficamente tutte le fasi della catena produttiva ed evidenziando i conseguenti impatti ambientali. Promossero un'economia circolare, basata sul “*make-reuse and recycle*”, promuovendo l'*Upcycling*, ossia la conversione dei materiali scartati in prodotti di uguale valore o superiore; il *Recycling*, il cambiamento degli articoli considerati rifiuti in nuovi prodotti, per evitare lo spreco di materiali potenzialmente utili e ridurre il consumo di nuove materie prime; e, infine, il *Downcycling* ossia la conversione di prodotti di valore in materie prime di basso valore.²⁶⁸

Altre iniziative sostenibili furono: il controllo della qualità delle materie prime, la creazione di nuove fibre da materiali naturali, l'attenzione ad un design “*minimal*” ma efficace, la combinazione di più fasi di un processo produttivo in una unica, per minimizzare le emissioni, la trasparenza nei prezzi dei prodotti, alcune aziende iniziarono a mostrare ogni fase della catena produttiva e i relativi costi, fino ad arrivare al prezzo equo proposto al consumatore finale.²⁶⁹ Ancora, la creazione di *packaging* con materiali altamente riciclabili, l'invito ai consumatori a restituire all'azienda gli articoli usati, così da poterli riciclare ed eventualmente in parte riutilizzare; altre aziende offrirono la possibilità di riportare indietro un capo con dei difetti o comunque danneggiato, così che l'azienda stessa si possa occupare della riparazione per poi restituirlo al cliente. Infine, anche nell'ambito della comunicazione vennero fatte delle scelte “*green*”, nel 2017 ad esempio, venne celebrato il Green Carpet Fashion Awards, nel quale si evidenziarono le scelte migliori in termini di sostenibilità nella catena del valore della moda di lusso italiana e si promossero nuovi stili sostenibili.²⁷⁰

Tra tutte le aziende nel mondo della moda, Patagonia è considerata la prima e più visionaria azienda di sostenibilità.

4.2 Storia del brand

Patagonia nasce nel 1957 con il nome di “Chouinard Equipment”, dal nome del fondatore Yvon Chouinard. Chouinard era un appassionato di alpinismo e climbing, originariamente, infatti, vendeva chiodi per l'arrampicata. Nel 1970, Chouinard Equipment era il più grande fornitore di attrezzatura per l'arrampicata negli Stati Uniti e aveva sviluppato una reputazione duratura e di qualità. Tuttavia, la suddetta attività impattava negativamente

²⁶⁸ Moorhouse D. (2017), *Sustainable Design: Circular Economy in Fashion and Textiles*, Design Journal

²⁶⁹ Gazzola P. et al. (2020), *Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach*

²⁷⁰ Eco-Age (2017), *The Green Carpet Fashion Awards*, <https://eco-age.com/>

sull'ambiente, in particolare sulle montagne, così Chouinard cessò la vendita di questi prodotti nocivi, mostrando sin da allora la sua attenzione per la sostenibilità. Il passaggio dell'azienda all'abbigliamento ha avuto un inizio umile e pratico. Chouinard racconta nel suo libro: “mi comprai una maglietta da rugby da indossare, pensando che sarebbe stata un'ottima maglietta per l'arrampicata. Sovradimensionata per resistere ai rigori del rugby, aveva un colletto che avrebbe impedito alle imbracature di tagliarmi il collo... Tornato negli Stati Uniti, la indossavo per le arrampicate e tutti i miei amici mi chiedevano dove poterne avere una”.²⁷¹ Così inizialmente, l'aggiunta dell'abbigliamento alla gamma di prodotti di Chouinard Equipment fu vista come un modo per sostenere il business dell'attrezzatura esistente, che, nonostante il successo, era ancora poco redditizio, con un margine di reddito netto dell'1% nel migliore dei casi.²⁷²

Il business di abbigliamento nacque dunque nel 1973 con un marchio differente da Chouinard Equipment: Patagonia, dal nome della regione sudamericana che Chouinard aveva esplorato qualche anno prima.²⁷³ Patagonia, creata come un'entità secondaria al business primario delle attrezzature, crebbe fino a diventare dominante fra le due aziende. Sotto la guida di Kris McDivitt, che divenne il primo CEO di Patagonia nel 1979, l'azienda conobbe una forte espansione. Diverse innovazioni nell'abbigliamento outdoor, che oggi i consumatori considerano un luogo comune, furono introdotte sul mercato da Patagonia, tra queste l'abbigliamento in pile, i colori vivaci (i prodotti outdoor erano tradizionalmente marroni o verdi), la biancheria intima lunga in poliestere e il concetto di indossare strati di base, intermedi ed esterni.²⁷⁴

Chouinard portò l'attenzione all'ambiente e al sociale anche all'interno del nuovo business (diventato l'unico business del fondatore a seguito della bancarotta del 1989 di Chouinard Equipment²⁷⁵). Patagonia, infatti, fin dalla sua nascita, donò denaro ogni anno a piccole organizzazioni no-profit che si impegnavano nel ripristino degli habitat. Questo programma fu formalizzato nel 1986, quando l'azienda creò la politica di donare annualmente il dieci per cento dei profitti a organizzazioni ambientaliste; tale percentuale è stata poi portata

²⁷¹ Yvon Chouinard (2005), *Let My People Go Surfing*, New York, The Penguin Press

²⁷² Yvon Chouinard (2005), *Let My People Go Surfing*, New York, The Penguin Press

²⁷³ Jones G., Gettinger B. (2016), *Alternative Paths of Green Entrepreneurship: The Environmental Legacies of the North Face's Doug Tompkins and Patagonia's Yvon Chouinard*, Harvard Business School, Working Paper 17-034

²⁷⁴ *Ibidem*

²⁷⁵ Metcalf P. (1995), *Lessons Learned A CEO tells how the lessons he learned climbing mountains helped him turn around a company*, Inc., <https://www.inc.com/>

all'uno per cento delle vendite.²⁷⁶ Patagonia iniziò anche ad apportare modifiche incrementalmente al suo funzionamento interno per essere più ecologica. I cataloghi furono stampati su carta riciclata e furono spesi dollari in ricerca e sviluppo per sviluppare il poliestere riciclato. Dal 1991 al 1994, Patagonia fece un'immersione profonda per comprendere e mappare l'intero impatto ambientale della sua catena di approvvigionamento, concentrandosi in particolare sui danni causati dall'utilizzo dei suoi quattro principali fattori di produzione: cotone, lana, poliestere e nylon. Sulla base di questa analisi, nel 1996, Patagonia iniziò a produrre giacche in poliestere riciclato e passò al cotone coltivato biologicamente, nonostante il cambiamento di approvvigionamento "triplicasse i costi di fornitura dell'azienda".²⁷⁷ Nel 1998, ignorando le richieste dei clienti per la tecnologia, le sostanze chimiche anti-odore furono eliminate a causa delle preoccupazioni relative all'impatto delle sostanze chimiche sull'ambiente. La filosofia di Patagonia del "non causare danni inutili" ha portato nel tempo a più campagne in conflitto con la mentalità delle tradizionali aziende di vendita al dettaglio.

Nel 2004, Ridgeway, responsabile delle questioni ambientali dell'azienda californiana, portò a Patagonia l'idea di implementare la strategia di marketing "compra solo ciò di cui hai bisogno".²⁷⁸ Si ricorda, a tal proposito, il *Black Friday* del 2011, il giorno di shopping più importante dell'anno, nel quale Patagonia pubblicò sul New York Times un annuncio a tutta pagina che recitava audacemente "*Don't Buy This Jacket*".²⁷⁹ L'azienda scelse il quotidiano più importante d'America per spingere sia le aziende a produrre meno ma contestualmente aumentare la qualità dei prodotti, sia i consumatori a riflettere prima di ogni acquisto. Patagonia affianca all'immagine della sua giacca e all'iconica scritta, l'elenco dei costi ambientali necessari a produrla e dei possibili suggerimenti per ridurre l'impatto della sua produzione.

