



Dipartimento di

Impresa e Management

Cattedra di

Organizzazione aziendale

***"CSR ed engagement:
come la sostenibilità aiuta l'employee experience"***

RELATORE

Professoressa

Laura Innocenti

CANDIDATO

Filippo Altea

Matr. 237211

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

- *Alla mia famiglia,
che ha reso possibile questo sogno.*

SOMMARIO

Introduzione	5
Capitolo primo - Corporate Social Responsibility: le tre dimensioni	8
1.1 La storia degli impegni istituzionali verso lo sviluppo sostenibile	10
1.1.1 Collaborazione e cooperazione	12
1.2 Le teorie economiche: la storia della CSR	14
1.2.1 Stakeholder e Shareholder theory	15
1.2.2 Carroll: le diverse definizioni di CSR del '900	16
1.2.3 La piramide di Carroll e la TBL di Elkington	17
1.3 Corporate Social Philantropy e CSR.....	20
1.4 Creating Shared Value: implementare la CSR nella strategia.....	21
1.5 Misurazione e comunicazione della sostenibilità.....	25
1.5.1 Global Reporting Initiative.....	26
1.5.2 United Nation Global Compact.....	30
1.6 La dimensione economica: la finanza sostenibile.	35
1.6.1 Social Return On Investments	38
1.7 La dimensione sociale: le benefit- corporation	39
1.8 La dimensione ambientale: l'economia circolare.....	40
Capitolo secondo- Engagement	43
2.1 Introduzione	43
2.2 Definizioni accademiche.....	44
2.2.1 Perché è importante?.....	45
2.2.2 Kahn, il need-Satisfying approach: il sé nel ruolo.....	46
2.2.3 Maslach: L'approccio dell'antitesi al <i>burnout</i>	50
2.2.4 Saks: l'approccio multidimensionale	52
2.2.5 Schaufeli: burnout e workalcoholism	54
2.2.6 Job Demand-Resource model.....	56
2.3 Misurazione dell'engagement.....	58
2.3.1 Maslach: Maslach Burnout Inventory.....	58
2.3.2 Saks: job e organization engagement.....	59
2.3.3 Schaufeli: Utrecht Work Engagement Scale	60
2.3.4 Gallup: il questionario q12	60

Capitolo terzo - Le migliori aziende in engagement e la loro strategia di sostenibilità 62

- 3.1 Great place to work: best workplace 63
- 3.2 La responsabilità sociale: le iniziative misurate 66
- 3.3 Lo studio 68
- 3.4 Considerazioni conclusive 73

Conclusioni 74

Bibliografia..... 76

INTRODUZIONE

L'umanità è da anni nell'Antropocene: l'era in cui l'attività dell'uomo ha cambiato il mondo in modo permanente lasciando un segno indelebile nel Pianeta. Il capitalismo ha accelerato il processo evolutivo, una dopo l'altra le diverse rivoluzioni industriali hanno modificato gli stili di vita: il risultato è stato saper fare di più e meglio del passato, sostituendo al lavoro umano quello delle macchine; arrivando con la quarta a sostituire, attraverso l'intelligenza artificiale, anche il lavoro intellettuale. Allo stesso momento, il mondo del lavoro cambia radicalmente: il lavoro è sempre più digitalizzato, le condizioni di lavoro migliorano, aumentano i diritti e calano gli infortuni. Aumenta però, anche l'instabilità del mercato: le macchine sostituiscono l'uomo nei lavori più gravosi e ogni nuovo posto di lavoro che si crea richiede maggiore creatività, *problem solving* e competenze digitali. Il lavoro è trasformato: di anno in anno, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale consente sempre di più lo svolgimento di mansioni una volta di competenza esclusivamente umana; questo fenomeno comporta la nascita di nuovi posti di lavoro per cui è indispensabile l'unicità della persona¹. Le persone sono il motore centrale e la differenza fra il successo e il fallimento di ogni organizzazione (Andreula, 2019).

Lo sviluppo economico galoppante dell'ultimo secolo non ha guardato alle conseguenze sull'ambiente in cui viviamo; ci ritroviamo ad affrontare danni permanenti alla sfera biologica, accompagnati da instabilità generale ed eventi catastrofici, dispendiosi in particolar modo dal punto di vista economico e sociale. Dall'altro lato però, le persone sono sempre più consapevoli e non solo l'ONU, non solo i singoli Stati, ma anche i liberi cittadini stanno lavorando per la tutela ambientale e il cambio di rotta verso uno stile di vita sostenibile. La trasformazione digitale e la crisi climatica si uniscono nella centralità della persona, la sua partecipazione può cambiare le sorti della partita; da qui l'esigenza di una migliore l'esperienza lavorativa.

Employee experience, esperienza lavorativa in italiano, è composta da tutti quegli avvenimenti vissuti e percepiti da un lavoratore in un'azienda. L'esperienza lavorativa è direttamente legata all'engagement, definito come: “uno stato d'animo positivo, appagante e legato al lavoro che è caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento” (Schaufeli, 2013). Il miglioramento delle condizioni di lavoro e l'aumento diffuso del benessere ha posto l'attenzione alla responsabilità sociale delle imprese nel loro operato; un'idea semplice, ma non scontata: legare le imprese alle esternalità negative che apportano all'ambiente. La responsabilità sociale, o Corporate Social Responsibility (CSR), è composta da una aspetti sociali, ambientali e di *governance*. Che si aggiungono alla condizione *sine qua non* di operatività delle imprese: essere profittevoli.

¹ World Economic Forum, The future of work (2018)

Il lavoro e la sua organizzazione, come frutto della cultura, dell'ingegno e necessità della società, ha subito, e subirà, grandi cambiamenti. Il lavoro mosso dalla sola logica del profitto entra in crisi, la sostenibilità ambientale e il benessere dei lavoratori sono diventati di interesse primario.

E qui risiede una delle grandi sfide del secolo: offrire posti di lavoro che garantiscano autonomia e realizzazione ai dipendenti in un sistema sostenibile per la vita del singolo e sostenibile per l'ecosistema dove si opera. Il livello di sviluppo è tale da consentirci di rispettare entrambe le condizioni. Quest'oggi essere sostenibili non è un plus, è una necessità che ogni azienda deve dimostrare tanto per la clientela quanto per i suoi lavoratori. Per l'azienda costantemente in ricerca di talenti, diventa essenziale offrire un posto di lavoro in grado di accogliere, intrattenere e stimolare il lavoratore collocandolo in una posizione in cui possa essere *engaged*. Se in passato l'elemento principe a cambiare le carte in tavola era lo stipendio, al giorno d'oggi diventa essenziale il riconoscersi nei valori dell'azienda e in come opera. Da qui la domanda: può l'attenzione alla responsabilità sociale aumentare l'engagement dei lavoratori verso la propria azienda?

In occasione del progetto *Human Knowledge Program Blended*, un percorso d'imprenditoria sviluppato da Joule, la scuola ENI per l'impresa, ho lavorato per lo sviluppo di una piattaforma in grado di aumentare l'engagement dei lavoratori tramite alla sostenibilità ambientale dell'impresa. Il progetto è attualmente in fase di sperimentazione attraverso la Startup innovativa UP2You.

Per ampliare la conoscenza personale riguardo la responsabilità sociale d'impresa e l'engagement, ho deciso di affrontare questo tema nel mio elaborato di laurea approfondendo i temi attraverso una revisione della ricerca accademica sul tema. Ritengo che le aziende creatrici del lavoro, motore della nostra economia, sono chiamate in questi tempi a una sfida non indifferente: essere profittevoli rispettando l'ambiente e la società con una gestione aziendale trasparente, efficace e portatrice di benessere. Il *workaholism*, il *burnout* sono fenomeni attuali e rilevanti tanto quanto la sostenibilità ambientale e la crisi climatica. Le aziende devono tenere in considerazione ogni fattore per rendere i propri lavoratori *engaged* e lavorare sulla propria responsabilità sociale può essere un investimento molto fruttifero.

Il lavoro ha l'obiettivo di introdurre il lettore alla responsabilità sociale d'impresa e all'engagement e di studiarne un possibile legame; per far questo sarà presentata e commentata una selezione della ricerca accademica e degli interessanti risultati portati dal mondo consulenziale. Da qui si proverà a trovare il legame fra i due costrutti e verificare se le aziende in cui i lavoratori sono altamente ingaggiati dedicano una particolare attenzione alla responsabilità sociale di impresa. Per far questo verranno analizzate le strategie di sostenibilità di 10 aziende scelte da "Great Place To Work", multinazionale americana di consulenza sul posto di lavoro, come migliori posti di lavoro per il 2021. La ricerca non si avvarrà del metodo scientifico; l'obiettivo è indagare un legame che possa introdurre uno studio futuro più approfondito volto a studiare l'effettiva correlazione fra i due elementi.

Il primo capitolo esplora le tre componenti della responsabilità delle imprese che comprendono la dimensione economica, sociale e ambientale. Per arrivare a tale concetto verranno prima passate in rassegna le conferenze ONU riguardanti lo sviluppo sostenibile fino ad arrivare agli ultimi sviluppi con l'Agenda 2030 e i *Sustainable Development Goals*, gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Verranno poi presentate le diverse teorie economiche sulla CSR dalla sua nascita fino al *corporate shared value*, una fra le ultime teorie di condivisione del valore portato dall'azienda nel territorio. Un paragrafo sarà dedicato anche alla filantropia d'impresa che risulta essere un argomento differente, ma spesso vicino a quello di sostenibilità ambientale. Sempre nello stesso capitolo, un intero paragrafo sarà dedicato alla misurazione della sostenibilità delle imprese e alla relativa rendicontazione non finanziaria che le imprese associano ai bilanci, la presentazione di enti quali il GRI e il UNPRI fanno parte della trattazione. Il secondo capitolo si concentra sulla ricerca accademica sull'engagement e sul relativo sviluppo semantico avuto nel tempo, per la prima volta definito da Kahn nel 1990 l'engagement è assimilabile a concetti quali la passione, la dedizione per il proprio lavoro e la *performance*. Ogni definizione accademica porta in sé una diversa sfumatura di quello che significa; saranno inoltre approfonditi il *workaholism* e il *burnout* quali antitesi e nemici dell'engagement. Il capitolo si chiuderà con la presentazione delle possibilità di misurazione dell'engagement includendo anche i metodi utilizzati dal mondo consulenziale. Il capitolo terzo, infine, cercherà un legame fra sostenibilità sociale ed engagement dei lavoratori partendo da imprese premiate per gli alti livelli di engagement e studiandone le strategie di sostenibilità, sarà quindi il momento di riprova empirica delle caratteristiche analizzate nel capitolo primo e secondo.

Profitto e sostenibilità vanno di pari passo. Sono diverse le differenze nel come le aziende agiscono sulla propria responsabilità sociale: le aziende manifatturiere sono ancora perlopiù concentrate nel loro impatto ambientale cercando di rivedere la propria *supply chain* in chiave *green*, le aziende di servizi, invece, lavorano sull'inclusione dei lavoratori nel processo. I gruppi multinazionali, grazie ai loro dipartimenti di CSR dedicati, riescono rispetto alle piccole-medie aziende ad essere più performanti nel tema e a comunicare meglio il loro sforzo. La certezza è che la sostenibilità è arrivata nelle agende di ogni operatore economico per rimanere. Si lavora per uno sviluppo equo, solidale e sostenibile; nessun aspetto è lasciato indietro. Il mercato del lavoro è migliorato da questa attenzione: ogni lavoratore chiede alla propria impresa un'occupazione in cui trovare piena soddisfazione, raggiungibile solo con un attento impegno in ambito sociale, economico e ambientale, in una sola parola: sostenibile.

CAPITOLO PRIMO - CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: LE TRE DIMENSIONI

Possiamo definire la responsabilità sociale d'impresa come quell'insieme di pratiche, condotte e iniziative che caratterizzano il modo in cui l'impresa opera nel suo ambiente e nella sua comunità; iniziative che legano la prosperità dell'organizzazione con l'ambiente naturale, la società e l'economia. L'attività d'impresa è il motore del sistema capitalista, creatrice di valore, e di conseguenza, creatrice di lavoro e quindi benessere. Tuttavia, nel tempo, ci si è resi conto che assegnare come fine ultimo di ogni azienda il profitto (Friedman, 1970), ha creato delle distorsioni nel sistema economico portando diverse esternalità negative nella società come: squilibri sociali, la deturpazione ambientale e crisi economiche. Da qui il cambio di rotta dell'umanità. Gli obiettivi programmatici contenuti nell'Agenda Globale 2030 promossa dall'ONU vertono su uno sviluppo che sia sostenibile. Tutti sono chiamati ad agire. Le aziende giocano in questo un ruolo centrale: è cambiata la loro missione e visione; la parola profitto diventa quasi obsoleta, si acclamano parole come "rispetto" "futuro" "green"; le aziende si stanno elevando a paladine nella creazione di un mondo migliore, un mondo sostenibile.

L'azienda allora, "istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza" (Zappa, 1956, p. 37), non tiene conto solo della continuità aziendale², nella dimensione meramente economica, ma include in ogni sua azione un'analisi delle conseguenze nella direttrice ambientale e sociale: l'essere sostenibile le permetterà di "perdurare". I grandi economisti italiani del secolo scorso, come Zappa e Pallavicini, insieme ad altri luminari, sostenevano che la responsabilità aziendale non si misurasse solo nella profittabilità; il loro pensiero visionario rimase inascoltato dai più, ma possiamo ben credere che abbiamo messo un seme, un'idea di un nuovo modo di intendere la responsabilità delle aziende. Oggi, infatti, la responsabilità non si ferma al profitto e la sostenibilità non riguarda solo l'ambiente. La responsabilità delle aziende è essere congiuntamente sostenibili in tre dimensioni: economia, società e ambiente.

Ogni azienda è chiamata a lasciare, "il posto migliore di come l'ha trovato", prendendo in prestito il motto degli Scout, e non c'è profitto o benessere economico che tenga se non accompagnato da uno sfruttamento delle risorse sostenibile.

² Ovvero della condizione che garantisce l'equilibrio economico: avere ricavi superiori ai costi.

Per proseguire la trattazione di questo elaborato è necessario dare una prima definizione di sostenibilità; quella utilizzata nel rapporto Bruntland del 1987, ovvero il rapporto della “World Commission on Environment and Development” secondo cui lo sviluppo sostenibile è:

“il soddisfacimento dei bisogni della presente generazione senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.³

Non è mistero che in questo momento lo sviluppo mondiale non stia rispettando questo patto; limitando l’analisi all’impronta ecologica dei paesi occidentali vediamo come supera da tempo i limiti nazionali, con tre volte tanto nel caso degli Stati Uniti e due volte nel caso dell’Italia (Giovannini, 2018); siamo arrivati infatti ad anticipare sempre più lo “*Earth overshoot day*”⁴ il giorno in consumiamo tutte le risorse che la Terra ci può dare in un anno solare, nel 2021 è caduto il 29 luglio, da quel giorno in poi i consumi stavano compromettendo lo sviluppo futuro.