²⁷⁶ Jones G., Gettinger B. (2016), *Alternative Paths of Green Entrepreneurship: The Environmental Legacies of the North Face's Doug Tompkins and Patagonia's Yvon Chouinard*, Harvard Business School, Working Paper 17-034

²⁷⁷ Stevenson S. (2012), Patagonia's Founder Is America's Most Unlikely Business Guru, Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/>

²⁷⁸ Stevenson S. (2012), Patagonia's Founder Is America's Most Unlikely Business Guru, Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/>

²⁷⁹ Nudd T. (2011), Ad of the Day: Patagonia, <http://www.adweek.com/>



COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear
you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear
that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of
the landfill and incinerator



REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take
only what nature can replace

patagonia

Figura 16: “Don’t buy this jacket” (Patagonia, 2011)

Lo scopo di Patagonia era quello di comunicare che ogni capo d’abbigliamento prodotto, che sia biologico o meno o che utilizzi materiali riciclati, emette diverse volte il suo peso in gas a effetto serra, generando almeno un altro mezzo capo d’abbigliamento di scarto, e prelevando copiose quantità di acqua dolce che scarseggia ovunque sul pianeta. L’impresa incoraggia tutti i suoi concorrenti a ridurre i danni ambientali, consumando meno e realizzando i prodotti in modi più sensibili all’ambiente e meno dannosi.²⁸⁰ Tuttavia, Patagonia era un’azienda in crescita, perciò a sostegno della campagna "Don't Buy This Jacket", ha anche lanciato il suo programma Worn Wear: l'azienda ha iniziato a offrire servizi di riparazione per prolungare la vita dei suoi prodotti, e allo stesso tempo si è offerta di riciclare l'abbigliamento usato per conto dei suoi clienti. Il programma è cresciuto fino a raggiungere le 40.000 riparazioni all'anno.²⁸¹

Le strategie “verdi” di Patagonia si sono evolute più di recente al di là dell’abbigliamento; ad esempio, Patagonia Provisions, lanciata come nuova azienda nel 2013, mira a cambiare l’industria alimentare. La startup mira a portare sul mercato prodotti alimentari di provenienza sostenibile, preservando il consumo di acqua, e fermando, o perlomeno attenuando, l’impatto deleterio dell’industria sul cambiamento climatico. Pur essendo uno sforzo nascente, l’impatto ambientale nel rivoluzionare l’agricoltura e la produzione alimentare aveva il potenziale per essere significativamente maggiore di quello delle iniziative *eco-friendly* promosse dal business dell’abbigliamento di Patagonia,

²⁸⁰ Patagonia (2011), *Don’t Buy This Jacket, Black Friday and the New York Times*, <https://www.patagonia.com/>

²⁸¹ Patagonia (2016), *Worn Wear: Better Than New*, <https://www.patagonia.com/>

soprattutto per quanto riguarda la riduzione delle emissioni di carbonio. Nel 2016 Chouinard lo ha valutato come "il progetto più importante che l'azienda abbia mai affrontato".²⁸²

4.3 Struttura organizzativa

Patagonia, come anticipato, è un'azienda di abbigliamento outdoor che si distingue per la sostenibilità e i prodotti *eco-friendly* in tutto il mondo. L'azienda californiana ad oggi opera in 50 paesi con 3.000 dipendenti e ha generato 1 miliardo di dollari di entrate nel 2018 e un fatturato di 356 milioni di dollari.²⁸³

Nel 2020 Patagonia ha nominato il nuovo CEO di Patagonia Works, Ryan Gellert, attivo nell'azienda dal 2014. Patagonia Works è la holding che presiede Patagonia Inc., Patagonia Provisions, Patagonia Media, Lost Arrow Inc., Fletcher Chouinard Designs, Inc., Tin Shed Ventures, LLC e Worn Wear, Inc.²⁸⁴

La capogruppo, Patagonia Works, offre alle aziende sussidiarie servizi collettivi, come contabilità, assistenza legale, gestione risorse umane, etc. Inoltre, è stata organizzata per includere nuove aziende e nuovi investimenti che perseguano la stessa ottica sostenibile. A differenza di una holding tradizionale, il cui scopo principale è quello di ridurre il rischio attraverso la diversificazione delle attività, Patagonia Works mira a investire in aziende che lavorano per portare un cambiamento positivo in cinque aree critiche: abbigliamento, cibo, acqua, energia e rifiuti.²⁸⁵

Patagonia Inc. si occupa del core business dell'azienda, commercializza e vende abbigliamento outdoor e attrezzature per surf, climbing, trail running, mountain biking, fly fishing, kitesurfing e snow. Patagonia Provisions si occupa del settore alimentare, con la proposta di migliorare il sistema alimentare riunendo agricoltori, allevatori, pescatori, artigiani e aziende con gli stessi principi e che lavorano per ripristinare la salute dei sistemi alimentari. Patagonia Media è la società controllata che opera nel settore di libri, film e progetti multimediali. Lost Arrow Inc., in principio holding del gruppo, è la società che detiene il marchio (il marchio consiste nella parola stilizzata "patagonia" sovrapposta alle parole "Lost Arrow Solutions" in lettere maiuscole) e gestisce le relazioni con il governo. Numerosi progetti sono stati implementati da Patagonia per collaborare con il governo degli

²⁸² Jones G., Gettinger B. (2016), *Alternative Paths of Green Entrepreneurship: The Environmental Legacies of the North Face's Doug Tompkins and Patagonia's Yvon Chouinard*, Harvard Business School, Working Paper 17-034

²⁸³ Anderson D.B. (2019), *E-mini and micro e-mini trading: Three Models to Create Wealth for All Traders*

²⁸⁴ Redazione di Skialper (2020), *Ryan Gellert è il nuovo CEO di Patagonia*, <https://skialper.it/>

²⁸⁵ Patagonia Works, <https://www.patagoniaworks.com/>

Stati Uniti, come, ad esempio, la fornitura di abbigliamento alle Forze Operative Speciali degli Stati Uniti; l'azienda ha un team dedicato che si concentra sul supporto all'USSOCOM per la fornitura di uniformi tecniche da combattimento e da freddo, in qualità di fornitore principale del programma Protective Combat Uniform.²⁸⁶ Fletcher Chouinard Designs, Inc. è la società che porta il nome del fondatore e vende principalmente tavole da surf. Tin Shed Ventures, LLC è il fondo di *venture capital*²⁸⁷ di Patagonia, utilizzato per l'investimento in start-up responsabili dal punto di vista sociale e ambientale.

Infine, Worn Wear, Inc. è una società che ritira la merce di Patagonia in buone condizioni presso i clienti, a fronte di un credito sulla merce; la merce usata veniva poi pulita, riparata e venduta sul sito "Worn Wear". Successivamente questo business di *upcycling* si incrementò, riparando anche indumenti da neve di qualsiasi marchio, con lo scopo di ridurre l'impatto ambientale dei rifiuti tessili e prolungare la vita dei capi di abbigliamento. Nell'aprile 2020, erano stati riciclati e poi venduti da Worn Wear circa 120.000 articoli di Patagonia.²⁸⁸

A questo riguardo, si può definire l'organigramma del gruppo Patagonia, assimilabile in senso lato, ad una struttura divisionale per prodotto, nella quale ogni impresa sussidiaria si occupa di un business specifico e la holding sovrintende e supervisiona il gruppo.

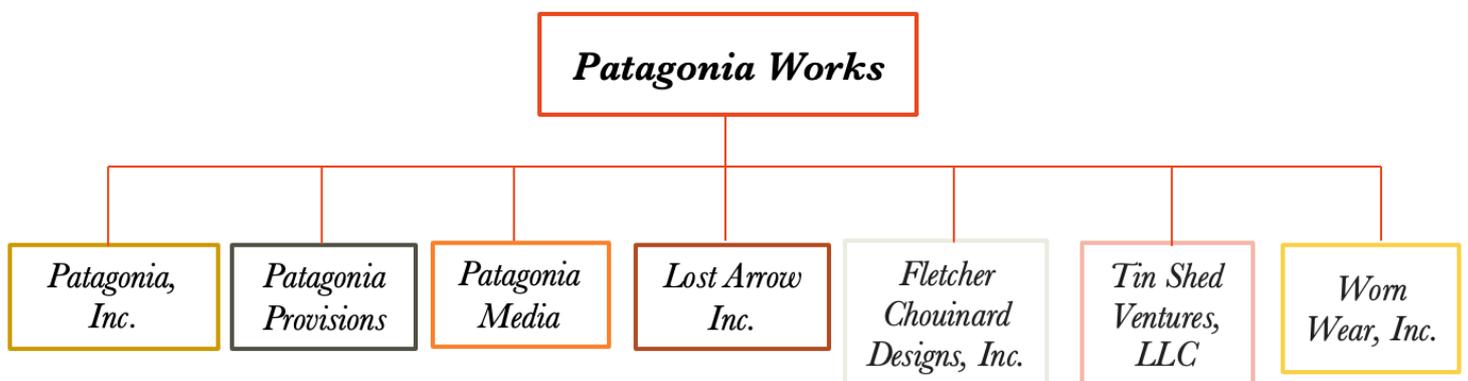


Figura 15: Organigramma Patagonia group (elaborato dall'autore, 2021)

Grazie a questo tipo di struttura, ogni impresa è un'entità a sé stante, che opera all'interno delle deleghe concesse dalla holding, la quale coordina, pianifica e valuta l'operato

²⁸⁶ Soldier Systems An Industry Dailiy (2018), *The Lost Arrow Project by Patagonia – Military Alpine Recce System: Program History*, <https://soldiersystems.net/>

²⁸⁷ Il *venture capital* è una forma di investimento di medio-lungo termine in imprese non quotate ad alto potenziale di sviluppo e crescita che si trovano nella fase di start up, effettuata prevalentemente da investitori istituzionali con l'obiettivo di ottenere un consistente guadagno in conto capitale dalla vendita della partecipazione acquisita o dalla quotazione in borsa. (Definizione di Borsa Italiana)

²⁸⁸ Green, Sport (2020), *Il Worn Wear Tour di Patagonia torna sulle montagne europe*, Green Media Lab, <https://www.greenmedialab.com/>

delle singole divisioni.²⁸⁹ Patagonia riesce così ad avere una risposta organizzativa alla diversificazione, indirizzando gli sforzi aziendali su uno specifico business e attuando politiche di tipo globale. Ogni sussidiaria, essendo un'organizzazione a tutti gli effetti, è molto autonoma e contiene al suo interno tutte le funzioni aziendali. Tuttavia, questa struttura implica un forte coordinamento fra le divisioni,²⁹⁰ ma Patagonia riesce a condividere la stessa ottica e gli stessi obiettivi in termini di CSR e sostenibilità a tutti i livelli organizzativi di tutte le controllate.

4.4 CSR e le iniziative sostenibili

La mission di Patagonia dal 2019 è: “*We’re In Business to Save Our Home Planet*”²⁹¹, ossia “Siamo in affari per Salvare il Nostro Pianeta”, sostituendo la mission precedente perseguita dall’azienda per oltre 45 anni: “costruire il miglior prodotto, non causare danni inutili, usare il business per ispirare e implementare soluzioni alla crisi ambientale”, attualmente diventata l’esplicazione dei valori fondamentali dell’impresa.²⁹² L’attuale mission pone maggiore enfasi sull’impatto complessivo che i suoi prodotti e il suo modello di business hanno sul mondo, e mostra la ricerca da parte dell’azienda di benefici diffusi che vanno oltre il comfort che i clienti ottengono dall’abbigliamento outdoor.

Patagonia è costruita su quattro valori fondamentali:

- Qualità: ricerca di una qualità sempre maggiore in ogni fase della catena produttiva;
- Integrità: relazioni costruite su integrità e rispetto;
- Ambientalismo: serve da catalizzatore per l’azione personale e aziendale; e
- Non vincolati da convenzioni: sviluppare modi innovativi di operare.²⁹³

Patagonia è stata fondata sull’idea di base della qualità. Per esempio, l’azienda è famosa per la commercializzazione di alcuni dei capi di abbigliamento più durevoli ma accessibili per tutte le condizioni atmosferiche. La collezione dei diversi indumenti che Patagonia ha in tutti i suoi negozi, soddisfa le esigenze di tutti i suoi clienti, indipendentemente dall’età, dalla taglia e dal sesso. Per decenni, l’azienda ha vinto il riconoscimento come un marchio unico che ha conquistato i mercati degli Stati Uniti.

²⁸⁹ Costa G., Nacamulli R. (1996), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET

²⁹⁰ Jones G.R. (2012), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea

²⁹¹ Patagonia, *Patagonia’s Mission Statement*, <https://www.patagonia.com.au/>

²⁹² Patagonia, *Patagonia’s Mission Statement*, <https://www.patagonia.com.au/>

²⁹³ Yvon Chouinard (2016), *Let My People Go Surfing. The Education of a Reluctant Businessman*, New York, Penguin Publishing Group

La seconda affermazione si riferisce alla relazione dei dipendenti, tra di essi e con i clienti. L'obiettivo è assicurarsi di creare un microcosmo, dove ogni partecipante possa trovare rispetto e integrità; è un'azienda incentrata sulle persone, basandosi su come tutte le sue attività si concentrano nel creare comfort, e proteggere o migliorare un aspetto della vita delle persone.

In terzo luogo, l'annuncio di ambientalismo sta alla base di ogni decisione, per utilizzare l'ambiente senza alterarlo permanentemente.

L'ultima affermazione dei valori fondamentali mostra che Patagonia non vuole essere percepita come un marchio standard, che segue le regole. Questo mostra anche che i dipendenti dovrebbero vedere il lavoro come un divertimento e non come un periodo di tempo fisso solo per ricevere un pagamento alla fine del mese.²⁹⁴

Patagonia non ha ancora pubblicato una dichiarazione di *vision* ufficiale. Nonostante ciò, l'azienda esprime la sua ragione di esistere promuovendo "l'uso di tutte le sue risorse per proteggere la vita sulla Terra"²⁹⁵. Mentre porta avanti la sua industria di abbigliamento outdoor, Patagonia rivolge l'attenzione sulla stretta associazione tra i suoi affari e la conservazione dell'ambiente.

I valori di Patagonia e la sua pedissequa attenzione alla sostenibilità e all'ambiente, le hanno permesso di rientrare negli standards di una Benefit Corporation, con alcuni dei punteggi più alti mai registrati. Nel 2011 Patagonia diventa la prima B Corp della California, e ancora oggi, una delle più importanti degli Stati Uniti.

La quantità di denaro che Patagonia ha donato a gruppi ambientalisti senza scopo di lucro e a progetti di sostenibilità ambientale, da quando l'azienda è stata fondata nel 1973, è di oltre 185 milioni di dollari. Inoltre, 38 milioni di dollari sono stati investiti in aziende e iniziative socialmente responsabili, senza includere le innumerevoli ore di volontariato e gli inestimabili risultati del loro attivismo. Patagonia è ampiamente considerata come un leader nella CSR, che cerca di raggiungere risultati sostenibili sia direttamente attraverso donazioni dei suoi profitti e iniziative interne di sostenibilità, sia indirettamente attraverso la sensibilizzazione alle questioni ambientali.²⁹⁶

Uno dei pilastri di Patagonia è la trasparenza, implementa infatti una mappa interattiva che fornisce una descrizione dettagliata di ogni luogo di produzione dei suoi prodotti, vengono chiamate Footprint Chronicles ed individuano tutti gli stabilimenti tessili, le

²⁹⁴ Patagonia, *Patagonia's Mission Statement*, <https://www.patagonia.com.au/>

²⁹⁵ Patagonia, *Patagonia's Mission Statement*, <https://www.patagonia.com.au/>

²⁹⁶ Anderson D.B. (2019), *E-mini and micro e-mini trading: Three Models to Create Wealth for All Traders*

fabbriche e le fattorie di Patagonia.²⁹⁷ L'azienda pubblica anche un Rapporto sulle Iniziative Ambientali e Sociali, oltre a fornire un database online (The Cleanest Line) che fornisce la ripartizione delle sovvenzioni, le numerose campagne, gli eventi, gli sforzi per la sostenibilità, il commercio equo e solidale, la selezione dei materiali, etc. Ulteriori iniziative sostenibili riguardano, infatti, la donazione dell'uno per cento dei profitti a organizzazioni ambientali, lo sviluppo di nuovi materiali più sostenibili, come una gomma basata su un arbusto del deserto per sostituire i materiali delle gomme tradizionali a base di petrolio.²⁹⁸

Nel 2010 ha contribuito a fondare la Sustainable Apparel Coalition, un'alleanza di 30 aziende dell'industria dell'abbigliamento e delle calzature, dove i vari membri misurano il loro impatto ambientale lungo le rispettive catene di fornitura, confrontano le loro prestazioni tra le prestazioni degli associati e pubblicano i risultati in un indice di performance sociale e ambientale. Ancora, Patagonia creò \$20 Million and Change, un fondo sostenuto dall'impresa, istituito per assistere aziende start-up responsabili che condividono la stessa mentalità e che portano un beneficio positivo all'ambiente. Infine, promosse anche la campagna "Better than New" per promuovere la sua iniziativa di riciclaggio.²⁹⁹

Tutte queste iniziative, non solo danno trasparenza all'organizzazione, ma raddoppiano anche il contenuto creativo, spingendo le persone a guardare l'attività dell'azienda per avere delle risposte. Patagonia si è affinata sui social media e ha sviluppato una forte comunità online per fornire questo contenuto. Utilizzano *hashtag*, come #ProtectBearsEars, per creare consapevolezza sulla la loro azienda, sull'attivismo in cui sono coinvolti e sull'etica che sostengono.³⁰⁰

Patagonia ha sviluppato la sua Common Threads Initiative, che promette di "fare grandi cose, ripararle quando si rompono e riciclarle quando hai finito" gratuitamente; chiedendo in cambio l'impegno di "comprare solo quello che ti serve"³⁰¹. L'impresa inizia questa iniziativa perché è consapevole che mantenendo i loro vestiti in uso per 9 mesi in più possono ridurre la loro impronta di carbonio, rifiuti e acqua del 20-30%.³⁰² Seppure sembrerebbe contro intuitivo chiedere ai clienti di comprare meno del proprio prodotto, a