Cosa possono fare allora le aziende davanti a questo scenario così difficile? Proprio perché facenti parte del sistema Terra sono chiamate a contribuire partendo dalle loro azioni. In sede della presentazione degli *Sustainable Development Goals*, d’ora in poi nel testo SDGS, il segretario dell’ONU Ban Ki-moon ha annunciato:

“Business is a vital partner in achieving the Sustainable Development Goals. Companies can contribute through their core activities, and we ask companies everywhere to assess their impact, set ambitious goals and communicate transparently about the results.”

Ad oggi, curarsi della responsabilità sociale d’impresa è una necessità per ogni azienda con rilevanza nel mercato (par. 1.6.2), infatti, convinte o meno le aziende, stanno impiegando tempo e risorse, non solo ad attuare iniziative, non solo a cambiare i fondamentali delle proprie società, ma ancor di più a comunicare ogni loro passo verso la sostenibilità. Un risultato che un secolo fa nel galoppante sviluppo industriale sembrava impensabile. Dal secondo dopo guerra le nuove basi della cooperazione internazionale hanno fatto evolvere il commercio in uno scenario da internazionale a globalizzato. Raccogliamo oggi, i frutti di uno sviluppo che per tanto tempo non si è domandato se la crescita avesse dei limiti; lo sviluppo si interessava solo del progresso. Raccogliamo oggi queste sfide, l’umanità ha cambiato direzione e le organizzazioni si stanno muovendo con incredibile adattabilità verso un nuovo modello economico.

³ Questa e le successive traduzioni a cura del redattore.

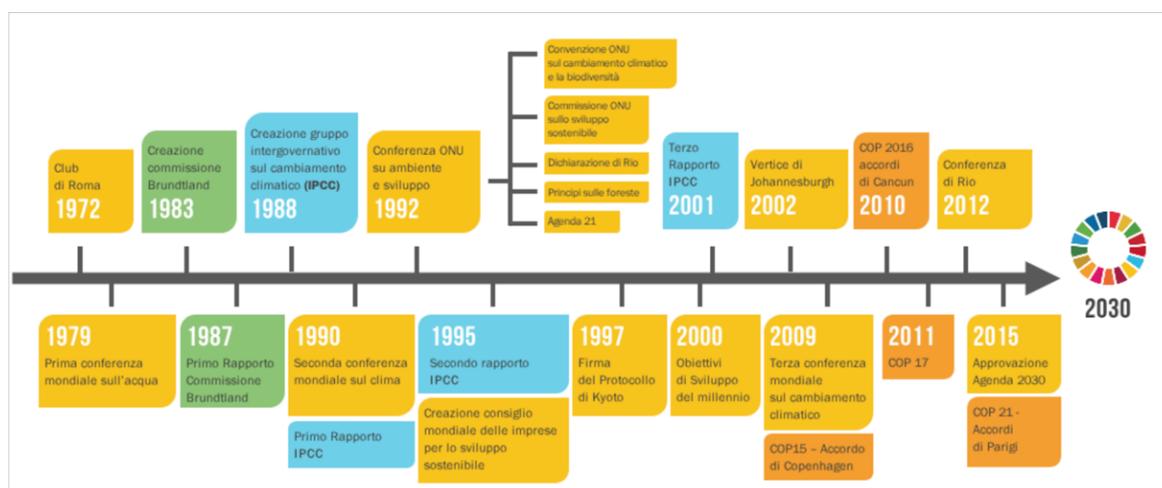
⁴ <https://www.overshootday.org>

In questo primo capitolo dell'elaborato andremo a studiare come sia avvenuto questo cambio di paradigma. Partendo da un'analisi storica degli impegni istituzionali per lo sviluppo sostenibile proseguiremo con le teorie economiche e le teorie di responsabilità sociale che hanno caratterizzato gli ultimi 50 anni. Proseguiremo con una rassegna delle ultime novità in ambito di responsabilità d'azienda: dalla creazione del valore condiviso alla comunicazione di questo tramite standard internazionali; per poi finire con un'analisi di tre fenomeni appartenenti alle tre diverse dimensioni della responsabilità aziendale: la finanza sostenibile per l'ambito economico, l'economia circolare per l'ambiente e le B-Corp per il sociale.

1.1 LA STORIA DEGLI IMPEGNI ISTITUZIONALI VERSO LO SVILUPPO SOSTENIBILE

La responsabilità sociale d'impresa è legata al concetto di sostenibilità così come quest'ultima è legata al tema dello sviluppo sostenibile. Prima di concentrare la trattazione sulla responsabilità d'impresa è opportuno effettuare una breve analisi della storia degli impegni istituzionali per lo sviluppo sostenibile: le conferenze e assemblee delle Nazioni Unite che dal secondo dopo guerra in poi hanno indirizzato le politiche internazionali.

In tema di sviluppo sostenibile possiamo prendere come anno di inizio l'anno 1972.



-Figura 1: incontri ONU per lo sviluppo sostenibile, ASVIS 2017

A Stoccolma nel 1972 si tenne la conferenza per l'ambiente umano delle Nazioni Unite: per la prima volta venne citato il concetto di sviluppo sostenibile (Giovannini, 2018), ovvero quello sviluppo che non compromettesse la natura o le generazioni future. La conferenza del 1972, seppur non vincolante e non direttamente produttrice di azioni concrete, può essere considerata come il primo degli appuntamenti delle nazioni unite che si sono susseguiti nel tempo. Più volte nella relazione viene segnalato il legame tra benessere umano e tutela dell'ambiente naturale; è compito dei governi di tutti gli Stati garantire che lo sviluppo non comprometta la natura.

La stessa tesi veniva colta e studiata dal Club di Roma, un'organizzazione non governativa di scienziati ed economisti del MIT; capeggiato da Arturo Peccei, imprenditore italiano, il comitato di ricerca pubblicò, sempre nel 1972, la relazione “*Limits To Growth*”: studi e simulazioni sull'interazione di diverse variabili economiche⁵; si prefissava di studiare il sistema economico nella interazione dei suoi sottosistemi. Secondo il rapporto, lo sviluppo industriale in crescita esponenziale contro la limitatezza delle risorse, avrebbe portato la società a un improvviso crollo dell'industria e della capacità di produzione di cibo, seguita da una persistente e preoccupante crescita della popolazione e dell'inquinamento. Nonostante sia stato talvolta indicato come approssimativo e superficiale, ha dato subito i suoi frutti portando nel dibattito e nell'agenda internazionale la questione della sostenibilità del nostro modello economico. Per la nostra analisi lo possiamo considerare, congiuntamente alla conferenza di Stoccolma, come un primo passo verso una maggiore consapevolezza globale sul tema. Proseguendo nel tempo, un secondo appuntamento nodale per il concetto di sostenibilità è la presentazione del rapporto Brundtland del 1987, dove fu presentata la prima definizione internazionalmente condivisa di sviluppo sostenibile. La definizione già riportata a inizio elaborato è all'interno della relazione conosciuta anche come “Our common Future” frutto del “World Commission on Environment and Development”, finanziato dalle Nazioni Unite.

Il rapporto evidenzia come la stabilità e la prosperità fra le generazioni e fra i cittadini di una stessa dipendano direttamente da quattro pilastri: economia, società, ambiente e istituzioni. È da evidenziare come, all'epoca, nell'agenda globale vengano chiamate ad agire per arginare la crisi solo le istituzioni. Inoltre, tutto il rapporto è caratterizzato da una divisione interna fra le nazioni: quelle in via di sviluppo e quelle sviluppate; a quest'ultime si richiede infatti di agire per aiutare e consentire ai Paesi più poveri di recuperare il divario con attenta programmazione e investimenti sostenibili (United Nations, 1987). Nonostante manchino un corpus normativo e specifici accordi su come fermare lo sviluppo *non* sostenibile, il rapporto Brundtland è stato un catalizzatore di eventi e di iniziative internazionali per l'identificazione degli elementi principali dello sviluppo sostenibile e le possibili azioni in materia (Busco, Granà, Izzo, 2017).

Nel 1992, a 20 anni dalla conferenza di Stoccolma, si svolse a Rio, la Conferenza sull'ambiente e sullo sviluppo, (UNCED) meglio nota come lo “Earth summit” delle Nazioni Unite: un'occasione di studio e confronto fra diversi paesi sull'impatto ambientale dell'attività umana. Frutto del Summit furono la Dichiarazione di Rio, un documento contenente 27 principi concordati per guidare le nazioni verso lo sviluppo sostenibile, e l'Agenda 21, un programma di azione che presentava nuove strategie per il futuro, con il fine di raggiungere lo sviluppo sostenibile nel XXI secolo.

⁵ Le simulazioni avvennero sfruttando il World 3 computer, risultato principale della ricerca fu che “modificando i tassi di sviluppo è possibile accedere a una crescita sostenibile nel lungo periodo che include stabilità economica sociale e ambientale.

1.1.1 COLLABORAZIONE E COOPERAZIONE

È da evidenziare come nella conferenza di Rio venne creata un'apposita commissione sullo sviluppo sostenibile, ovvero il "Commission on Sustainable Development", d'ora in poi nel testo CSD, una commissione incaricata di aiutare le Nazioni a mettere in atto politiche concrete per lo sviluppo sostenibile, assicurandosi che le Nazioni seguissero l'Agenda 21.

L'agenda 21 e la creazione della Commissione sullo sviluppo sostenibile sono un tentativo di armonizzare in campo internazionale le azioni verso la sostenibilità utilizzando una strategia comune. Vengono condivisi obiettivi concreti, ma ancora mancanti di indicatori chiari per misurare i progressi fatti (Busco, Granà, Izzo 2017). Con l'inizio del nuovo millennio le Nazioni Unite si riunirono ancora e adottarono la Dichiarazione del millennio. Le 189 Nazioni riunite a New York si impegnavano nel 2000 a dare vita a una nuova cooperazione mondiale per raggiungere otto obiettivi orientati ai paesi in via di sviluppo entro il 2015, i Millennium Development Goals, definiti da McArthur (2014) come:

*"The world's first explicit development partnership framework between developed and developing countries"*⁶

Gli obiettivi erano:

- sradicare la povertà estrema e la fame;
- Rendere universale l'istruzione primaria;
- Con promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne
- ridurre la mortalità infantile
- ridurre la mortalità materna
- combattere l'HIV/AIDS, la malaria e le altre malattie
- garantire la sostenibilità ambientale
- sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo



- Figura 2: MDGs

L'approccio per obiettivi diede risultati positivi in diverse aree come la mortalità infantile più che dimezzata e l'abbattimento del numero di persone in povertà assoluta nei paesi in via di sviluppo.

Tutto ciò, non solo grazie alle istituzioni: nel raggiungimento degli obiettivi collaborano NGOs, privati e organizzazioni filantropiche; la sinergia creata diede una grande accelerata al processo (Giovannini, 2017).

⁶ In italiano: "La prima collaborazione mondiale esplicita su linea guida per lo sviluppo fra paesi industrializzati e non"

L'impegno mondiale sui temi è interrotto dalla crisi economico-finanziaria del 2008 che mette in secondo piano la sostenibilità per affrontare la recessione e contenere l'aumento della disoccupazione.

I Paesi si rincontrano allora nel 2012, ventesimo anniversario di Rio, Rio+20⁷, e sottoscrivono la dichiarazione: “The Future We Want”, contenente chiare e concrete soluzioni per implementare lo sviluppo sostenibile. I paesi riuniti decisero di lanciare il processo per la creazione di una nuova agenda globale contenente degli obiettivi di sviluppo sostenibile, da ideare prima del 2015, anno di fine dei MDGs. Per la trattativa del nuovo accordo viene istituito dall'ONU lo “High-level Political Forum”, un organismo in sostituzione del CDS per il coordinamento di tutti i paesi aderenti all'organizzazione verso lo sviluppo sostenibile. Il negoziato ha visto una straordinaria partecipazione dei governi, delle organizzazioni, delle imprese e della società civile (Busco, Granà, Izzo 2017). Inoltre, il documento pone come elemento di programmazione strategica la *Green Economy* dando inizio a una tendenza che è diventata oggi prevalente.

Il 25 settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, corredata da una lista di 17 obiettivi di sostenibilità, gli SDGs e 169 sotto-obiettivi, che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del pianeta e che dovranno essere raggiunti da tutti i paesi del mondo entro il 2030. L'Agenda 2030 pone al centro dell'impegno comune lo sviluppo sostenibile. Non più la crescita in termini meramente economici; l'Agenda rappresenta anche la conclusione del lunghissimo processo negoziale delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, iniziato nel 1987 con la pubblicazione del Rapporto Brundtland “*Our Common Future*” (Giovannini 2017). Il documento “*Transforming our world, the 2030 Agenda for sustainable development*” si apre con le seguenti parole:

“Questo è un piano d'azione per la gente, il pianeta e la prosperità, cerca inoltre di rafforzare la pace universale in un contesto di maggiore libertà”

Diviene chiaro allora come il concetto di sviluppo sostenibile si sia evoluto e consista non più nel mero razionamento delle risorse, ma nell'equilibrio virtuoso fra tre dimensioni: quella economica, quella ambientale e quella sociale; rette dai 4 relativi pilastri: economia, società, ambiente e istituzioni. Nell'Agenda 2030 queste tre dimensioni si integrano con l'approccio delle cinque P: *People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership*.

I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del pianeta, dalla lotta a ogni forma di povertà, al miglioramento della salute e dell'educazione, fino alla promozione di un'agricoltura sostenibile nel rispetto dell'ecosistema terrestre. Ogni obiettivo si riferisce a una dimensione del sistema umano-planetario che evolve nello spazio e nel tempo.

⁷ Dal sito ufficiale ONU <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20>

Tutti insieme puntano a realizzare quell'equilibrio globale rappresentato dalla sostenibilità dell'intero sistema. I principi secondo cui sono stati concordati sono l'integrazione, l'universalità e la partecipazione.

Questi tre principi determinano la svolta rispetto al passato.

1) Tutti i Paesi sono chiamati a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero di sostenibilità, senza distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo. Rimane evidente come le sfide che ciascun obiettivo pone, possono essere diverse a seconda del livello di sviluppo già conseguito. Questo vuol dire che ogni Paese deve impegnarsi a definire una propria strategia di sviluppo sostenibile che gli consenta di raggiungere gli obiettivi entro il termine stabilito.

2) Non solo le istituzioni, gli attori chiamati ad agire verso la sostenibilità sono tutti quelli facenti parte della società civile. Gli SDGs sono concepiti per includere le organizzazioni e riunire ambizioni e sforzi sotto una struttura comune. Ancora più importante è come, per la prima volta, le imprese e i privati sono riconosciuti di vitale importanza per il raggiungimento di questi (Busco, Granà, Izzo, 2017; Giovannini, 2018).