²⁹⁷ Jones G., Gettinger B. (2016), *Alternative Paths of Green Entrepreneurship: The Environmental Legacies of the North Face's Doug Tompkins and Patagonia's Yvon Chouinard*, Harvard Business School, Working Paper 17-034

²⁹⁸ *Ibidem*

²⁹⁹ CSR Central (2015), *Patagonia- the clothing company with a revolutionary approach to CSR & Sustainability*, <http://csrcentral.com/>

³⁰⁰ Zurn L. (2017), *How Patagonia became a pioneer of corporate social responsibility*, Chuckjoe <https://www.chuckjoe.co/>

³⁰¹ Anderson D.B. (2019), *E-mini and micro e-mini trading: Three Models to Create Wealth for All Traders*

³⁰² Bustamante R. (2020), *2025 Or Bust: Patagonia's Carbon Neutrality Goal*, Patagonia Website <https://eu.patagonia.com/>

seguito della campagna “Don’t buy this jacket”, l’azienda ha visto un aumento delle vendite come risultato della pubblicità positiva, minando la sua mission originale. Si potrebbe dire che Patagonia si impegna in una forma di "anti-marketing", creando pubblicità che denunciano il consumo eccessivo e l’iper-consumismo. Questo fenomeno solleva la questione della linea tra gli obiettivi dell’azienda e l’obiettivo di massimizzazione del profitto di tutte le aziende.³⁰³

Attraverso il programma Worn Wear, Patagonia paga ai clienti solo 20-30 dollari per inviare un pile usato, che poi rivende a 70-90 dollari.³⁰⁴

Ciò che rende i programmi di CSR di Patagonia così efficaci, è il fatto che coinvolgono i loro clienti e li spingono ad agire, sia attraverso la restituzione di merce vecchia, sia partecipando agli swap meeting di Patagonia in tutta l’America.

Con una mossa ampiamente criticata e contro intuitiva, nel 2014, Patagonia ha annunciato lo scioglimento del suo dipartimento di sostenibilità. Piuttosto che essere un passo regressivo, in realtà ha segnalato un approfondimento dell’impegno di Patagonia verso la responsabilità aziendale e la produzione sostenibile. Nelle parole dell’allora CEO di Patagonia, Rick Ridgeway, si evince l’intenzione di "integrare il pensiero, i valori e gli obiettivi innovativi di sostenibilità in ogni dipendente", rendendo la sostenibilità una responsabilità di ogni membro del personale in ogni reparto dell’azienda. Liberando la Responsabilità Sociale d’Impresa dai confini del dipartimento CSR & Sostenibilità, Patagonia coinvolge ogni dipendente nella riduzione dell’impronta ambientale dell’azienda”.³⁰⁵

4.5 Patagonia nelle funzioni aziendali

Integrare l’impegno di Patagonia nella CSR nella mission aziendale, permette all’impresa di beneficiare di tutti i vantaggi precedentemente analizzati ed avere un impatto positivo sulle singole funzioni aziendali. L’impresa, infatti, è membro di diverse associazioni, effettua regolarmente revisioni e riceve diversi certificati. Particolare attenzione è rivolta alla catena di approvvigionamento, ai materiali utilizzati, e ai dipendenti, i quali hanno dei vantaggi che nessun’altra azienda può offrire.³⁰⁶

³⁰³ Jones G., Gettinger B. (2016), *Alternative Paths of Green Entrepreneurship: The Environmental Legacies of the North Face’s Doug Tompkins and Patagonia’s Yvon Chouinard*, Harvard Business School, Working Paper 17-034

³⁰⁴ Kortum G. (2018), *Patagonia’s Approach to Environmental Responsibility*, *BusinessToday*, <https://journal.businesstoday.org/>

³⁰⁵ CSR Central (2015), *Patagonia- the clothing company with a revolutionary approach to CSR & Sustainability*, <http://csrcentral.com/>

³⁰⁶ Bustamante R. (2020), *2025 Or Bust: Patagonia’s Carbon Neutrality Goal*, Patagonia Website <https://eu.patagonia.com/>

Tuttavia, Patagonia ha vissuto la tensione tra prestazioni e impatto ambientale quasi dalla sua fondazione. Seppure l'obiettivo di Patagonia fosse chiaro (ossia costruire il miglior prodotto in assoluto in termini di durata, funzionalità, vestibilità, multifunzionalità; e contestualmente, cercare modi per ridurre al minimo i danni all'ambiente, senza perdere di vista la costruzione del prodotto migliore), fu molto complicato per l'organizzazione trovare fornitori che sposassero perfettamente i loro principi. La strategia della catena di fornitura di Patagonia era "inseguiamo la qualità e costruiamo prodotti che sono socialmente responsabili", ricercando partner commerciali a lungo termine, sofisticati, con risorse profonde, che abbiano operazioni in molti paesi e che siano, appunto, socialmente responsabili. Ai fornitori, infatti, Patagonia chiedeva di adottare determinati standards di CSR fissati dalla stessa, nonché di partecipare al programma "1% for the Planet".³⁰⁷

La scelta di Patagonia legata all'*outsourcing*³⁰⁸ delle sue attività di produzione, le permette di avere maggiore potere contrattuale verso i fornitori, poiché il fornitore può essere cambiato molto facilmente, da prodotti generali e non personalizzati; inoltre, l'esternalizzazione di questa attività permette di dare responsabilità e competenza ai loro fornitori, ed avere una posizione rilevante per la negoziazione dei prezzi.

Al centro dell'evoluzione delle attività di CSR di Patagonia, c'è la strategia di decentralizzare e integrare la sostenibilità all'interno di tutta la catena produttiva; se un'azienda ha intenzione di abbracciare i temi della sostenibilità, allora deve capire come integrarli nella trama e nell'ordito dell'organizzazione. Per questo Patagonia, che abbraccia completamente il tema della trasparenza nei confronti dei suoi clienti, rende disponibile, sul sito aziendale, la lista di tutti i suoi fornitori con la loro localizzazione geografica, ed evidenziando tutte le fasi della costruzione di un prodotto, dal design alla consegna.³⁰⁹

Tuttavia, nonostante le stringenti richieste di Responsabilità Sociale nei confronti dei fornitori, Patagonia non fu esente dagli scandali che colpirono le aziende tessili e di abbigliamento. Ad esempio, in Taiwan nel 2011, nonostante gli audit interni sono stati identificati contesti di lavoro forzato e sfruttamento. Si è scoperto che i lavoratori erano migranti e assunti dai cosiddetti "broker di lavoro", questi si facevano pagare commissioni estremamente alte (fino a 7.000 dollari) per trovare un lavoro; la situazione era aggravata dal fatto che le commissioni venivano detratte direttamente dai salari dei dipendenti. D'altra parte,

³⁰⁷ Casadesus-Masanell et al. (2010), *Patagonia*, Harvard Business School Case 711-020

³⁰⁸ Outsourcing (o Esternalizzazione) è il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni, per un periodo di tempo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni aziendali in precedenza svolte all'interno. (Boin, Salvodelli, Merlino, 1998)

³⁰⁹ O'Rourke D., Strand R. (2017), *Patagonia. Driving Sustainability Innovation by Embracing Tensions*, California Management Review

Patagonia, ha sviluppato nuovi standard che prevengono abusi e sfruttamento, informando datori di lavoro, dipendenti e reclutatori su tali pratiche di assunzione. Per fare ammenda, Patagonia ha chiesto ai fornitori del Taiwan di pagare tutte le spese di agenzia ai migranti, in modo che ricevano il loro intero salario; e inoltre, l'azienda ha cessato il rapporto contrattuale con questi fornitori.³¹⁰

L'attenzione che Patagonia dedica alle Risorse Umane è sempre stata notevole. Questa ha sviluppato un programma di Responsabilità Sociale che analizza e gestisce gli impatti dell'azienda sui lavoratori, con lo scopo di creare un beneficio per tutti i dipendenti inclusi nelle attività dell'organizzazione. Per Patagonia, i dipendenti occupano una posizione importante e l'impresa vuole che restino il più a lungo possibile in azienda, il risultato è un turnover di solo 4%.³¹¹

Il capo delle risorse umane, Dean Carter indica dei vantaggi unici in Patagonia: i dipendenti lavorano 36 ore dal lunedì al giovedì (9 ore al giorno) e hanno un venerdì libero ogni due; in aggiunta, il servizio di volontariato retribuito per un progetto o un'organizzazione ambientale supportato dall'azienda, 150 dipendenti utilizzano questa offerta ogni anno. Ancora, dal 1983 Patagonia ha offerto assistenza all'infanzia sotto forma di programmi bilingue e di formazione per lo sviluppo dei bambini del personale. Ai dipendenti viene concesso di prendersi del tempo per il loro sport preferito, chiamata politica "Let my people go surfing", durante l'orario di lavoro.