3) Le organizzazioni e le istituzioni sono chiamate a integrare gli obiettivi in ogni aspetto della gestione, cambiando se necessario la loro missione e visione per includere come priorità la sostenibilità del loro sviluppo. L'Agenda e gli SDGs puntano a stimolare il cambio di rotta del modello economico del Pianeta, e per la prima volta è richiesto esplicitamente, anche alle organizzazioni, un cambio di approccio. Non vi è obbligo normativo negli obiettivi, ma la crescente attenzione che il mercato ha manifestato sul tema l'ha tramutato in una necessità per la sopravvivenza di ogni azienda. Lo sviluppo sostenibile per le imprese si traduce direttamente nella responsabilità sociale d'impresa.

1.2 LE TEORIE ECONOMICHE: LA STORIA DELLA CSR

La scadenza con cui vengono sottoscritti gli impegni a livello internazionale, segue il più delle volte, le mutevoli dinamiche socioculturali, e in questo caso, le dinamiche di mercato. La *Corporate Social Responsibility*, d'ora in poi CSR, non è immune a questo tipo di influenza. Come abbiamo visto per la storia degli impegni istituzionali, il cambiamento avviene per piccoli passi che non fondano la loro diffusione sulla veridicità o sul valore dei concetti, ma, piuttosto sulla capacità della cultura di accettarli e farli propri. La definizione di responsabilità sociale che si è data all'inizio dell'elaborato asserisce alle politiche e alle azioni di autoregolamentazione che le organizzazioni mettono in atto contro eventuali esternalità negative verso società l'ambiente, e alle attività e iniziative che adoperano per portare beneficio alla comunità dove operano. Una definizione che concorda, nell'individuazione del fine teleologico di un'azienda, con la teoria degli stakeholder definita da Freeman nel 1984.

1.2.1 STAKEHOLDER E SHAREHOLDER THEORY

La *Stakeholder theory*, considera l'impresa come un organismo inserito all'interno di un sistema complesso composto da differenti gruppi sociali che hanno intricati legami e relazioni con l'azienda.

Gli stakeholder sono definiti da Freeman (1984) come:

“Any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization's objectives”.

L'azienda, secondo questa teoria, non può ignorare la possibilità di alcuni stakeholder di influenzare direttamente il suo operato. Ne derivano quindi delle responsabilità dell'organizzazione nei confronti della società, che vertono dalla tutela dell'ambiente alla filantropia, dall'etica al rispetto dei regolamenti. Questa teoria si adatta al capitalismo europeo e in particolare al Renano (Fiori, Tiscini 2017) l'azienda portatrice di valore e lavoro è perfettamente inserita nella comunità in cui opera, i maggiori stakeholder partecipano attivamente nella gestione dell'impresa e i loro interessi sono talvolta anteposti alla logica della profittabilità.

La *stakeholder theory* è frutto di un maturamento del capitalismo, porta in sé i cambiamenti culturali e la maggiore consapevolezza sui temi ambientali della fine del ventesimo secolo. Antecedente a questa, e totalmente contrastante vi è la teoria degli azionisti o *“Shareholder Theory”*. La *shareholder theory* è la teoria secondo cui fine unico e ultimo di un'azienda è la massimizzazione del valore per i propri azionisti, tramite la massimizzazione dei profitti. I manager allora devono relazionarsi solo con il mercato e a quest'ultimo far riferimento per aumentare il ritorno degli investitori, seguirà come diretta conseguenza il benessere sociale che raggiunge il suo massimo grazie al meccanismo auto-regolatore del mercato. In questo modo anche gli altri portatori d'interessi verso l'azienda saranno tutelati grazie a una maggiore solidità aziendale.

Milton Friedman, economista premio Nobel, esponente della scuola di Chicago⁸, scriveva *“The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”* (1970). La responsabilità sociale dell'azienda ha solo un indicatore, il profitto, e un solo interlocutore, gli azionisti. Filantropia o altri tipi di investimenti senza un ritorno ben definito rappresentano una lesione dei diritti degli azionisti.

È evidente come le due teorie siano l'un l'altra in forte contrasto, sarebbe superficiale tuttavia, credere che la definizione di responsabilità di Friedman non tenga minimamente conto di clienti, fornitori, e altri portatori di interesse, individua invece il mercato come meccanismo regolatore degli interessi e quindi come catalizzatore della distribuzione del benessere creato dall'impresa, il profitto, fra tutta la società. Secondo Friedman, un'impresa assicuratosi di essere conforme alla legge e di rispettare quindi i confini

⁸ La scuola di Chicago è una scuola di pensiero americana che pone la libertà di mercato come fondamentale per lo sviluppo economico. I maggiori esponenti della scuola sono i premi Nobel Milton Friedman e George Stigler.

legali delle proprie azioni non deve disperdere il proprio potenziale in azioni e attività slegate al proprio settore e slegate alla ricerca di profitti (Friedman, 1970; Carroll, 1981). La critica sembra riferirsi in particolar modo alle attività filantropiche intraprese dalle grandi imprese americane dell'epoca. In questo modo, più che ampliamento e revisione delle proprie responsabilità la CSR diventa diversivo e pubblicità.

1.2.2 CARROLL: LE DIVERSE DEFINIZIONI DI CSR DEL '900

Le due visioni contrapposte hanno avuto conseguenze nelle azioni e politiche messe in atto dalle organizzazioni e dalle istituzioni nel tempo, mutando e plasmando il pensiero internazionale. Presa visione di queste due principali teorie economiche possiamo proseguire con una breve analisi delle definizioni teoriche date alla CSR e i principali teorici che hanno contribuito al dibattito. Nonostante le prime teorizzazioni della responsabilità sociale possano essere individuate nei primi del '900 per i propositi di questa nostra trattazione è bene iniziare dalla seconda metà del '900 seguendo il lavoro di analisi teorica svolta da Archie Carroll nel 1999 con *“Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct”*.

La definizione di responsabilità sociale d'impresa da cui partiamo è tratta da un articolo di Bowen, economista americano, del 1953:

“la Responsabilità Sociale è rappresentata dagli obblighi dei businessmen di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e di seguire quelle linee di azioni che siano desiderabili in rapporto agli obiettivi e ai valori della nostra società”.

Nei primi scritti sulla CSR questa veniva definita solamente come responsabilità sociale indicando come centro di potere i “businessman”, rappresentanti delle aziende e imprese. Bowen evidenzia come le organizzazioni più grandi fossero centri di potere che caratterizzavano l'avanzamento della società, le cui azioni modificavano le vite dei cittadini (Carroll, 1999). La CSR non è una panacea, ma è individuata dall'autore come attenzione in più che deve avere chi condurrà il business nel futuro. (Bowen, 1953).

Un altro contenuto interessante che segue quello di Bowen è lo studio di Keith Davis che si riferisce alla CSR come:

“businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest”

Per quanto indicata come idea confusa e talvolta fuorviante (Carroll, 1999) Davis propone di occuparsi alla CSR seguendo un approccio manageriale. La sua celebre “Legge di ferro della responsabilità” commisura l'assunzione della responsabilità, e quindi la traduzione in pratiche di CSR, al potere sociale non indicando un collegamento positivo fra le due, ma evidenziando invece una relazione negativa; l'ignorare la responsabilità sociale porta all'erosione graduale del potere sociale (Davis, 1960). Davis continua nel corso della sua carriera a studiare il fenomeno. Nel suo libro *“Business and its environment”* (1966) individua il raggio di azione della CSR in tutti i soggetti su cui le azioni aziendali provocano

conseguenze; un'idea che, come abbiamo rivisto, viene ripresa e ampliata quasi venti anni più tardi nella teoria degli stakeholder di Freeman.

Prima di richiamare le teorie moderne di fine millennio, reputo opportuno riportare la definizione di CSR data da Harold Johnson. Nel suo *"Business in contemporary Society: framework and Issues"* (1971) prima presenta quella che chiama "Credenza convenzionale" in cui la CSR viene vista come un'applicazione della teoria degli stakeholder che vengono inclusi negli interessi dell'impresa. L'impresa viene chiamata a considerare una molteplicità di portatori d'interessi che Johnson indica puntualmente, fra questi troviamo: i dipendenti, le comunità locali, la nazione; ambiente esterno ed interno sono inclusi nelle responsabilità. In una seconda definizione della CSR (Johnson, 1971) la responsabilità sociale è direttamente collegata ai profitti dell'azienda.

"Social responsibility states that businesses carry out social programs to add profits to their organization"
L'idea è di sicuro in contrasto alla contemporanea teoria portata avanti di Friedman, infatti, Johnson vede nell'azienda un centro di potere che agendo nel sociale segue l'efficienza nella creazione di valore accedendo alla massimizzazione nel lungo periodo anche dei profitti (Carroll, 1999). È bene notare la forza anticipatrice di queste definizioni che possiamo collegare alla teoria della creazione del valore condiviso di Porter e Kramer, più avanti trattata in questo elaborato (par. 1.5)

1.2.3 LA PIRAMIDE DI CARROLL E LA TBL DI ELKINGTON

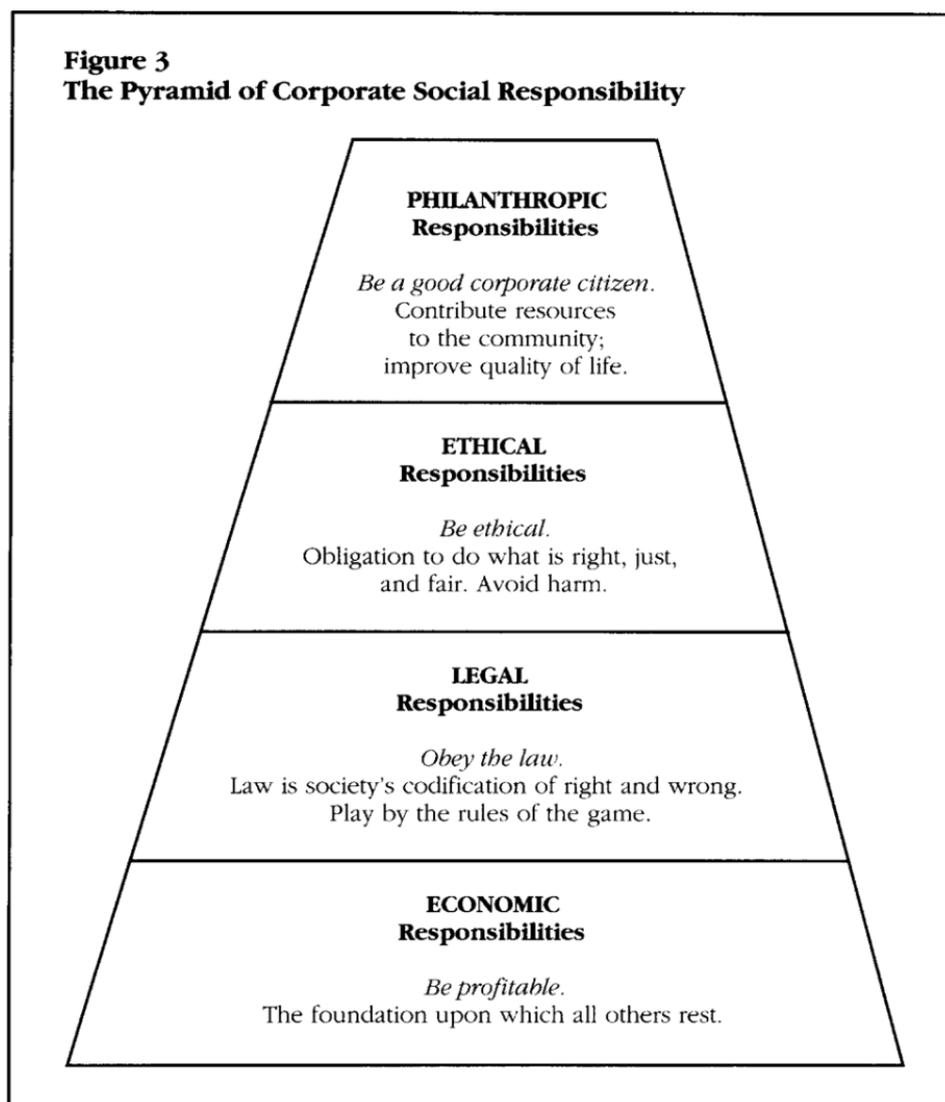
Precedentemente citato per la raccolta delle teorie del '900, un autore che non può mancare nella nostra analisi teorica della CSR è di sicuro Archie Carroll, il professore di management dell'università della Georgia.

Verrà analizzato in questa sezione per il suo lavoro di teorizzazione della Piramide della CSR. Carroll non confuta la teoria classica⁹, ma la accresce, inserendo nella sua analisi anche l'attività filantropica d'azienda. L'autore, in un celebre articolo pubblicato nel 1991 da Business Horizon, suddivide la responsabilità d'azienda in quattro categorie per poi ordinarle in una piramide che ne indica l'importanza. Le tipologie di responsabilità sono: economiche, legali, etiche e filantropiche.

Secondo Carroll, la definizione di CSR di Friedman, *"the only CSR of a business is to make profit"* non esclude l'assunzione da parte dell'azienda di responsabilità legali ed etiche necessarie per garantire la sostenibilità economica dei profitti, rimane quindi, fuori dalla trattazione solamente l'ambito della filantropia, importante per la componente di comunicazione esterna e di immagine. Non a caso, l'autore mette l'attività filantropica al vertice della piramide indicandola come facoltativa; iniziative quindi da compiere solo dopo aver esaurito le prime tre responsabilità (Carroll, 1991). La piramide di Carroll è un chiaro esempio di come nel secolo scorso la responsabilità sociale richiesta

⁹ Con teoria classica si fa riferimento alla scuola di Chicago e quindi al pensiero di Milton Friedman

alle aziende era ancora lontana dalla sostenibilità oggi richiesta dall'Agenda 2030. È opportuno, pertanto, analizzarne le componenti per poi procedere con altri confronti e studi successivi.



- Figura 3: Piramide di Carroll

Alla base della piramide troviamo le responsabilità economiche: la profittabilità dell'azienda è la condizione necessaria alla vita dell'azienda. Il mantenimento della posizione competitiva e l'efficienza nella gestione sono quindi aspetti essenziali.

Seguono i due pilastri di legalità ed etica. Carroll definisce la legalità come "etica codificata" (1991); la prima è semplice condizione di necessità per operare. L'etica invece dà più discrezionalità all'organizzazione che, studiato il mercato, eviterà l'operare in modo contrastante rispetto a comportamenti o attività ritenute inappropriate o contro costume e norme morali. Infine, la filantropia, riguarda quelle azioni messe in atto per rispondere all'aspettativa della società verso i comportamenti dell'azienda, necessariamente affini a quelli di un buon cittadino. L'intervento dell'azienda in favore della prosperità ed equità della società è desiderato e richiesto dai cittadini. La filantropia si distacca per Carroll dall'etica proprio per l'azione nella comunità, per il contributo positivo che le imprese apportano; in questa branca supera il distacco richiesto da Friedman.

L'autore rileva come le quattro categorie siano legate fra loro e l'una necessaria all'altra, senza confini netti ma con dinamica tensione e continuo sviluppo. Non c'è conflitto secondo Carroll fra la preoccupazione per i profitti e quella per la società, non sono due teorie agli antipodi, ma una lo specifico dell'altra. La responsabilità sociale di impresa riguarda quindi, il successo simultaneo dell'organizzazione nelle responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche. L'impresa deve essere: profittevole, seguire la legge, essere etica, ed essere una buona organizzazione nella società. (Carroll, 1991)

Il concetto sviluppato da Carroll viene superato, alla fine del secolo dall'idea della Triple Bottom Line (d'ora in poi nel testo come TBL). L'espressione, conosciuta nel 1994 da John Elkington, include negli impegni aziendali due nuove direttrici insieme alla stabilità finanziaria. Se prima la *bottom line* da superare per essere responsabile era solo quella economica, adesso nell'analisi della responsabilità di azienda ci sono anche l'ambiente e la società (Elkington, 1997). Le imprese devono concentrarsi su tre ugualmente importanti e distinte "linee di base": *Profit* (performance economiche), *People* (performance sociali), *Planet* (performance ambientali). Questa teoria stabilisce che solo le imprese che misurano al contempo le 3 performance prendono davvero in considerazione il costo reale del loro modo di fare business. Come spesso accade il mondo del business anticipa le normative istituzionali le tre P vengono infatti riprese nella già citata agenda 2030 firmata nel 2015 (par. 1.2), rimangono esterne solo "Partnerships" e "peace" che risultano esterne al contesto aziendale.



-Figura 4: Triple Bottom Line

Il distacco della TBL con la Piramide di Carroll è deciso. Il punto di forza vanto della metafora di Elkington è lo staccarsi dalla classificazione per preferenze delle attività, e di mettere invece i tre aspetti allo stesso livello, l'uno relazionato e direttamente dipendente all'altro (Busco, Granà, Izzo, 2017). Viene quindi superata l'attività filantropica intesa come mero aiuto economico, si evolve in un modello in cui l'impresa è chiamata a contribuire in modo attivo sulla direttrice ambientale e sociale: prendendo atto della propria impronta ecologica e rispondendone e a livello sociale operando con le comunità per la loro prosperità.

Talvolta reputata come solo uno strumento di misurazione analitica dei tre aspetti, la TBL ha dato inizio a un nuovo modo di intendere la CSR e di trovare gli attori inclusi nella responsabilità dell'azienda. L'autore indica il *framework* non come una guida all'analisi dei dati ma come un nuovo modo di concepire il capitalismo (Elkington, 2018). La fine degli anni '90 è stato il momento di svolta globale per l'attenzione alla sostenibilità accolta tanto dalle teorie economiche quanto dalla tendenza dei consumatori a richiedere più attenzione all'ambiente.

1.3 CORPORATE SOCIAL PHILANTHROPY E CSR

Nel tempo la filantropia d'azienda ha rivestito ruoli contrastanti. Con la prima definizione di CSR, abbiamo visto come al *businessman* veniva richiesto di evitare le esternalità negative nella società contribuendo attraverso donazioni e beneficenza nella società civile. La CSR si identificava quindi in una compensazione delle eventuali esternalità negative del business con l'attività filantropica dell'organizzazione. Le crisi economiche e le tensioni internazionali dovute alla crisi petrolifera hanno momentaneamente interrotto l'attenzione crescente per l'ambiente e la responsabilità sociale delle aziende, sarà negli anni '90 con Carroll che la filantropia viene identificata in un *framework* che la individua puntualmente. La filantropia è un'attività facente parte della responsabilità d'azienda, non tanto legata direttamente al profitto, come le responsabilità legali, etiche e sociali, ma che rappresenta una leva per consolidare l'immagine aziendale, un modo per far distinguere l'azienda all'esterno del suo ambiente, ovvero nella comunità in cui opera (Carroll, 1991).

Solo con Elkington la filantropia d'azienda sarà presente nell'agenda CSR solo come modo di avere un impatto positivo e non più come *core activity* delle organizzazioni. I consumatori sempre più consci e sensibili ai temi legati alla sostenibilità, non si accontentano di immagini, di impegni *una tantum* e singole donazioni (Porter, Kramer, 2002); il mutamento culturale richiede un approccio alla tematica in cui le aziende si impegnano per risolvere alla radice i problemi di sostenibilità. Questa tendenza è stata confermata anche da Michael Porter e Mark Kramer nell'articolo del 2002 "*The competitive advantage of corporate philanthropy*". I due economisti hanno studiato il livello di spesa delle compagnie americane in filantropia d'impresa che segna un crollo dagli anni '80 in poi; il crollo, spiegano nell'articolo è il risultato combinato di una sempre maggiore richiesta di un approccio integrato al CSR e dell'instancabile pressione degli azionisti per profitti di breve termine; ad entrambe le richieste la filantropia sembra non essere più la risposta.

Tuttavia, gli autori non denigrano l'attività filantropica d'azienda. Da un'analisi attenta dei risultati di azioni di questo tipo, tipicamente legate a donazioni e benefici d'immagine legate al breve periodo, inserite in un piano strategico ben definito, ne risulta che siano particolarmente inefficaci solo slegate a un contesto e a una strategia che verta sul lungo periodo.

L'approccio proposto da Porter e Kramer propone un nuovo modo di pianificare l'attività filantropica legandola a contesti in cui sono possibili esternalità economiche positive, d'immagine, di comunicazione e di marketing, che si legano all'azione benefica a livello sociale. Filantropia quindi, riprendendo la TBL di Elkington, che opera nell'intersezione fra economia e ambiente o fra economia e società. Gli autori propongono una strategia che si basa sulla precedente analisi dell'ambiente competitivo di Porter. Per muoversi verso una strategia che combini benefici sociali ed economici, le imprese e i CEO devono:

1. Esaminare il *contesto competitivo* in ciascuna delle principali posizioni geografiche dell'impresa
2. Riesaminare il *portafoglio filantropico* esistente per vedere come si adatta a questo nuovo paradigma
3. Valutare le iniziative esistenti e potenziali considerando le quattro forme di creazione di valore (diamante di Porter: ossia i quattro elementi del contesto competitivo: condizione dei fattori; condizione della domanda; strategia, struttura e rivalità delle imprese; settori industriali correlate e di supporto).
4. Cercare opportunità di *azione collettiva* all'interno di un cluster e con altri partner.
5. Rintracciare e valutare i risultati. Al fine di creare risultati di lungo termine, le aziende dovrebbero *monitorare costantemente i loro risultati* e le loro scoperte al fine di essere costantemente in grado di attuare la loro strategia filantropica.

La filantropia rappresenta ancora una delle attività che le organizzazioni possono compiere per impegnarsi verso la loro responsabilità sociale d'impresa. Tuttavia, risulta fondamentale inserire questo tipo di attività in una strategia CSR articolata e completa. L'attività filantropica slegata a un contesto e a un piano di riconversione ecologica, oggi richiesto a tutte le aziende, finisce con essere esempio lampante di *Greenwashing*¹⁰.

1.4 CREATING SHARED VALUE: IMPLEMENTARE LA CSR NELLA STRATEGIA

La teoria della TBL è tra le prime teorie a includere la CSR in un paradigma che supera l'analisi della performance e l'attività di revisione dei dati in vista della sostenibilità, per pianificare a livello strategico come l'azienda opererà in futuro, come porterà valore all'ambiente e alla società. (Porter, Kramer, 2006) Questa nuova visione si distacca dal modo fino ad allora inteso di portare avanti la CSR ed è perfettamente conforme all'osservazione che fece Friedman quando indicò il profitto come unica preoccupazione degli Stakeholder egli, infatti, scrisse che la "CSR è una teoria sovversiva" (Friedman, 1970).

¹⁰ Strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo.

Il pensiero neoclassico da Adam Smith¹¹ indica il capitalismo come retto sull'egoismo dei singoli individui; l'idea di attribuire ulteriori responsabilità alle aziende ne potrebbe inficiare l'efficienza. Micheal Porter e Mark Kramer sono in parte concordi con Friedman nel loro articolo del 2011 "*Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth.*" scrivono che il "capitalismo è sotto assedio" e lo è per la trasformazione culturale del mercato: sempre più legato a un Benessere Equo e Sostenibile¹² piuttosto che al profitto.

Nell'evidenziare questo cambiamento gli autori però, criticano le politiche di CSR fino ad allora portate avanti come troppo sconnesse dalla strategia aziendale. Azioni frutto di una erronea interpretazione delle imprese come antagoniste della società anziché correlate e interdipendenti. Per superare questa dicotomia fra strategia aziendale e CSR propongono un approccio strategico: la creazione del valore condiviso. Il valore condiviso indica attività e interventi nel tessuto sociale, ambientale ed economico, talvolta esterni all'azienda, come un modo per raggiungere una vera e sostenibile efficienza nel mercato, finora danneggiata da debolezze della catena di valore, sanabili dall'organizzazione.

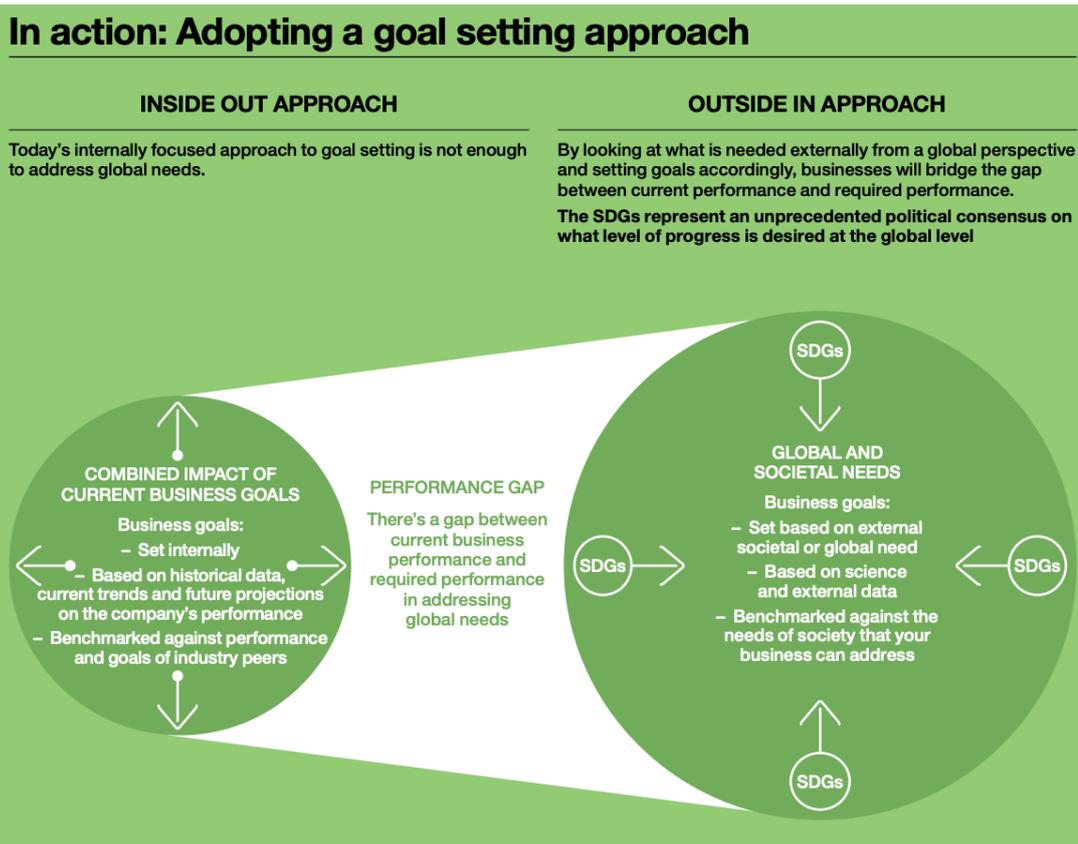
La differenza con la CSR sta appunto nel nuovo modo di identificare gli stakeholder e includerli nella strategia aziendale: fornitori, associazioni di categoria e creditori diventano nuovi clienti per cui, e con cui, creare valore.

Il punto di partenza è l'allineare la strategia aziendale con le esigenze della società. Come abbiamo già visto per la corporate *philanthropy* (Porter, Kramer, 2002), gli autori evidenziano come sia necessario raggiungere l'efficienza anche nelle attività *out-of-the-business* attraverso la continua ricerca di sinergie fra ambiente esterno ed interno: fra *business* e società. I punti di intersezione sono di due tipi: gli *inside-out linkages*, come l'organizzazione può portar beneficio all'ambiente esterno e gli *outside-in linkages*, come una dinamica esterna possa migliorare la performance aziendale.

I primi sono identificabili da uno studio della catena di valore dell'impresa, seguita da un abbinamento dei punti in cui vi sono esternalità positive sull'ambiente e la comunità dove opera. Un utilizzo dei *framework* classici di CSR per sviluppare e studiare l'impatto positivo che l'impresa può avere; compito non facile che assegna all'impresa l'onere di essere costantemente allineata con la cultura del mercato e le sue esigenze. Diventa essenziale appoggiarsi a enti e organi riconosciuti a livello internazionali quali ad esempio, il GRI e il UNPRI, che analizzeremo più avanti, i quali forniscono tabelle e regole per la rendicontazione, provvedendo anche all'aggiornamento nel tempo degli standard.

¹¹ Economista di scuola classica, padre della teoria della mano invisibile

¹² Il Benessere Equo e Sostenibile (BES) è un insieme di indicatori che hanno lo scopo di valutare il progresso della società non solo dal punto di vista economico, ma anche sotto l'aspetto sociale e ambientale



-Figura 5: SDGS Compass, UN Global Compact

Il contenuto innovativo della critica degli autori si trova però negli *out side-in linkages*. I secondi, infatti, si discostano, dalle pratiche classiche di CSR e studiano come l'ambiente esterno possa esercitare un'influenza sull'organizzazione. L'analisi verte su quattro diverse direttrici: il contesto e le risorse disponibili, le dinamiche e lo scenario competitivo, il territorio, e le aziende di supporto presenti nel territorio. L'individuazione di questi punti di contatto è il primo passo per la concretizzazione della strategia che punta a inserire i dati raccolti in una agenda CSR improntata al lungo periodo.

Gli autori indicano tre ambiti di azione: i problemi sociali generici, sui quali l'azienda non ha una forte influenza, gli impatti sociali della catena di valore in cui l'azienda può agire direttamente e la dimensione sociale del contesto competitivo, ovvero quei fattori esterni che possono condizionare l'operato dell'organizzazione.