Tutte queste iniziative possono essere viste come le basi per un'alta qualità del lavoro e una forte relazione tra dipendenti e management. In totale, le posizioni di Patagonia sono molto popolari nel mercato del lavoro e altamente competitive, e si ritiene che la stessa abbia un alto numero di candidati per ogni singola posizione.³¹²

4.6 Impatto sulle performance

L'inclusione della Responsabilità Sociale d'Impresa nelle strategie aziendali e nella mission di un'organizzazione risultava un mezzo per il miglioramento delle performance finanziarie di lungo periodo. Numerosi studi riportarono evidenze empiriche sull'argomento, molti di questi si basarono anche sullo studio delle performance di Patagonia, impresa nata con una mission e una *vision* sostenibile.

³¹⁰ White G.B. (2015), *All Your Clothes Are Made With Exploited Labor*, The Atlantic, <https://www.theatlantic.com/>

³¹¹ Anderson D.B. (2019), *E-mini and micro e-mini trading: Three Models to Create Wealth for All Traders*

³¹² Esposito M. (2009), *Put Your Corporate Social Responsibility Act Together!*

L'impresa, infatti, già dagli anni '80 aveva visto le sue vendite crescere da 20 a 100 milioni di dollari, e l'espansione della stessa in Europa e in Giappone. Nel 2000, Patagonia ha registrato vendite nette per 200 milioni di dollari.³¹³

A seguito della campagna del 2011 “Don't buy this jacket”, l'azienda ebbe un enorme incremento dei ricavi, nel 2013, nonostante due recessioni, i ricavi sono cresciuti fino a 600 milioni di dollari.³¹⁴ Ancora, nel 2014, Patagonia riuscì a raddoppiare le sue vendite online, e nel 2015, raggiunse ricavi per 750 milioni di dollari.³¹⁵ Nel 2016 arrivò ad un fatturato di 800 milioni di dollari,³¹⁶ fino a sfiorare il miliardo di dollari nel 2018.

Il trend crescente di fatturato di Patagonia riesce certamente a compensare gli investimenti fatti dalla stessa in CSR, come ad esempio, i 116 milioni di dollari investiti nel lavoro ambientale dal 1985, e i 10 milioni di dollari spesi in donazioni aggiuntive alla tassa dell'1% per le associazioni ambientali.³¹⁷

La crescita di Patagonia avviene perché “riesce a risultare convincente al pubblico dei consumatori perché i suoi sforzi ambientali sono oggettivamente reali e impattanti, non meramente di facciata. Il brand è stato negli anni in grado di costruire e mantenere solidamente la propria reputazione anticonsumistica e la vocazione ambientalista. Ha coltivato una rete di clienti istruita e attenta al proprio impatto su ciò che li circonda, li ha interessati non solo alle caratteristiche dei prodotti, ma anche e soprattutto ai valori che portano con sé”.³¹⁸

Inoltre, 450 sono i dipendenti dell'azienda attivamente coinvolti nella concessione di sovvenzioni e nell'*advocacy*; 49.200 è il numero di lavoratori dell'abbigliamento che hanno guadagnato un premio Fair Trade per il loro lavoro e hanno ricevuto benefici dalla partecipazione di Patagonia al programma Fair Trade USA, rispetto ai 42.000 dell'anno 2018; infine, 47% è la percentuale di dirigenti di Patagonia donne, rispetto alla media nazionale del 27%.³¹⁹

³¹³ Casadesus-Masanell et al. (2010), *Patagonia*, Harvard Business School Case 711-020

³¹⁴ Baer D. (2014), *How Patagonia's New CEO Is Increasing Profits While Trying to Save The World*, Fast Company, <https://www.fastcompany.com/>

³¹⁵ Zanichelli G. (2019), *Come Patagonia ha dimostrato che la sostenibilità è un modello di business che funziona*, Youmanist, <https://youmanist.it/>

³¹⁶ Jones G., Gettinger B. (2016), *Alternative Paths of Green Entrepreneurship: The Environmental Legacies of the North Face's Doug Tompkins and Patagonia's Yvon Chouinard*, Harvard Business School, Working Paper 17-034

³¹⁷ Patagonia works (2019), *Annual Benefit Corporation Report*

³¹⁸ Zanichelli G. (2019), *Come Patagonia ha dimostrato che la sostenibilità è un modello di business che funziona*, Youmanist, <https://youmanist.it/>

³¹⁹ Patagonia works (2019), *Annual Benefit Corporation Report*

Per concludere, Chouinard è riuscito a creare “un sistema produttivo ed economico solidale e sensibile, in grado di ispirare e aspirare a trovare una soluzione ai problemi del nostro pianeta, una nuova via economica, efficace e sostenibile, capace di essere fruttuosa anche senza condannare l’ambiente e di conseguenza l’intera umanità”.³²⁰

4.7 Patagonia oggi

Ad oggi, si possono riassumere le azioni di CSR di Patagonia in tre sezioni: Prodotto, Attivismo e Donazioni.

Per quanto riguarda il Prodotto, l’impresa riconferma lo sviluppo dei suoi prodotti con lo scopo di ridurre i danni ambientali inutili. L’azienda californiana è riuscita a trasformare con successo il programma di abbigliamento usato in un business valido, crescendo nell’ultimo anno del 40%. In secondo luogo, Patagonia ha aumentato drasticamente il suo coinvolgimento nell’Attivismo. Dalla rivoluzionaria copertina del New York Times, si sono susseguite campagne collegate a petizioni, le quali assicuravano un riconoscimento globale per le cause ambientali promosse. In un *podcast*, il CEO di Patagonia Ryan Gellert ha dichiarato esplicitamente che non vuole che qualcuno acquisti abbigliamento Patagonia se non è a favore della loro mission, a dimostrazione del fatto che Patagonia non sta cercando altri acquirenti di tendenza, ma amanti del marchio. L’azienda outdoor ha anche migliorato ulteriormente il suo attivismo interno. Nell’ultimo anno ha lanciato una settimana globale *Zero-Waste*, per aumentare la consapevolezza dell’attuale crisi dell’inquinamento. Per accelerare il processo di innovazione, Patagonia ha collaborato con 124 team di studenti universitari, questo segna una crescita del 15% rispetto all’anno precedente. Il loro unico obiettivo era quello di trovare soluzioni che aiutassero l’azienda a ridurre l’uso della plastica singola.

Infine, per quanto concerne le Donazioni, tra il 2018 e il 2019, il marchio californiano ha donato ulteriori 10 milioni di dollari in aggiunta al programma “1% For the Planet”, questo è stato possibile grazie al denaro risparmiato dalla legge emanata da Trump sulla riduzione delle tasse. Ciò che realmente, ad oggi, distingue l’azienda sono i programmi interni di volontariato. Patagonia, di recente, ha implementato programmi che permettono ai suoi dipendenti di dedicare fino a due mesi del tempo lavorativo annuale per sostenere progetti di

³²⁰ Zanichelli G. (2019), *Come Patagonia ha dimostrato che la sostenibilità è un modello di business che funziona*, Youmanist, <https://youmanist.it/>

conservazione ambientale, mentre vengono pagati per intero. Inoltre, cerca di ridurre la loro impronta di carbonio interna riducendo il numero di viaggi con un solo veicolo da parte dei loro datori di lavoro con il loro programma *Drive-Less*. Patagonia cerca anche di implementare pratiche di commercio equo all'interno tutta la sua catena di approvvigionamento, è riuscita ad aumentare la dimensione del loro portafoglio di commercio equo e solidale di 7.200 lavoratori e ha aumentato la percentuale di produzione *Fair Trade* dal 24 al 45% rispetto all'anno fiscale 2018.

Patagonia ha inoltre, obiettivi ambiziosi per il futuro, si propone di essere neutrale al carbonio entro il 2025, ricavare il 100% della loro energia da energie rinnovabili e aumentare la loro percentuale di materiali riciclati.³²¹

³²¹ Medium (2021), *What Makes Patagonia A World Leader In Sustainability*, <https://medium.com/>

CONCLUSIONI

Lo scopo che il presente elaborato si propone è quello di superare il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa come mero valore etico facente parte della cultura organizzativa di una società, a favore dell'innovativa interpretazione di CSR non solo come vantaggio competitivo, ma anche come una strategia di crescita aziendale in grado di dare numerosi benefici nelle performance economiche e finanziarie di lungo periodo. Al giorno d'oggi, la sostenibilità a livello organizzativo è un fattore non trascurabile, sia per la crescente attenzione alla tematica da parte della popolazione, sia per la richiesta costante degli *stakeholder* di manifestare un profilo sostenibile che sia globale e riconoscibile in tutti i mercati. Inoltre, si consideri che la non trascurabilità della sostenibilità aziendale è strettamente connessa ai benefici economici e ad i maggior profitti che un'impresa socialmente responsabile potrebbe conseguire.