Inserire in un'Agenda questi obiettivi è per gli autori il punto di svolta grazie al quale la CSR dell'impresa diventa di tipo strategico. In questo modo gli investimenti hanno ritorni di lungo periodo e le attività poste in atto sono misurate non solo per ritorno benefico della società, ma anche per il ritorno all'impresa, che compie azioni che sono fuori dal suo ambito ma con un ritorno previsto marginalmente efficiente¹³.

¹³ Si tratta di azioni che se fossero poste in atto da un'impresa concorrente non avrebbero lo stesso valore, ogni impresa per sue caratteristiche ha delle aree di maggiore efficienza.

Qui il valore condiviso.

Gli stakeholder sono d'ora in poi ascoltati dall'impresa come clienti, che nelle criticità sociali, vede opportunità di creazione di valore. L'inclusione degli stakeholder rafforza la posizione competitiva dell'impresa; l'approccio strategico alla CSR porta ad azioni ampie per area di interesse e specifici per studio e pianificazione.

Gli autori chiudono l'articolo riportando il processo volto a *resets the boundaries of capitalism*, per permettere la creazione del valore condiviso, le imprese devono seguire questi tre punti principali:

1. Riconcepire/rielaborare prodotti e mercati, e andare a soddisfare i principali bisogni finora insoddisfatti dell'economia globale;
2. Ridefinire la produttività nella catena del valore.

Come:

Utilizzo di energia e la logistica. Soluzioni innovative nei settori dell'energia come la creazione di una migliore tecnologia per ridurre i costi dell'inquinamento, i sistemi di riciclaggio o la cogenerazione di energia.

Uso delle risorse. Riutilizzo delle risorse, comprese acqua, imballaggi e materie prime
Approvvigionamento: coinvolgere i fornitori emarginati condividendo attività, finanziando i loro sforzi o la loro ricerca di nuove input, al fine di migliorare la loro produttività, che porta ad una maggiore efficienza e quindi ad un utilizzo migliore delle risorse e una riduzione dell'impatto ambientale.

Distribuzione. Creazione di nuovi modelli di distribuzione.

Produttività dei dipendenti. Fornire e aiutare la sicurezza dei dipendenti con campagne di salute e programmi di benessere, salari minimi, opportunità di formazione e altre attività volte a ridurre i costi di assistenza sanitaria.

Location. Riduzione dei costi di trasporto, che includono anche un costo ambientale, a causa di Siti distanti e dispersi.

3. Rendere possibile lo sviluppo di cluster locali (coinvolgere/inglobare i propri stakeholder).

La scelta di includere la teoria del valore condiviso fra le teorie facenti capo alla CSR rientra nella questione della indeterminatezza e ampiezza della tematica. Le politiche e pratiche di CSR, infatti, si stanno stabilizzando grazie alla ripetizione nel tempo e all'allargamento della platea facente uso. Criticando la CSR responsiva la teoria del valore condiviso suggerisce un approccio maggiormente studiato, pronto alle nuove esigenze e indirizzato al valore e non alla sola comunicazione.

Proseguiremo lo studio distaccandoci dalla teoria e analizzando strumenti e pratiche utilizzate dalle imprese per misurare e comunicare la CSR.

1.5 MISURAZIONE E COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Seppur coinvolte da tempo, le organizzazioni, insieme ai singoli cittadini, sono ufficialmente individuate come protagoniste nel cambiamento verso la sostenibilità con l'Agenda 2030. Ogni azienda è chiamata a interrogarsi su come la sua attività abbia effetto sull'ambiente e sulla comunità. Le aziende, soprattutto le corporate di dimensioni più grandi, non erano nuove a presentare una rendicontazione meglio articolata. L'attenzione dei privati per effettuare investimenti sostenibili si diffonde verso gli anni '90 per arrivare ai giorni nostri ordinata e regolamentata con degli standard d'investimento responsabile *“fatte da investitori, per gli investitori”* così, recita il sito ufficiale del *United Nations Principle Responsible Investing* (UNPRI), una rete internazionale di investitori supportata dalle Nazioni Unite che individua principi e parametri per valutare l'impatto dell'attività aziendale.

Le convenzioni applicate utilizzano gli ESGs, ovvero gli *“Environmental, Social e Corporate Governance Standards”*; l'obiettivo è misurare l'operato aziendale in base alla sua influenza nell'ambiente. L'utilizzo degli ESGs nasce come virtuosa iniziativa di una azienda privata di rendicontazione e comunicazione verso tutti gli stakeholder. Si includevano nell'analisi gli impatti dell'azienda nella comunità e come veniva gestita la *governance*, e il rapporto con i lavoratori. La naturale evoluzione è stata la rendicontazione non finanziaria, contrapposta appunto a quella finanziaria obbligatoria per legge. La rendicontazione non finanziaria, chiamata talvolta bilancio di sostenibilità, riguarda le performance dell'azienda in ambito sociale e ambientale. La logica è quella di una rendicontazione periodica per i propri stakeholder, in cui si comunica l'impegno dell'azienda nelle tematiche che esuberano la dimensione economica; risponde alla necessità di avere una visione completa del modo di operare dell'impresa. Non solo l'ONU anche le istituzioni incentivano l'utilizzo di una rendicontazione non finanziaria; nel Libro Verde la Commissione Europea (2001) definisce il bilancio di Sostenibilità come:

“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

L'interesse delle istituzioni alla comunicazione sulla sostenibilità è tale che attraverso la direttiva 2014/95/UE recepita dal Parlamento e dal Consiglio Europeo nel 2016 si è resa obbligatoria la rendicontazione non finanziaria per un certo tipo di realtà:

“imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e gli enti di interesse pubblico che sono imprese madri di un gruppo di grandi dimensioni, in ciascun caso aventi in media più di 500 lavoratori, nel caso di un gruppo, da calcolarsi su base consolidata”.

I criteri definiti dalla legge per rientrare nella base consolidata sono un attivo dello stato patrimoniale

superiore ai 20 milioni di euro oppure un valore totale dei ricavi netti da vendite maggiore ai 40 milioni. La direttiva coinvolge anche i singoli Stati membri specificando che i criteri non ostacolano un allargamento della base di imprese a cui si richiede la rendicontazione. L'obbligo ricade, al momento, solo sulle grandi imprese e gruppi, non è però da sottovalutare la forte influenza del mercato che richiede sempre più trasparenza alle organizzazioni (Giovannini, 2018).

Il reporting di sostenibilità mira a standardizzare e quantificare i costi e i benefici ambientali, sociali e di *corporate governance* derivanti dalle attività delle società. Alcuni esempi delle misure di comunicazione da utilizzare sono i risultati quantificati delle emissioni di CO₂, le condizioni di lavoro e di pagamento, la trasparenza finanziaria e simili.

Per realizzare questo tipo di rendicontazione è assente un metodo uniforme definito a livello normativo, tuttavia, si seguono linee guida specifiche e standardizzate che individuano schemi di rendicontazione, metodologie di contabilità e specifici KPI (*Key Performance Indicators*).

Sono tante le iniziative a livello internazionale, talvolta create dalle istituzioni altre volte dai privati con coinvolgimento delle istituzioni, che lavorano con il proposito di rendere possibile per ogni impresa ed ente la transizione verso la sostenibilità partendo dalla rendicontazione e dalla comunicazione di questa. Fra le più importanti a livello internazionale ricordiamo:



- Figura 6: organizzazioni che si occupano di rendicontazione non finanziaria

All'interno di questo elaborato andremo ad analizzarne due: il *Global Reporting Initiative*, iniziativa privata che si occupa di standardizzazione di metodi di rendicontazione non finanziaria e lo: “*United Nations Global Compact*”, iniziativa delle Nazioni Unite che incoraggia le aziende di tutto il mondo all'adozione di politiche sostenibili e socialmente responsabili.

1.5.1 GLOBAL REPORTING INITIATIVE

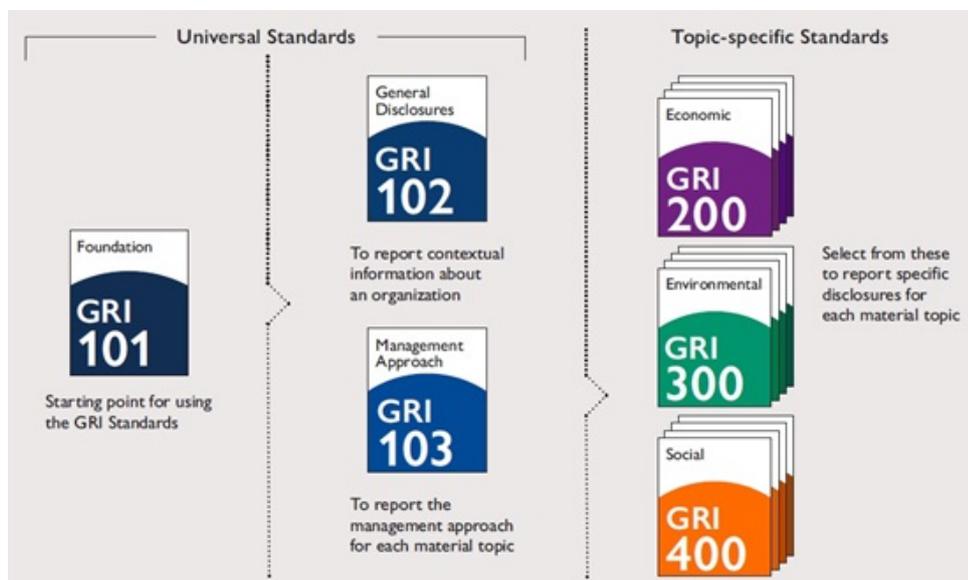
La *Global Reporting Initiative* (d'ora in poi GRI) è un'organizzazione internazionale e indipendente che aiuta le organizzazioni a misurare e comunicare al meglio i propri impatti sull'ambiente e la società. L'iniziativa, supportata anche dalle Nazioni Unite, ha rilasciato il suo primo *framework* per il reporting, ovvero per tracciare i miglioramenti in CSR e in programmi di sostenibilità, nel 2002 durante il vertice sullo sviluppo sostenibile ONU di Johannesburg. L'organizzazione è cresciuta e sta crescendo nel tempo; è formata al momento da una rete di più di 30 mila persone che contribuiscono al continuo

aggiornamento degli standard e delle diverse linee guida. Il *framework* del GRI permette a tutte le organizzazioni di misurare nel report la loro performance nella sostenibilità, le imprese attraverso una comunicazione trasparente e *data-driven* beneficiano di una maggiore fiducia da parte degli stakeholder grazie maggiori informazioni rese disponibili dall'azienda. Lo strumento può essere utilizzato da aziende di ogni dimensione e di ogni tipo, dalle no-profit alle aziende pubbliche.

Gli ultimi pubblicati dall'organizzazione, sono i GRI *Standards*, basati sui contenuti delle linee guida G4 del 2013, con in aggiunta caratteristiche che hanno portato ai seguenti miglioramenti:

1. Una nuova struttura modulare: standard tra loro interrelati e modulari;
2. Un format rivisto con requisiti più chiari;
3. Chiarificazione dei contenuti;
4. Maggiore flessibilità e trasparenza su come devono essere utilizzati gli standard;
5. Ristrutturazione e riallocazione di contenuti selezionati;
6. Revisione completa.

I GRI *Standards* sono in vigore per report di sostenibilità o altri materiali pubblicati, dal 1 ° luglio 2018. Gli standard continuano ad essere aggiornati con nuove aggiunte, come i nuovi standard tematici sulle imposte (2019) e sui rifiuti (2020).



- Figura 7: GRI Standards composizione

I GRI *standards* sono al momento fra i più diffusi al mondo (GRI, 2017), aiutano non solo a colmare eventuali vuoti normativi a livello locale, ma ad avere un metodo di comunicazione della sostenibilità globalmente riconosciuto.

La *vision* dell'organizzazione è:

“GRI envisions a sustainable future enabled by transparency and open dialogue about impacts. This is a future in which reporting on impacts is common practice by all organizations around the world. as provider of world’s most widely used sustainability disclosure standards, we are a catalyst for that change.”

Le linee guida stabiliscono i principi e gli indicatori che le organizzazioni possono utilizzare per misurare e segnalare le loro prestazioni in sei categorie:

- 1) la categoria “economia” indaga la presenza sul mercato, le prestazioni economiche e gli impatti economici indiretti;
- 2) la categoria “ambiente” comprende i materiali: energia, acqua, biodiversità, emissioni, effluenti e rifiuti, prodotti e servizi, conformità, trasporti;
- 3) la categoria “sociale” comprende la sostenibilità e gli impatti che un'organizzazione ha sui sistemi sociali dove opera, nonché le pratiche lavorative e i diritti umani che si basano su norme universali riconosciute a livello internazionale, come la Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite e i suoi protocolli;
- 4) la categoria “diritti umani” include pratiche di investimento e approvvigionamento, di non discriminazione, di libertà di associazione e contrattazione collettiva, di abolizione del lavoro minorile, di prevenzione del lavoro forzato e obbligatorio, di reclami e pratiche di reclamo, di pratiche di sicurezza e diritti per gli indigeni;
- 5) La categoria “società” si occupa di: comunità, corruzione, politica pubblica, comportamento anticoncorrenziale e conformità;
- 6) La categoria “responsabilità del prodotto” include la salute e la sicurezza dei clienti, l'etichettatura dei prodotti e dei servizi, le comunicazioni di marketing, la privacy dei clienti e la *compliance*. (GRI, 2016)

Il GRI consente alle aziende che seguono le linee guida nel loro bilancio di sostenibilità di pubblicarle sul sito web GRI. L'istituto classifica i report in base a tre livelli di applicazione A, B o C, a seconda della profondità del report e delle linee guida e del numero di indicatori utilizzati dall'organizzazione. Il livello C ad esempio non richiede la ricerca, la pianificazione o i risultati sostenuti per i profili, richiesti invece per i livelli A e B. I report inoltre I report di sostenibilità che seguono i GRI devono

necessariamente indicare se sono stati redatti seguendo una delle seguenti metodologie: *core*, dove il report contiene le informazioni minime necessarie per comprendere la natura dell'organizzazione, i suoi *material topic*, gli impatti relativi e come questi sono gestiti; oppure *comprehensive*, dove oltre alle informazioni core si aggiungono le azioni relative alla strategia, l'etica, l'integrità e la governance.