In primo luogo, all'interno del presente elaborato si è provveduto a classificare tutti gli ambiti riferiti alla CSR, delineando questa come un valore etico importante, seppur ancora discrezionale e volontario, in quanto non comprensivo dell'interdipendenza fra etica e performance finanziarie positive. Inoltre, in passato era condivisa la convinzione che l'impresa dovesse soddisfare soltanto le esigenze degli azionisti. Solo successivamente si iniziò a guardare l'organizzazione da una prospettiva più ampia, affermando, tramite diverse teorie, che quest'ultima dovesse soddisfare non solo gli azionisti ma tutti gli *stakeholder* della rispettiva azienda. Dagli studi degli anni '50 ad oggi, si è potuto assistere ad un'evoluzione del concetto: da componente della cultura organizzativa, la CSR è diventata fonte di vantaggio competitivo e parte integrante delle strategie che le imprese perseguono, in grado di dare un valore aggiunto sia alle imprese sia al miglioramento del benessere sociale.

Nella fase successiva, si è proposto al lettore l'applicazione delle teorie analizzate nella prima sezione, descrivendo i singoli vantaggi aziendali analizzati per singole categorie di *stakeholder* interni ed esterni all'organizzazione. In particolar modo, per quanto riguarda le Risorse Umane, la CSR risulta essere uno strumento efficace per attrarre candidati al lavoro. È stato dimostrato, infatti, come la comunicazione dei valori sociali e ambientali di un'organizzazione influenzi l'idoneità percepita dai candidati, l'attrito e le intenzioni di ricerca del lavoro. Infatti, far parte di un'azienda che partecipa attivamente alle questioni sociali che stanno a cuore a un dipendente, può farlo sentire positivamente coinvolto e motivato nello

svolgimento delle proprie mansioni, dal momento che quest'ultime risulteranno allineate ai suoi stessi valori etici.

Successivamente sono stati evidenziati i consistenti benefici connessi alla sfera finanziaria, tra i quali minori perdite nelle fasi economiche recessive, maggiori guadagni in situazioni di sviluppo, maggiore consenso nel mercato e riduzione del rischio. Inoltre, la caratteristica della trasparenza delle aziende socialmente responsabili permette alle stesse di accedere agevolmente ad ottime condizioni di finanziamento.

Esternamente all'organizzazione, uno dei vantaggi percepiti è il connubio fra sostenibilità, identità e reputazione del marchio che contribuisce ad accrescere il valore aziendale. Le imprese socialmente responsabili, inoltre, presentando prodotti al consumatore più affidabili e più sicuri, grazie alla dotazione della garanzia implicita che è la reputazione aziendale trasparente, potranno aumentare la *customer satisfaction* e la fidelizzazione del cliente.

Per ultimo, durante le fasi storiche critiche, il fine sociale porta ad attuare pratiche di CSR anche verso i *competitors*, cooperando con essi, a differenza dell'usuale competizione settoriale a cui si assiste in fasi congiunturali positive.

La terza sezione dell'elaborato ha evidenziato l'analisi della sostenibilità, tramite strumenti di rendicontazione e misurazione della CSR. In particolare, per quanto riguarda gli *stakeholder*, la redazione dei reports sostenibili permette il miglioramento del rapporto con essi, in primo luogo per la trasparenza che l'organizzazione mostra, e secondariamente, per una serie di benefici legati alle informazioni contenute nel report. Si sono analizzati i benefici della pubblicazione di reports sostenibili sulle specifiche categorie di *stakeholder*: investitori, dipendenti, clienti, fornitori, Comunità, Governo e ambiente.

Uno degli strumenti di rendicontazione della sostenibilità è il Bilancio Sociale, in relazione al quale si è constatato a livello esterno un miglioramento dell'immagine aziendale, e a livello interno, un aumento dell'integrazione e motivazione intra-organizzativa.

Per quanto concerne la misurazione della CSR, sono stati individuati differenti standards che a livello organizzativo aumentano la motivazione del personale, con una contestuale diminuzione del Turnover aziendale, migliorano l'immagine aziendale e i rapporti con i partner commerciali; oltre alla certificazione istituzionale dell'impegno aziendale per la Responsabilità Sociale e nel trattamento etico del personale, in modo conforme agli standard globali.

Un altro strumento di notevole interesse è la certificazione Benefit Corporation, la quale valuta come le operazioni e il modello di business dell'azienda abbiano un impatto sui lavoratori, sulla comunità, sull'ambiente e sui clienti. Inoltre, si occupa di valutare come

un'organizzazione soddisfi gli standard di prestazioni verificate a partire dalla catena di approvvigionamento e dai materiali di input fino alle donazioni caritatevoli e ai benefici per i dipendenti.

Infine, si è provveduto ad analizzare un ulteriore strumento di misurazione: il *Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index*. A tal proposito, si è dimostrato come le aziende che tracciano, riportano e ottengono risultati sulle misure dell'indice, ossia diversità, inclusione e sviluppo delle persone, offriranno migliori performance nel tempo rispetto a quelle che ottengono punteggi inferiori o che non tracciano queste misure.

Nella parte conclusiva dell'elaborato, si è fornita un esempio concreto di un'impresa che inserisce la Responsabilità Sociale all'interno della sua *mission* aziendale e delle sue strategie di crescita: la società Patagonia. Tale società, grazie a queste scelte, ha ottenuto, sin dalla sua nascita, e continua ad ottenere, performance finanziarie crescenti.

Analizzando le iniziative adottate dalla società, si è potuta riscontrare un'attenzione rilevante rivolta all'ambiente e ai propri dipendenti. In relazione al fattore ambientale, si è appurato che l'azienda risulta essere una delle più sostenibili al mondo, con punteggio B Corporation fra i più elevati esistenti. In concreto, Patagonia promuove il suo attivismo sociale ed ambientale tramite numerose iniziative e campagne, convincendo i suoi consumatori grazie all'oggettiva veridicità e all'impatto dei suoi sforzi ambientali, non meramente di facciata.

Con riguardo alle Risorse Umane, Patagonia è riconosciuta per una forte qualità del lavoro e una forte relazione tra dipendenti e management, avendo posizioni molto popolari nel mercato del lavoro e altamente competitive.

Patagonia, facendo della sostenibilità il suo punto di forza, è riuscita a creare un sistema produttivo ed economico solidale e sensibile, in grado di ispirare ed aspirare a trovare una soluzione ai problemi del pianeta, un'innovativa via economica, efficace e sostenibile, capace di essere fruttuosa anche senza condannare l'ambiente e di conseguenza l'intera umanità.

Concludendo, tramite le trattazioni teoriche e pratiche proposte nell'elaborato, è stato possibile affermare che le pratiche di CSR, e maggiormente l'integrazione della CSR all'interno della *mission* aziendale e delle strategie competitive, sono i principali fattori di strategie innovative, di crescita e di sviluppo aziendale, con contestuale aumento delle performance finanziarie ed economiche in un'ottica di lungo periodo. Affinché ciò si realizzi, le imprese dovranno imparare ad approcciare il tema della sostenibilità in una visione maggiormente strategica e non più soltanto mediante l'inconsapevole adozione di attività spesso ispirate da ragioni filantropiche o semplicemente da un obbligo morale.

BIBLIOGRAFIA

- Ackerman R.W. (1975), *The Social Challenge to Business*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Anderson D.B. (2019), *E-mini and micro e-mini trading: Three Models to Create Wealth for All Traders*
- Arru B., Ruggieri M. (2016), *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Pavia University Press
- Atakan-Duman S., Ozdora-Aksak E. (2014), *The role of corporate social responsibility in online identity construction: an analysis of Turkey's banking sector*, Public Relations Review, Vol. 40 No. 5, pp. 862-864
- Berle A.A, Means G.C. (1932), *The modern corporation and private property*, Transaction Publishers, New Brunswick, N.J.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press
- Boxall P., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Boyd B.K., Bergh D.D., Ketchen D.J. (2010), *Reconsidering the reputation-performance relationship: a resource-based view*, Journal of Management, Vol. 36 No. 3, pp. 588-609
- Brogonzoli L. (2005), *La rendicontazione sociale*, Mondadori Education
- Brown T.J., Dacin P.A. (1997), *The company and the product: corporate associations and consumer product responses*, Journal of Marketing, Vol. 61 No. 1, pp. 68-84
- Cardani M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S. (2008), *Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali*, Ipsoa
- Carnegie A. (2014), *I pilastri del successo. L'autobiografia di Andrew Carnegie*, Gribaudo, (Gloria Romagnoli traduttore)
- Casalino N. (2014), *Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation*, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31
- Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), *Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs*, Law and

Economics Yearly Review Journal, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388, ISSN 2050-9014

- Chirieleison C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *La Responsabilità Sociale d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano, pp. 83-101.
- Costa G., Gianecchini M. (2013), *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill
- Costa G., Nacamulli R. (1996), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET
- Daft R.L. (2017), *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore
- Dowling G.R. (2004), *Corporate reputations: should you compete on yours?* California Management Review, Vol. 46 No. 3, pp. 19-36
- Duncan W.J. (1989), *Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept*, Academy of Management Executive 3
- Esposito M. (2009), *Put Your Corporate Social Responsibility Act Together!*
- Faccioli D., Scarpa C. (1998), *Il vantaggio comparato delle imprese cooperative*, in AA.VV., *Cooperative e mercato*, Carocci
- Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill
- Fort T.L. (1996), *Business as Mediating Institutions*, Business Ethics Quarterly
- Frederick W.C. (1987), *Theories of Corporate Social Performance*, Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation, pag 142-161
- Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press
- Gatewood R.D., Field H.S., Barrick M. (2008), *Human resource selection*, Sixth Edition
- Jones G.R. (2012), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea
- Jones T.M (1980), *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, California Management Review
- Mazzoleni M. (2004), *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini. Il bilancio sociale come strumento di comunicazione e di controllo strategico*, Franco Angeli
- Perrini F., Borgonovi E. (2006), *Management: Responsabilità sociale dell'impresa*, Università Bocconi Editore

- Porter M.E., Van der Linde C. (1995), *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Harvard Business Review
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Pozzoli Elisa, Raimondi Roberta (2005), *La catena del valore delle informazioni in azienda*, Portali aziendali ed Enterprise Content Management, Egea
- Preston L.E., Post J.E. (1975), *The Principle of Public Responsibility*, Private Management and Public Policy, Prentice Hall
- Ron Chernow (1998), *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr*, New York, Random House
- Rusconi G. (2004), *Le caratteristiche generali del bilancio sociale d'impresa in Teoria generale del bilancio sociale* (Franco Angeli)
- Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano
- Simon H.A. (1985), *A formal Theory of the employment relation*, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino
- Tunisini A., Ferrucci L., Pencarelli T. (2020), *Economia e Management delle Imprese, Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, Hoepli Editore
- Unioncamere (2004), *I modelli di Responsabilità Sociale nelle Imprese italiane*, FrancoAngeli, Milano
- Weizmann H.C. (2010), *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano, Franco Angeli
- Yvon Chouinard (2005), *Let My People Go Surfing*, New York, The Penguin Press
- Yvon Chouinard (2016), *Let My People Go Surfing. The Education of a Reluctant Businessman*, New York, Penguin Publishing Group
- Zadek S., Pruzan P., Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Earthscan

DOCUMENTI

- Ackerman R., Bauer R. (1976), *Corporate Social Responsiveness*
- Anselmi P. (2005), *La responsabilità sociale d'impresa: le aspettative e le valutazioni*, Eurisko

- Armstrong M. (2010), *Human Resource Management, Practice*
- Baldassi, S. (2012), *Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management*
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (2010), *Building competitive advantage through people*
- Bloom N., Reenen J.V. (2010), *Human Resource Management and productivity*
- Boston College Center per Corporate Citizenship (2010), *How to Read a Corporate Social Responsibility Report, A user's guide*
- Brammer et al. (2007), *The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment*, The International Journal of Human Resource Management
- Bustamante S., Brenninger K. (2014), *CSR and its Potential Role in Employer Branding An Analysis of Preferences of German Graduates*
- Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2002), *Business and Society with Infotrac: Ethics and Stakeholder Management*
- Carroll A.B. (1991), *The Pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons
- Casadesus-Masanell et al. (2010), *Patagonia*, Harvard Business School Case 711-020
- Commissione Europea (2001), *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles
- Corporate Register (2008), *Assure View: The CSR Assurance Statement Report*
- Croci M., Morfino M., Padova A. (1999), *Il difficile mestiere di creare valore*, "Sistemi e impresa"
- Davis K. (1960), *Social responsibility of businessman need to be commensurate with their social power*, California Management Review
- Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019
- Donham W.B. (1927), *The Social Significant of Business*, Harvard Business Review
- Dutot V., Galvez E.L., Versailles D.W. (2015), *CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation An exploratory study*
- Freeman R.E., McVea J. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div
- Freeman R.E.(1994), *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Business Ethics Quarterly

- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*, New York Magazine
- Garriga E., Melè D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Springer: Journal of Business Ethics
- Gazzola P. et al. (2020), *Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach*
- Gholamzadeha D., Jalaib S. (2012), *Integrative approach in human resources strategy formulation*, Published by Elsevier Ltd
- GSSB (2016), *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016*
- GSSB (2016), *GRI 103: Modalità di gestione 2016*
- GSSB (2016), *GRI 201: Performance economiche 2016*
- GSSB (2016), *GRI 404: Formazione e istruzione 2016*
- Hassan Z., Nareeman A., Pauline N. (2013), *Impact of CSR Practices on Customer Satisfaction and Retention: An Empirical Study on Foreign MNCs in Malaysia*
- Jones G., Gettinger B. (2016), *Alternative Paths of Green Entrepreneurship: The Environmental Legacies of the North Face's Doug Tompkins and Patagonia's Yvon Chouinard*, Harvard Business School, Working Paper 17-034
- Kehoe R.R., Wright P.M. (2013), *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*, Cornell University
- M.S. Schwartz, A.B. Carroll, 2003, *Corporate Social Responsibility: a Three-Domain Approach*, Business Ethics Quarterly
- Mariappanadar S. (2013), *A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices.*
- Masri H.A., Jaaron A.A.M. (2017), *Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. J. Clean.*
- Moorhouse D. (2017), *Sustainable Design: Circular Economy in Fashion and Textiles*, Design Journal
- Nativa (2019), *The B book: Il grande libro delle B Corp italiane*, Certified B Corporation
- O'Rourke D., Strand R. (2017), *Patagonia. Driving Sustainability Innovation by Embracing Tensions*, California Management Review
- Orlitzky M., Siegel D.S., Waldman D.A. (2011), *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability*, Business & Society

- Parsons T. (1965), *Il sistema sociale*, Edizione comunità, Milano
- Patagonia works (2019), *Annual Benefit Corporation Report*
- Pfeffer J. (1998), *Seven practices of successful organizations*, California Management
- Porter M.E, Kramer M.R. (2007), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and*
- Porter M.E, Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value, How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review
- Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*
- Reinert R.M. et al. (2016), *Does Female Management Influence Firm Performance? Evidence from Luxembourg Banks*
- Salaman G., Storey J., Billsberry J. (2005), *Strategic Human Resource Management: defining the field*
- Santana M., Morales-Sánchez R., Pasamar S. (2020), Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?
- Schneider B. (1987), *The People Make the Place*, University of Maryland
- Sodalitas e UNI (2014), *Misurare per migliorare. UNI ISO 26000: approcci ed esperienze a confronto; UNI ISO 26000: la responsabilità sociale in concreto*
- SustainAbility (2008), *Count Me In: The Readers' Take on Sustainability Reporting*
- Turner M.R., McIntosh T., Reid S.W., Buckley M. R. (2019), *Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management*, Human Resource Management Review
- Wood D.J, Jones R.E (1995), *Stakeholder Mismatching: a Theoretical problem in Empirical research on Corporate Social Performance*, The International Journal of Organizational Analysis
- Wu, M. (2013), *Towards a stakeholder perspective on competitive advantage*, Int. J. Bus. Manag. 8
- Zamagni S. (2004), *L'ancoraggio etico della Responsabilità Sociale d'Impresa e la critica alla RSI*, Working Paper n. 1, Dip. di scienze economiche, Università di Bologna, ottobre 2004