ORG Name	Size	Sector	Country	Region	Reports
Edison	Large	Energy	🇮🇹	Europe	2018 - GRI - Standards
Emak S.p.A.	SME	Energy	🇮🇹	Europe	2018 - GRI - Standards
Eni	MNE	Energy	🇮🇹	Europe	2020 - GRI - Standards ✓ 2019 - GRI - Standards ✓ 2018 - GRI - Standards ✓
ERG (Gruppo ERG)	Large	Energy	🇮🇹	Europe	2020 - GRI - Standards ✓ 2019 - GRI - Standards ✓ 2018 - GRI - Standards ✓
Gruppo SOL	Large	Energy	🇮🇹	Europe	2018 - GRI - Standards
PLT energia S.p.A.	SME	Energy	🇮🇹	Europe	2018 - GRI - Standards
Prysmian Group	MNE	Energy	🇮🇹	Europe	2020 - GRI - Standards ✓ 2019 - GRI - Standards ✓
Saipem	Large	Energy	🇮🇹	Europe	2019 - GRI - Standards ✓

- Figura 8: database GRI, bilanci di sostenibilità disponibili

Gli standard GRI sono stati creati seguendo le pratiche di lavoro internazionali per la valutazione dell'impatto sociale e dell'impatto ambientale. Si seguono ad esempio, ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012 e ISO 26000¹⁴ pongono uno standard per la valutazione dell'impatto ambientale, mentre OHSAS 18001 stabilisce un sistema di gestione dei rischi per la salute e la sicurezza.

Dal 1997 ad oggi i numeri dell'organizzazione sono:



- Figura 9: database GRI, report raccolti e organizzazioni partecipanti

La vera sfida per il GRI nei prossimi anni sarà allargare la base di organizzazioni che adotta gli *standards* con particolare riguardo alle piccole medie imprese che al momento rappresentano una piccola frazione delle partecipanti se rapportate al loro numero assoluto.

¹⁴ La International Standard Organization (ISO), è la più grande organizzazione internazionale per la definizione di norme tecniche. Gli standard rilasciati vengono chiamati con "ISO" seguito dal numero di identificazione.

1.5.2 UNITED NATION GLOBAL COMPACT

“La più grande iniziativa di sostenibilità aziendale a livello mondiale”¹⁵

La “UN Global Compact” è nata nel 2000. L’organizzazione governativa è una chiamata alle aziende per allineare le strategie e le operazioni ai principi universali sui diritti umani, il lavoro, l’ambiente e l’anticorruzione e adottare azioni che promuovano obiettivi sociali. L’organizzazione promuove come punto di inizio per la sostenibilità aziendale adottare un sistema di valori di un’azienda e fondare il proprio operato su dei principi condivisi. Ciò significa lavorare in modo tale che, come minimo, si rispettino le responsabilità fondamentali nei settori dei diritti umani, del lavoro, dell’ambiente e della lotta alla corruzione.

La *mission* è suddivisa in un dei compiti principali:

1. Fare affari in modo responsabile allineando le loro strategie e operazioni in base ai dieci principi sui diritti umani, il lavoro, l’ambiente e la lotta alla corruzione;
2. Intraprendere azioni strategiche per promuovere obiettivi sociali più ampi, come gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs), con particolare attenzione alla collaborazione e all’innovazione.

Le imprese responsabili, quindi, seguono gli stessi valori e principi ovunque siano presenti e sanno che le buone pratiche in un settore non compensano i danni in un altro. Da qui derivano i dieci principi dell’UN global compact:

Diritti umani:

- Principio 1: Le imprese dovrebbero sostenere e rispettare la protezione dei diritti umani proclamati a livello internazionale; e
- Principio 2: assicurarsi che non siano complici negli abusi dei diritti umani.

Lavoro

- Principio 3: Le imprese dovrebbero sostenere la libertà di associazione e l’effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
- Principio 4: l’eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
- Principio 5: l’effettiva abolizione del lavoro minorile; e
- Principio 6: l’eliminazione della discriminazione in materia di impiego e occupazione.

Ambiente

- Principio 7: le imprese dovrebbero sostenere un approccio precauzionale alle sfide ambientali;
- Principio 8: intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale; e
- Principio 9: incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell’ambiente.

¹⁵ Messaggio presente nel sito web ufficiale: <https://www.unglobalcompact.org>

Anti corruzione:

- Principio 10: le imprese dovrebbero lavorare contro la corruzione in tutte le sue forme, tra cui estorsioni e corruzione.

Secondo l'organizzazione, incorporando i dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite in strategie, politiche e procedure, e stabilendo una cultura dell'integrità, le aziende stanno creando le basi per il successo a lungo termine, non stanno solo sostenendo le loro responsabilità di base nei confronti delle persone e del pianeta. Per aiutare le aziende nell'implementazione dei Principi il Global Compact crea periodicamente risorse, *framework* e guide. La seconda parte della *mission* mira a risolvere la mancanza di una metodologia unica e uniforme per misurare e segnalare i progressi delle imprese e gli impatti sugli SDG. Attraverso diverse sinergie il Global Compact sta guidando la creazione di una documentazione sempre più ricca. Basandosi sul target 12.6 degli SDGs, goal sul consumo responsabile, cita i vantaggi della segnalazione sulla sostenibilità e incoraggia le aziende a integrare le informazioni sulla sostenibilità nei loro cicli di reporting. Attraverso una migliore creazione di report, le organizzazioni possono comprendere, comunicare e gestire meglio i loro contributi agli SDGs. (GRI, 2021)

Un progetto in particolare sviluppato in collaborazione con il GRI e il *World Business Council for Sustainable Development* (WBSCD), è l'*SDGs Compass*: una raccolta di risorse (analisi degli obiettivi, indicatori per le imprese, strumenti per le parti interessate) che le aziende possono utilizzare per scoprire il loro ruolo nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.



Figura 10: i 5 passaggi per applicare l'SDGs Compass

1) Capire gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs)

Come primo passo, è importante familiarizzare con i 17 obiettivi per considerare le opportunità, e le responsabilità, che rappresentano per la propria attività. Gli SDGs promuovono lo sviluppo sostenibile delle aziende in tutti gli ambiti: attraverso gli investimenti che fanno, nelle soluzioni che sviluppano e nelle pratiche commerciali che adottano. In tal modo, gli obiettivi incoraggiano le imprese a ridurre i loro impatti negativi, migliorando allo stesso tempo il loro contributo positivo all'agenda per lo sviluppo sostenibile. A loro volta, tutte le aziende sono influenzate dalle sfide che gli SDGs affrontano. (Busco, Granà, Izzo, 2017)

2) Definire le priorità: per beneficiare delle opportunità e delle sfide presentate dagli SDGS le aziende devono definire e analizzare dove sono le priorità dell'azienda per concentrare i propri sforzi.

Come abbiamo visto in Porter e Kramer (par. 1.4) la sostenibilità non si raggiunge tirando a sorte gli ambiti in cui si andrà ad operare, studiando e scegliendo quelli in cui l'azienda può essere più efficiente e dove le sinergie possono essere maggiori. Non tutti i 17 obiettivi, infatti, saranno ugualmente rilevanti. La misura in cui l'azienda può contribuire a ciascuno, e i rischi e le opportunità che rappresentano individualmente, dipenderà da molti fattori; adottando un approccio strategico agli SDGs, il primo compito è quello di condurre una valutazione degli impatti attuali, potenziali, positivi e negativi che l'attività commerciale ha sui parametri.

4) Definizione degli obiettivi:

L'impostazione degli obiettivi si basa sui risultati della valutazione d'impatto e della definizione delle priorità di cui al passaggio 02. La definizione di obiettivi di sostenibilità specifici, misurabili e legati al tempo contribuisce a promuovere priorità condivise e a promuovere le prestazioni in tutta l'organizzazione e sta diventando sempre più diffusa (Busco, Granà, Izzo 2017; Giovannini, 2017). Allineandosi agli SDGs, le aziende possono fissare obiettivi più significativi e comunicare in modo più efficace il proprio impegno per lo sviluppo sostenibile. Questo passaggio sulla definizione degli obiettivi consiste in quattro azioni:

- i. definire l'ambito degli obiettivi e selezionare i KPI;
- ii. definire la linea di base e selezionare l'obiettivo tipo;
- iii. decidere il livello di ambizione;
- iv. annunciare l'impegno nei confronti degli SDGS.

5) Integrazione:

Definiti gli obiettivi, si legano a KPI specifici legandoli a ogni priorità strategica dell'impresa. Per raggiungere questi obiettivi è fondamentale incorporare gli obiettivi fra le funzioni. L'integrazione della sostenibilità ha il potenziale di trasformare tutti gli aspetti del *core business*.

Per perseguire obiettivi condivisi, o affrontare cambiamenti sistematici, le aziende stanno lavorando sempre più con i partner per migliorare il loro impatto e avere successo.

6) Reporting e comunicazione:

Come abbiamo visto, nell'ultimo decennio, la pratica della divulgazione della sostenibilità aziendale è aumentata drasticamente in linea con la domanda di informazioni da parte degli stakeholder. È importante segnalare e comunicare continuamente i progressi rispetto agli SDGs al fine di comprendere e soddisfare le esigenze dei tuoi stakeholder. Molti governi, regolatori di mercato e borse hanno avviato politiche di rendicontazione e regolamentazione negli ultimi anni (Giovannini, 2017; SDGs Compass). In tutto il mondo esistono almeno 180 politiche e iniziative nazionali in materia di rendicontazione della sostenibilità, di cui circa due terzi obbligatori. Oggi, la maggior parte delle più grandi aziende del mondo rivela le proprie prestazioni e impatti sulla sostenibilità. Delle 250 maggiori aziende al mondo, il 93% riferisce sulla loro performance di sostenibilità (The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013).



L'obiettivo 12.6 degli SDGs invita i governi di tutto il mondo a:

"incoraggiare le imprese, in particolare le grandi imprese e le imprese trans-nazionali, a adottare pratiche sostenibili e a integrare le informazioni sulla sostenibilità nel loro ciclo di rendicontazione".

- figura 11: Obiettivo 12, Agenda 2030

Per i target degli SDGs con sufficienti informazioni pubbliche sul modo in cui le imprese possono contribuire, questo documento fornisce:

- un elenco delle informazioni esistenti da fonti consolidate;
- una evidenza delle lacune laddove le informazioni non esistono o non sono ancora ben consolidate;
- a fini illustrativi, le possibili azioni che le imprese possono intraprendere;
- un elenco degli indicatori sviluppati da un gruppo di esperti tra le agenzie dell'ONU sugli indicatori SDGs

Il *reporting* sulla sostenibilità porta in sé altri problemi oltre quelli sul metodo:

- Non chiari criteri di identificazione degli stakeholder
- Complessità di identificazione dei temi
- Metodologia di misurazione non definita
- Gestire le diversità tra business e aree geografiche
- Carenza di cultura sulla materialità

Proprio quest'ultimo concetto se ben approfondito può essere invece punto di svolta per le politiche di CSR delle imprese. L'analisi di materialità è definita dal GRI come un metodo per identificare e dare priorità ai problemi più importanti per un'organizzazione e i suoi stakeholder. (GRI, G4 guidelines 2016) *“Materiality” are “those topics that have a direct or indirect impact on an organization’s ability to create, preserve or erode economic, environmental and social value for itself, its stakeholders and society at large”* (GRI 2017)

Le valutazioni sulla materialità sono quindi quelle più importanti nel reporting, perché studiano dove l'impresa ha un maggiore impatto nell'ambiente e società. Aiutano a identificare i problemi e a determinare cosa deve essere segnalato. Il processo di identificazione di questi problemi comporta, come nella creazione del valore condiviso (Porter, Kramer, 2017) la ricerca di parti interessate interne ed esterne per ottenere il loro contributo, non solo come stakeholder.

La mappa di materialità degli stakeholder segue le direttrici già presentate ESG linee di business, i processi produttivi utilizzati e le regioni in cui opera un'azienda sono tra i fattori determinanti del rischio ESG. La materialità è il principio di definire gli argomenti sociali e ambientali che contano di più per la tua azienda e i tuoi stakeholder. (CSR Manager Network, 2015)



- figura 12: Mapping SDGs, Compass

Per chiudere il paragrafo di misurazione e reporting di sostenibilità non c'è metodo migliore di riportare quelli indicati dagli istituti e dalle organizzazioni come benefici interni ed esterni acquisiti nell'applicare un sistema di rendicontazione e misurazione delle politiche di CSR che segue norme internazionali. Questi i benefici riportati nel sito del GRI:

Benefici interni:

- Maggiore comprensione dei rischi e delle opportunità;
- Sottolineare il legame tra performance finanziarie e non finanziarie;
- Influenzare la strategia e la politica di gestione a lungo termine e i piani aziendali;
- Processi di razionalizzazione, riduzione dei costi e miglioramento dell'efficienza;
- *Benchmarking* e valutazione delle prestazioni di sostenibilità rispetto alle leggi, alle norme, ai codici, agli standard di performance e alle iniziative volontarie.
- Evitare di essere implicati in fallimenti pubblicitari ambientali, sociali e di governo;
- Confronto delle prestazioni internamente e tra organizzazioni e settori.

Benefici esterni:

- Mitigare - o invertire - gli impatti ambientali, sociali e di governo negativi;
- Migliorare la reputazione e la fedeltà al marchio;
- Consentire alle parti interessate esterne di comprendere il valore reale dell'organizzazione e le attività materiali e immateriali;
- Dimostrare come l'organizzazione influenza ed è influenzata dalle aspettative di uno sviluppo sostenibile.

Nei prossimi paragrafi andremo ad affrontare nel dettaglio un argomento di CSR per ogni dimensione identificata nella TBL di Elkington che ricordiamo essere divisa in tre direttrici: ambiente, economia e società. La sostenibilità è ormai entrata a pieno regime nel mercato, la sua forza innovatrice sta modificando la struttura delle organizzazioni, il modo in cui raccolgono capitale e anche il modo in cui pensano i propri prodotti. Per studiare questi aspetti in particolare studieremo nel dettaglio questi tre fenomeni: la finanza sostenibile per l'economia, le Benefit-Corporation per la società e l'economia circolare per l'ambiente.

1.6 LA DIMENSIONE ECONOMICA: LA FINANZA SOSTENIBILE.

Nella discussione finora riportata abbiamo avvalorato la tesi che la sostenibilità può essere utile alle aziende, illustrando come le organizzazioni debbano impegnarsi per creare valore nel proprio ambiente e poi comunicarlo. Non abbiamo però fugato il dubbio che questi sforzi siano effettivamente accolti e premiati nel mercato dei capitali. Le aziende all'interno del sistema economico sono in costante ricerca di finanziamenti, rappresentano la domanda di capitale. Domanda e offerta si influenzano a vicenda essendo una forza motrice dell'altra. Esiste quindi una offerta di capitali riservati alle aziende che si curano di comunicare la loro sostenibilità? La risposta è ampiamente positiva, soprattutto perché incarna una tendenza in grande crescita nell'ultimo decennio e in particolare durante il fenomeno pandemico. Gli investitori nel valutare la sostenibilità dell'azienda includono elementi di *corporate governance*, ambientali e sociali, gli ESGS (par. 1.3). La

finanza sostenibile sta diventando impossibile da ignorare per le imprese. Difficile pensare che sia qualcosa che svanirà in poco tempo, abbiamo visto come la trattazione della responsabilità d'azienda sia mutata nel tempo aderendo sempre più alla cultura e a sua volta caratterizzandola. Nel 2018, BlackRock il più grande fondo di investimenti al mondo ha dato il suo contributo; nella lettera annuale ai CEO delle imprese in cui il fondo investe, Larry Fink fondatore e CEO del fondo scriveva “*contribute to society, or risk losing our support*”¹⁶. Fink apertamente spiega nella lettera come gli ESG e la CSR saranno metro di valutazione per i prossimi investimenti del fondo. Per quanto la dichiarazione programmatica in sé dica poco, anche considerando l'ammontare di investimenti di BlackRock in armi e settore petrolifero, per la prima volta nel 2020 i fondi di investimento sostenibile hanno superato il trilione di dollari.¹⁷

C'è sempre più interesse per gli investimenti sostenibili, i fondi modificano i loro portafogli cercando le aziende più solide e sostenibili e le aziende si impegnano ad entrare nella categoria e far parte della tendenza. Per descrivere l'insieme dell'offerta di investimenti sostenibili è spesso utilizzato l'acronimo RSI ovvero *Responsible, Sustainable, Investing*. La definizione dell'Eurosif (European SRI Study, 2016) è la seguente:

“Sustainable and Responsible Investment è un approccio di investimento orientato sul lungo termine che integra i fattori ESG nel processo di ricerca, analisi e selezione di titoli all'interno di un portafoglio di investimenti. Unisce l'analisi fondamentale e l'impegno con una valutazione dei fattori ESG al fine di acquisire meglio i rendimenti a lungo termine per gli investitori e di beneficiare la società influenzando il comportamento delle imprese.”