SITOGRAFIA

- www.accountability.org, AccountAbility, *Standards*
- www.accountability21.net, AccountAbility (2006), *The Materiality Report: Aligning Strategy, Performance and Reporting*
- www.adweel.com, Nudd T. (2011), *Ad of the Day: Patagonia*
- www.affaritaliani.it, Affaritaliani (2019), *Crescono in Italia le aziende benefit: tra business e bene comune*
- www.anteritalia.org, Eco Design Web Magazine (2019), *Regole globali per bilancio sociale e sostenibilità: gli standard GRI*
- www.bbc.com, Beall A. (2020), *Fast fashion is leading to a mountain of clothing being thrown away each year and has a huge impact on the environment, so can we turn our unwanted garments into something useful?*, BBC Future
- www.bccc.net, Richards, Belinda e Wood D. (2009), *The Value of Social Reporting*
- www.bcorporation.net, Certified B Corporation, *Certification*
- www.bilanciarsi.it, Casadei A. (2019), *Una definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa*
- www.bilanciosociale.it, BilancioSociale.it, *AccountAbility 1000*
- www.businessschool.luiss.it, Luiss Business School (2016), *L'impatto delle donne nei board e nei top management team sulla performance d'impresa*
- www.chuckjoe.co, Zurn L. (2017), *How Patagonia became a pioneer of corporate social responsibility*, Chuckjoe
- www.csqa.it, CSQA, *AA 1000*
- www.csqa.it, CSQA, *SA 8000*
- www.cscentral.com, CSR Central (2015), *Patagonia- the clothing company with a revolutionary approach to CSR & Sustainability*
- www.csrnatives.net, Della Volpe M.G. (2019), *Gli strumenti della sostenibilità e della CSR: la certificazione volontaria*, CSRnative
- www.diversitybestpractices.com, Thomson Reuters (2015), *Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index (D&I): Gain richer, differentiated insight into company performance*
- www.eco-age.com, Eco-Age (2017), *The Green Carpet Fashion Awards*
- www.eda.admin.ch, Confederazione Svizzera (2020), *Agenda 2030*

- www.eticasgr.com, Etica Sgr (2018), *Diversità e inclusione migliorano la performance delle aziende*
- www.eu.patagonia.com, Bustamante R. (2020), *2025 Or Bust: Patagonia's Carbon Neutrality Goal*, Patagonia Website
- www.fastcompany.com, Baer D. (2014), *How Patagonia's New CEO Is Increasing Profits While Trying to Save The World*, Fast Company
- www.forbes.com, Gibbons S. (2019), *3 Ways To Make Sustainability A Part Of Your Business*, Forbes
- www.forbes.it, Knapp A. (2020), *Un vaccino contro il Coronavirus: a che punto sono case farmaceutiche e startup*, Forbes
- www.globalreporting.org, GRI (2020), *Our mission and history*
- www.greenious.it, Perinelli M. (2019), *Greenwashing: come il mondo delle imprese inganna il consumatore*
- www.greenmedialab.com, Green, Sport (2020), *Il Worn Wear Tour di Patagonia torna sulle montagne europee*, Green Media Lab
- www.ilo.org, Grimshaw D., Rubery J. (2015), *The motherhood pay gap: A review of the issues, theory and international evidence*, International Labour Organization
- www.ilsole24ore.com, Casadei M. (2018), *Sostenibilità, Millennials e Generazione Z in prima linea per acquisti e investimenti*, Sole24ore
- www.ilsole24ore.com, Hinna L. (2002), *Il bilancio sociale*, IlSole24ore
- www.ilsole24ore.com, La Posta L. (2020), *Perché la sostenibilità sarà prioritaria nella ripartenza post Covid-19*, Sole24ore
- www.inc.com, Metcalf P. (1995), *Lessons Learned A CEO tells how the lessons he learned climbing mountains helped him turn around a company*, Inc.
- www.ipsos.com, Ipsos (2020), *Around the worlds, people yearn for significant change rather than a return to a "pre-COVID normal"*
- www.iso.org, ISO (2010), *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*
- www.iso.org.it, ISO (2010), *ISO 26000: Social Responsibility*
- www.journal.businesstoday.org, Kortum G. (2018), *Patagonia's Approach to Enviromental Responsibility*, Businesstoday
- www.medium.com, Medium (2021), *What Makes Patagonia A World Leader In Sustainability*

- www.patagonia.com, Patagonia (2011), *Don't Buy This Jacket, Black Friday and the New York Times*
- www.patagonia.com, Patagonia (2016), *Worn Wear: Better Than New*
- www.patagonia.com.au, Patagonia, *Patagonia's Mission Statement*
- www.patagoniaworks.com, Patagonia Works
- www.quifinanza.it, QuiFinanza (2021), *Cosa sono i Global Reporting Initiative Standards*
- www.randstad.it, Randstad (2018), *Randstad Employer Brand Research 2018*
- www.refinitiv.com, Refinitiv (2018), *Top 100 diversity and inclusion companies*
- www.refinitiv.com, Refinitiv, *Diversity and Inclusion Indices*
- www.saasaccreditation.org, SAAS (2020), *Organizzazioni certificate SA 8000: Statistiche di certificazione*
- www.senato.it, Art. 41, Costituzione Italiana
- www.skialper.it, Redazione di Skialper (2020), *Ryan Gellert è il nuovo CEO di Patagonia*
- www.sociale.corriere.it, Testa G. (2016), *La sostenibilità che produce 22 miliardi di fatturato. B-Corp, è iniziata la «rivoluzione», Corriere della Sera*
- www.soldiersystems.net, Soldier Systems An Industry Daily (2018), *The Lost Arrow Project by Patagonia – Military Alpine Recce System: Program History*
- www.sustainyourstyle.org, Sustain your Style, *Most of our clothes are made in places where workers' rights are nonexistent: Inhumane Working Conditions*
- www.theatlantic.com, White G.B. (2015), *All Your Clothes Are Made With Exploited Labor*, The Atlantic
- www.thomsonreuters.com, Thomson Reuters (2018), *Thomson Reuters D&I Index Ranks the 2018 Top 100 Most Diverse & Inclusive Organizations Globally*
- www.tornacontoec.it, Tornaconto&c. (2019), *Il Bilancio Sociale: Cos'è e a Cosa Serve*
- www.unglobalcompact.org, United Nations Global Compact, *Who we are: Our mission*
- www.unioncamere.gov.it, Unioncamere (2010), *Le linee guida UNI ISO 26000: 2010 per la Responsabilità Sociale delle organizzazioni*
- www.unric.org, Nazioni Unite (2015), *Agenda 2030: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile*

- www.unwomen.org, UN Women (2018), *Turning Promises into Action: Gender Equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development*
- www.unwomen.org, UN Women, *Facts and Figures: Economic Empowerment*
- www.valori.it, Fontana C. (2020), *Oltre al lucro c'è di più: dilagano le imprese certificate BCorp. In Italia valgono 5 miliardi*, Valori
- www.wbl.worldbank.org, World Bank (2018), *Women, Business and the Law 2018*
- www.weforum.org, World Economic Forum (2020), *Nearly 9 in 10 People Globally Want a More Sustainable and Equitable World Post COVID-19*
- www.wisesociety.it, Bondioli C. (2013), *I morti del tessile in Bangladesh. Ecco le azioni dei brand coinvolti*, Wise Society
- www.wsj.com, Stevenson S. (2012), *Patagonia's Founder Is America's Most Unlikely Business Guru*, Wall Street Journal
- www.youmanist.it, Zanichelli G. (2019), *Come Patagonia ha dimostrato che la sostenibilità è un modello di business che funziona*, Youmanist

INDICE DELLE FIGURE

- Figura 1 (1.3): *Stati desiderosi di avere un mondo cambiato significativamente, piuttosto che tornare in un'era pre-COVID* (Ipsos, 2020)
- Figura 2 (1.4.1): *La piramide della CSR di Carroll*, (Riadattamento da A.B. Carroll, 1991)
- Figura 3 (1.4.2): *I tre domini della CSR* (M.S. Schwartz, A.B. Carroll, 2003)
- Figura 4 (1.5.1): *Stakeholder Map*, (Riadattamento da R.E. Freeman, 1984)
- Figura 5 (1.5.3): *Dalla CSR alla CSV* (Porter e Kramer, 2011)
- *Figura 6 (2.1.1.1): Fattori guida dell'Employer Branding* (Randstad, 2018)
- Figura 7 (2.3): *Pratiche di un'impresa socialmente responsabile* (Riadattamento da Eurisko, 2005)
- Figura 8 (2.4): *Le 5P dello Sviluppo Sostenibile* (Confederazione Svizzera, 2020)
- Figura 9 (3.1): *La crescita dei reports di CSR* (Riadattamento da Boston College Center per Corporate Citizenship, 2010)
- Figura 10 (3.2.3): *Dimensione dell'organizzazione* (UNI, 2013)
- Figura 11(3.2.3): *Settore di appartenenza* (UNI, 2013)

- Figura 12 (3.2.3): *Ragioni della scelta UNI ISO 26000* (UNI, 2013)
- Figura 13 (3.3): *Diversità culturale nel Consiglio di Amministrazione* (Refinitiv ESG data, 2018)
- Figura 14 (3.3): *Andamento di mercato delle imprese più diverse ed inclusive* (Etica Sgr, 2018)
- Figura 15 (4.2): *Organigramma Patagonia group* (elaborato dall'autore, 2021)
- Figura 16 (4.3): *"Don't buy this jacket"* (Patagonia, 2011)