Per comprendere anche come venga inteso oltreoceano si riporta anche la definizione fornita dall'ente statunitense che se ne occupa, l'US/SIF, il *Forum for Sustainable and Responsible Investment*:

“Sustainable, responsible e impact investing (SRI) è una disciplina di investimento che considera criteri ambientali, sociali e di corporate governance (ESG) per generare rendimenti finanziari competitivi a lungo termine e impatti sociali positivi”

I fondi adottano diversi tipi di strategie, oltre a riportare i diversi tipi indicati dall'European SRI study studieremo nel dettaglio l'*impact investing*, e una volta introdotto il metodo di misurazione citeremo due indici di mercato che raccolgono solamente imprese sostenibili.

1. *Best-in-class investment selection.*
2. *Sustainability themed investments.*
3. *Norms-based screening.*
4. *Engagement and voting on sustainability matters.*

¹⁶ <https://www.nytimes.com/2018/01/15/business/dealbook/blackrock-laurence-fink-letter.html>

¹⁷ <https://www.cnbc.com/2020/08/11/coronavirus-esg-and-sustainable-funds-surpass-1-trillion-for-the-first-time.html>

5. *Exclusion of holdings from investment universe.*
6. *Integration of ESG factors in financial analysis.*
7. *Impact investing.*

Una strategia, o se vogliamo sottocategoria, del RSI è l'*impact investing*: investimenti in aziende, fondi e organizzazioni con l'intenzione dichiarata di generare sia un ritorno finanziario sia un impatto ambientale e sociale positivo, concreto e misurabile. Questi investimenti dovranno portare in futuro un guadagno con tassi che potranno essere inferiori o superiori a quelli di mercato. Tutto questo ottenendo un impatto positivo sul pianeta e sulla società. La crescita dell'investimento d'impatto ha portato ad una concentrazione senza precedenti sulla *misurazione dell'impatto*, allo scopo di comprendere sia il rendimento finanziario sia quello sociale su questi investimenti.

Tuttavia, la misurazione dell'impatto è complessa in pratica e varia in approccio e rigore, con una serie di metodologie e pratiche emergenti da diverse organizzazioni. Ciò comporta un rischio per l'emergere dell'*impact investing*: se un certo livello di rigore nella misurazione dell'impatto non è stabilito in tutto il settore, l'etichetta «*impact investing*» corre il rischio di divenire diluito e utilizzato solo come strumento di marketing per gli investitori commerciali (Harvard BS, 2015).



	1 Estimating Impact for due diligence	2 Planning Impact through strategy	3 Monitoring Impact to improve program	4 Evaluating Impact to prove social value
Expected Return • SROI				
Theory of Change • Logic Model				
Mission Alignment Methods • Social Value Criteria • Scorecards				
Quasi-Experimental & Experimental Methods • RCT • Historical baseline • Pre/post test • Regression discontinuity design • Difference in differences				
Investment Process Alignment:	Due Diligence	Pre-Approval	Post-Investment	

- Figura 13 e 14: misurare l'impatto dell'investimento a impatto; mappatura dei 4 metodi di misurazione dell'impatto a confronto con gli obiettivi della misurazione:

Le pratiche e le metodologie specifiche che gli investitori stanno utilizzando per misurare l'impatto sociale generato dai loro investimenti e ciò che è rilevante comprendere per capire come comunicare la sostenibilità all'esterno. Nell'analisi condotta dall'Harvard Business School il pubblico previsto per l'analisi è stato quello degli stessi investitori di impatto insieme alle organizzazioni del settore sociale,

finanziatori tradizionali e valutatori. Si può notare anche dalla tabella riportata, che l'indicatore che sembra includere più aspetti del ciclo dell'impatto sia lo SROI.

1.6.1 SOCIAL RETURN ON INVESTMENTS

Lo SROI è stato sviluppato a partire dalla contabilità sociale e dalla *cost-benefit analysis* (analisi costi-benefici), con l'obiettivo di fare un *assessment* dell'impatto sociale delle imprese (*social impact assessment methodologies*). Lo SROI assegna un valore monetario sulle prestazioni sociali e confronta i benefici pubblici e privati ai costi. (Millar, 2012) Nella sua forma più semplice, il rapporto SROI può essere calcolato:

$$\text{Rapporto SROI} = \frac{\text{(Valore attuale dell'impatto)}}{\text{(valore degli input)}}$$

Può assumere la forma di un ROI percentuale, un rapporto o un valore NPV (*Net Present Value*). Si può inoltre distinguere fra SROI valutativo (analisi ex post), condotto in modo retrospettivo e basato su risultati effettivi che sono già avvenuti; e SROI predittivo (analisi ex ante), prevede quanto valore sociale sarà creato se le attività soddisfano i loro risultati previsti.

Essere performanti anche sotto lo SROI è un'occasione per le aziende più grande che sono interessate alla raccolta di capitali tramite la Borsa. Sono diverse le organizzazioni a livello globale che raggruppano imprese sostenibili per la creazione di specifici indici. Il *Dow Jones Sustainability World Index* include le 2500 aziende leader nel mondo nel campo della sostenibilità. Nato nel 1999, dalla collaborazione tra varie organizzazioni operanti in Borsa americane, l'indice DJSI è il primo indice che sceglie le aziende facenti parte del proprio portafoglio non solo dalle performance finanziarie, barriera all'ingresso è come seguono principi sostenibili. I metodi di gestione e controllo delle aziende inserite nell'indice vanno ben oltre agli indici e i parametri trattati in questo elaborato; possiamo però dire che si basano sui metodi e le pratiche presentate. Per assicurare la sostenibilità dell'indice questo viene rivisto annualmente e ogni quattro mesi, per assicurarsi almeno il 20% delle compagnie, facente parte sia del settore SAM sia dello STOXX Sustain, indicatore leader nella sostenibilità. Per quanto riguarda l'Europa, invece, il FTSE4Good Europe Index, include le aziende che si distinguono per trasparenza e piena adesione al reporting sostenibile. L'indice FTSE4Good valuta aziende la cui performance è caratterizzata da standard elevati di responsabilità sociale. La finanza internazionale si basa spesso sul FTSE4Good per la creazione di prodotti derivati legati alla tematica. (fonte). Anche questo indice viene rivisto spesso in particolare a marzo e a settembre, per includere eventuali nuovi aziende ed escludere invece quelle che non hanno mantenuto gli standard di sostenibilità richiesti.

1.7 LA DIMENSIONE SOCIALE: LE BENEFIT- CORPORATION

La Legge di legge 28 dicembre 2015, numero 208, ha introdotto nel nostro ordinamento un nuovo soggetto giuridico: la Società Benefit. Dal 2016, l'Italia è il primo Paese in Europa e il primo al mondo ad aver recepito la norma a livello nazionale; negli Stati Uniti era già presente in 30 Stati.

La normativa, basata sul *corpus* delle *Benefit Corporation* prevede la creazione di società di capitali con la possibilità di perseguire simultaneamente finalità di lucro e di beneficio sociale, specificati “intenzionalmente e consapevolmente” nello statuto. La Società Benefit si caratterizza quindi per il duplice scopo: lo scopo di lucro tipico di dividere gli utili, per gli *shareholder* e lo scopo di beneficio comune: volto ad ottenere un impatto positivo sull'ambiente e sulla società operando in modo sostenibile. Sembra quindi mettere d'accordo, o se vogliamo contro, le teorie economiche affrontate di Freeman e Friedman. Con questa nuova qualifica giuridica un'impresa, oltre ai propri obiettivi di profitto, si impegna a perseguire anche scopi di beneficio comune atti ad avere un impatto positivo a lungo termine sulla società civile e sull'ambiente. La società, infatti, nell'esercizio di un'attività economica, “oltre” allo scopo lucrativo o mutualistico, persegue “anche” una o più finalità di beneficio comune che intende perseguire da indicare nel proprio oggetto sociale, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di tutti gli *stakeholders*.

Non siamo nuovi alla definizione data dalla normativa ai portatori di interesse, sono: enti e associazioni, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, persone e altri portatori di interesse, che sono comunque coinvolti dall'attività di impresa; i citati *stakeholders* hanno diritto di vedere i loro interessi bilanciati con quelli degli stakeholder in sede di amministrazione. La SB è una società tradizionale, semplicemente il management e gli azionisti si impegnano a mantenere standard più elevati, di sostenibilità, responsabilità e trasparenza; impegno che è comunicato e presente nello statuto. L'impresa se da un lato beneficia a livello comunicativo di trasparenza dall'altro deve sempre ricordarsi della non discrezionalità nelle scelte che fa: tutte devono essere profittevoli quanto sostenibili.

Per diventare una *BCorp* occorre compilare un *impact assessment* e raggiungere almeno 80 punti su 200. Nel presentare la misurazione abbiamo parlato della valutazione a impatto (par. 1.7.2). L'*impact assessment*, richiesto per diventare *BCorp*, si avvale di uno strumento gratuito e di auto analisi per le aziende che, tramite un questionario, permette all'azienda di misurare il proprio impatto sociale ed ambientale. Compilando l'*assessment* le aziende hanno modo di capire come migliorare il proprio business andando ad agire sui settori in cui l'impatto delle loro azioni è maggiore.

L'*assessment* è diverso a seconda della dimensione, del settore e dell'area geografica dove opera l'azienda che richiede di fare l'*assessment*. I passi da compiere, invece, sono uguali per tutti:

- Step 1: compilare l'*assessment*
- Step 2: comparare l'*assessment* con quello delle numerose aziende che iniziano il percorso di valutazione. Verranno ricevuti un riscontro rapido ed uno più dettagliato.
- Step 3: creare un piano di miglioramento personalizzato per il proprio business ed usare le guide fornite dalla no-profit "B Lab" per aiutare il sistema di miglioramento.

La valutazione degli impatti dell'azienda è legata al bilancio societario; come abbiamo visto per la rendicontazione finanziaria la comunicazione e la trasparenza sono essenziali per un'agenda di CSR coerente. Le 5 aree previste dall'allegato alla normativa delle B-Corp sono: la *governance*, i rapporti con i lavoratori, i rapporti con gli altri portatori d'interesse e l'ambiente. Nel caso italiano chiude la comunicazione il **Controllo dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato**. La società benefit che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni in materia di pubblicità ingannevole. L'obiettivo è di garantire una corretta comunicazione al mercato in merito al reale perseguimento delle finalità: si vuole evitare che si benefici di un vantaggio competitivo e migliore reputazione nei confronti di altre imprese. Condizione simile a quella del *greenwashing*.

Risulta evidente come queste organizzazioni diano ampia importanza alla valutazione e misurazione dei dati per poi seguire con una fase finale di piano di miglioramento. L'impegno dell'azienda non si esaurisce nello sforzo dell'*assessment* o nel modificare il proprio statuto. L'azienda è continuamente chiamata a interrogarsi cosa può fare lei per migliorare l'ambiente in cui opera. L'iniziativa sta avendo un grande successo, al momento le imprese in Italia che hanno inserito la vocazione sociale e ambientale nel loro statuto sono oltre 120¹⁸.

1.8 LA DIMENSIONE AMBIENTALE: L'ECONOMIA CIRCOLARE

La responsabilità sociale d'impresa è ciò che si richiede alle imprese per far parte della transizione verso un modello di sviluppo sostenibile (Giovannini, 2018). La sfida più grande per le imprese rimane probabilmente il mutamento radicale del modo in cui operano. L'economia circolare è un modello economico alternativo di creazione di valore che ogni impresa può adottare nella produzione dei beni. L'aggettivo circolare vuole proprio distaccarsi dal modello lineare che vede un fine vita inerte, non preso in considerazione in fase di progettazione se non in veste di gestione dei rifiuti. Per quanto l'economia circolare si basi su come si porta avanti la produzione di beni sono inclusi anche i servizi nel nuovo paradigma. Il nuovo modello di sviluppo è in grado di instaurare un nuovo tipo di relazione tra produzione e consumo: un cambio di passo nell'integrazione tra politiche ambientali ed economiche,

¹⁸ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

basato sul ciclo di vita dei prodotti e incentrato sul recupero di ogni singola e preziosa materia prima. L'economia circolare, fa parte della transizione verso lo sviluppo sostenibile; si basa, su fonti energetiche di tipo rinnovabile, minimizza l'utilizzo di sostanze dannose per l'ambiente, riduce al minimo l'utilizzo di materie prime per favorire l'efficienza nella gestione dei rifiuti. (AISEC)

Applicare l'economia circolare significa a livello pratico l'ingegnerizzazione dei prodotti e servizi per essere a fine ciclo produttivo inizio di uno nuovo (Giovannini, 2018). Il nuovo modo di operare si allontana dal concetto *make – use – dispose* adottando invece un modello che tratta i processi *cradle to cradle*. Ente di riferimento nel settore dell'Economia Circolare e della sostenibilità è la Ellen MacArthur Foundation (EMF). La EMF sviluppa e promuove l'idea di ripensare, in chiave sostenibile, ad un nuovo modo di progettare, realizzare e utilizzare i beni che le aziende producono (EMF, 2015). L'EC mira a cambiare il rapporto tra azienda e consumatore. Gli obiettivi di sostenibilità dell'impresa chiamano a partecipare attivamente i consumatori che sono desiderosi di essere parte all'innovazione del prodotto. Abbiamo più volte fatto presente i consumatori negli ultimi anni, abbiamo sviluppato una particolare attenzione alle tematiche sociali e ambientali (Webster, MacArthur, 2017).

Per quanto il modello preferibile sia quello dell'economia circolare un primo passo verso il cambio di paradigma può essere un'efficiente gestione dei rifiuti. Le aziende nella gestione dei rifiuti possono seguire il principio delle 4R che elenca quattro azioni da compiere per centrare gli obiettivi di riduzione degli sprechi.

1. Ridurre e Prevenire:

Nella produzione e nell'intero ciclo produttivo l'azienda deve prevenire sprechi e studiare come poter consumare meno risorse naturali e materie prime,

2. Riutilizzare

Evitare di buttare ciò che ha ancora una vita utile residua può sembrare scontato, ma sfruttarlo nonostante sia superato da una nuova versione. Prima della sostituzione completa è sempre bene prendere in considerazione di riparare il prodotto o macchinario o la parte in difetto.

3. Riciclare

Molti confondono il riciclo con il vero e proprio ambito dell'economia circolare. Tuttavia, per assurdo se tutto il modello economico si basasse sull'economia circolare non ci sarebbe necessità di riciclare. Al giorno d'oggi riciclare significa recuperare il valore delle materie per poterle trasformare in nuovi prodotti, materiali o sostanze non necessariamente per lo scopo originale.

4. Recuperare

Ultima possibilità di un materiale prima della discarica è che si ottenga combustibile attraverso termovalorizzatori o impianti biogas. Questo ultimo passaggio è particolarmente evitato per le ripercussioni negative nell'ambiente, ma è talvolta l'unica soluzione, è necessario allora ripensare alla base la strategia di gestione dei rifiuti.

L'accedere a questo nuovo modello di business è subordinato a un cambiamento pervasivo nel comportamento dei consumatori. La proprietà dei prodotti è ancora della massima importanza per i consumatori dei paesi in via di sviluppo, la ricerca mostra che nella maggior parte dei mercati saturi i consumatori tendono a rendersi conto del lato negativo dei proprietari (Planing, 2015). Dobbiamo evidenziare infine come l'investimento in marketing e promozione commerciale sia parte essenziale e prioritaria per l'adozione di qualsiasi modello di business "circolare". È infatti lo strumento necessario per colmare il divario tra l'effettiva e attuale capacità del mercato di riconoscere il maggior valore connesso a prodotti dell'economia circolare e il maggior valore che l'innovazione porta. Tali investimenti sono essenziali per ripensare il modo di consumare e fare impresa e per dare un impulso al processo di transizione verso un'economia circolare e di conseguenza verso uno sviluppo sostenibile.

CAPITOLO SECONDO- ENGAGEMENT

2.1 INTRODUZIONE

È difficile trovare una traduzione in italiano della parola engagement, d'altronde è anche difficile concordare in inglese una definizione univoca. Nel contesto aziendale l'engagement è affine a parole come impegno, legame, coinvolgimento e attaccamento emotivo. Sono tanti i soggetti che possono essere coinvolti nell'engagement, dai clienti: *customer engagement*; a, come abbiamo visto nel primo capitolo tutti gli stakeholder; questa analisi si concentra su una tipologia specifica di stakeholder: i lavoratori. L'età moderna riduce sempre più la richiesta di lavoro manuale, (Future of works, 2018) la società richiede lavoro di intelletto, creativo. La globalizzazione e la corsa competitiva all'efficienza ha fatto sì che le aziende si ritrovino a:

- Avere bisogno di più risultati con meno risorse
- Avere risorse umane totalmente impegnate nella mission aziendale

L'emergere dell'engagement all'inizio del XXI secolo ha a che fare con due sviluppi convergenti: la crescente importanza del capitale umano e il coinvolgimento psicologico dei lavoratori nelle imprese, e il maggiore interesse scientifico per gli stati psicologici positivi. Questo è ciò che è studiato dal work engagement secondo Schaufeli (2006). William Schaufeli è un professore di organizzazione aziendale all'università di Utrecht, e ricercatore, da tempo prolifico nella ricerca teorica sull'engagement, il fenomeno del *burnout* e il *workaholism*. D'ora in poi nell'elaborato per engagement ci si riferirà a quello dei lavoratori nei confronti del lavoro, ovvero al *job, work, employee engagement*. Questo capitolo si propone di illustrare le principali definizioni di engagement date dalla ricerca scientifica, riportando le scale di misurazione più utilizzate; proseguendo lo studio con l'analisi dei tipi di organizzazioni e cultura organizzativa che richiede e stimola un diverso tipo di impegno da parte del lavoratore. Un piccolo approfondimento sarà dedicato al comportamento organizzativo, con personalità e motivazione come due direttrici che non si esauriscono, ma che sono incluse, nell'engagement. Chiuderemo il capitolo riportando i metodi di misurazione più utilizzati nell'ambito manageriale, in particolare quelli della società di consulenza Gallup, approfittando dell'analisi dei primi paragrafi per evidenziare le differenze con il mondo accademico.

2.2 DEFINIZIONI ACCADEMICHE

Il *work engagement* si riferisce al coinvolgimento e alla soddisfazione di un individuo, nonché all'entusiasmo per il lavoro. (Gallup, 2017) Per quanto possa essere una definizione soddisfacente, punto di arrivo di questo paragrafo sarà quella accademica di Schaufeli secondo cui possiamo definire il fenomeno come l'unione di a) soddisfazione lavorativa 2) fedeltà e legame all'organizzazione e 3) il comportamento fuori dal ruolo aziendale. Questi aspetti presi singolarmente sono già molto complessi; *file rouge*, fra i tre è l'engagement, un aspetto psicologico influenzato da come si comporta l'organizzazione con i propri lavoratori e dalle attitudini della singola persona. Questa definizione per unione di aspetti può essere utile come nostro punto di partenza; nel corso del capitolo le diverse definizioni e strutture teoriche analizzate ci aiuteranno a comprendere le diverse sfumature dell'argomento.

L'engagement è legato alla gestione aziendale e alle esigenze di ogni organizzazione di avere lavoratori fiduciosi e allineati con il management. È importante per il mondo *business* e le aziende di consulenza (Schaufeli, 2013) che da sempre producono materiale e nuovi contenuti per misurare e provare ad aumentarlo, come per la produzione accademica e le relative ricerche empiriche a riguardo non sono ad oggi numerose come si potrebbe pensare (Schaufeli, 2013; Shuck, 2010). La ricerca accademica non si è mai impegnata per eguagliare lo sforzo a livello quantitativo (Saks, 2006), tuttavia, la qualità e i risultati ottenuti sono di valore per il mondo accademico quanto per quello *business*. L'approccio accademico è focalizzato nel definire e validare il concetto psicologico per comprendere a livello di dettaglio quali sono le variabili con maggiore influenza. Nell'approccio *business*, invece, l'engagement è definito in termini ampi e inclusivi dei comportamenti dei lavoratori allineati, o non, con gli obiettivi organizzativi; le società di consulenza favoriscono un approccio più pratico: fornire dati e metodi di misurazione per aiutare le aziende a migliorare la propria performance in sede di *work engagement* dei lavoratori. Definire l'engagement è complicato, a seconda della definizione accettata i lavoratori potrebbero sentirsi *engaged* nel loro lavoro, senza però contribuire al successo organizzativo perché non adeguatamente focalizzati. Sfortunatamente però, definendo l'impegno in modo più ampio, la sua unicità viene persa perché la distinzione con altri concetti come le prestazioni extra-ruolo e il *commitment* verso l'organizzazione si confonde. (Schaufeli, 2013). Schaufeli (2006) presenta questo dilemma nel definire l'engagement: o l'impegno è definito strettamente come stato puramente psicologico, con confini ben delimitati per la ricerca, ma con rilevanza pratica ridotta, o è definito in termini più estesi includendo la dimensione comportamentale, divenendo così sfocato. Una soluzione pragmatica potrebbe essere considerare l'impegno come uno stato psicologico in *combinazione* con la sua espressione comportamentale. Senza approfondire ulteriormente la dicotomia fra mondo accademico e del *business*, ci basti sapere che anche all'interno delle definizioni accademiche stesse i confini non sono coincidenti.

2.2.1 PERCHÉ È IMPORTANTE?

Prima di iniziare l'analisi dei costrutti teorici, si riportano alcuni dati con l'intento di rafforzare la tesi che pone l'engagement dei lavoratori come fondamentale per ogni organizzazione. La tematica, così strettamente legata alla gestione delle risorse umane è oggetto di diversi studi di società di consulenza, le quali operano tutte con scale differenti (Saks, 2006). Una in particolare che si è posta come capofila del settore è Gallup, società di consulenza manageriale famosa per la creazione del questionario di misurazione dell'engagement Q12 che analizzeremo più avanti. Gallup riporta che i lavoratori *engaged*:

- sono globalmente circa il 15% dei lavoratori
- hanno una produttività superiore rispetto ai *non engaged* del 17%
- la loro profittabilità è maggiore del 21%
- il turnover è ridotto del 24%¹⁹

Le organizzazioni moderne che vogliono rimanere competitive hanno bisogno di lavoratori coinvolti, individui che abbiano alti livelli di energia, dedizione e assorbimento (Bakker, 2017). Le persone *engaged* possiedono un'abbondanza di risorse, fisiche e d emotive, che riescono a investire nel loro ruolo lavorativo. Sono entusiasti del loro lavoro, immersi nelle loro attività lavorative e persistenti di fronte a sfide e ostacoli. Per quanto siano necessari ulteriori studi, l'engagement è un predittore cruciale delle prestazioni lavorative e organizzative in base alle variabili sopra presentate. La ricerca dell'ultimo decennio ha fornito evidenze solide dell'idea che l'engagement porti a risultati organizzativi chiave, tra cui creatività e innovazione, essenziali per la sopravvivenza nel mercato. Per le organizzazioni, inoltre, sempre più importante è il *know-how*, la conoscenza consolidata nel tempo, e sempre più la loro ricchezza si trova nelle persone che le compongono. Non sono più i beni materiali le risorse strategiche, bensì il capitale umano, diventa allora conseguenza diretta che le aziende si impegnino per aumentare l'engagement dei lavoratori. Il posto di lavoro sta diventando psicologizzato (Schaufeli, 2013), al lavoratore non sono richieste solamente le competenze tecniche strettamente legate al suo ruolo: tutta la persona e la sua esperienza è richiesta sul posto di lavoro. Si ritiene pertanto utile riportare le più rilevanti definizioni accademiche e le relative strutture teoriche proposte; utilizzeremo parte²⁰ della selezione di Shuck (2010) chiudendo con l'analisi del metodo di Schaufeli. Per quanto gli approcci differiscano nel metodo vi è una conclusione comune: il lavoro sull'engagement dei lavoratori ha il potenziale per avere un impatto significativo sui risultati dell'organizzazione. (Shuck, 2010)

¹⁹ Dati di paragone fra l'ultimo e il primo quartile per livello di engagement, analizzato con il Q12 di Gallup.

²⁰ Dell'analisi di Shuck non viene ripreso e approfondito il contributo di Harter, basato sulla soddisfazione sul ruolo lavorativo.

2.2.2 KAHN, IL NEED-SATISFYING APPROACH: IL SÉ NEL RUOLO.

Nel 1990, William Kahn, professore e ricercatore alla Boston University, è dai più indicato come primo ad aver definito l'engagement e ad aver dato inizio agli studi sulla tematica. (Schaufeli, 2002; Saks, 2006; Shuck 2010). L'articolo "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" del 1990 rimane tutt'oggi un ottimo punto di partenza per l'analisi teorica dell'engagement. Gli autori che seguono temporalmente Kahn si muovono per contrasto o vicinanza dalla sua struttura, è pertanto riportato con buon livello di dettaglio il suo studio. L'autore crea un primo *framework* per l'analisi dell'engagement caratterizzato dalla centralità della persona, nella sua esperienza di lavoro e vita, e su come questa sia portata all'interno dell'organizzazione. L'unità di misura utilizzata è la performance dell'individuo come "*self-in-role*" (Shuck, 2010) ovvero, quanto ruolo e persona che si uniscono in una sinergia positiva.

Kahn accortosi della produzione scientifica finora concentrata in aspetti psicologici quali il *commitment*, *involvement* e *alienation* critica, riconoscendone il contributo positivo che hanno apportato, la loro staticità che non permette di cogliere come avvenga il processo con cui i lavoratori portano e lasciano parte di loro stessi nel posto di lavoro. Kahn è in perfetta sintonia con la tendenza economica della rivoluzione digitale, e la conseguente instabilità che pone la creatività a base della maggior parte delle occupazioni; i suoi studi sono terreno fertile per i successivi approfondimenti sul posto di lavoro, che abbiamo detto essere sempre più psicologizzato.

Kahn studia il "*Self-In-Role*", ovvero come le persone, attraverso la veste di un ruolo, diventino lavoratori e come questa posizione viene mantenuta. Il *framework* teorico da lui proposto si basa sull'unione della teoria accademica con la ricerca empirica. Lo studio è composto da due componenti che vedremo riprese e ulteriormente distinte in futuro da altri ricercatori quali Saks, e sono: l'esperienza psicologica e il contesto lavorativo. I due aspetti caratterizzano il modo in cui le persone si presentano o assentano sul posto di lavoro (Kahn, 1990).

Le premesse del lavoro di ricerca sono che:

- 1) l'esperienza psicologica dei lavoratori muove le attitudini e i comportamenti;
- 2) quest'ultimi sono influenzati individualmente e in gruppo e dagli aspetti organizzativi.

L'idea su cui si fonda la definizione di *personal engagement* e *personal disengagement* è che le persone hanno necessità di portare congiuntamente e naturalmente la propria personalità e la propria professionalità.

Il personal engagement è definito come:

"Is the simultaneous employment and expression of a person's "preferred self" in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence and active, full role performances"

L'autore distingue il sé e il ruolo ricoperto dalla persona in una relazione dinamica e negoziabile (Schaufeli, 2013) in cui le energie sono spese nel comportarsi secondo il ruolo (self-employment) e nel

il sé all'interno del proprio ruolo (self-expression). Le persone vengono fisicamente coinvolte in compiti, da sole o con gli altri, cognitivamente vigili ed empaticamente connesse con gli altri al servizio del lavoro che stanno facendo in modi che mostrano ciò che pensano e sentono, la loro creatività, le loro credenze e valori e le loro connessioni personali con gli altri.

Il relativo opposto è il *personal disengagement*:

“Is the simultaneous withdrawal and defence of a person's preferred self in behaviours that promote a lack of connections, physical, cognitive, and emotional absence, and passive in complete role performances”

I lavoratori sentono il proprio sé distaccato dal ruolo che ricoprono, il comportamento obbligato sopprime la necessità del sé di emergere. Non si tratta di un errore di designazione di ruoli, bensì di una mancanza di attenzione nel mettere il lavoratore nelle condizioni tali da poter esprimere sé stesso. I compiti portati avanti sono distaccati dal proprio “sé preferito” le conseguenze sono distrazione, e disconnessione emotiva nel posto di lavoro. (Kahn, 1990) Tralasciando i risultati empirici che confermano queste premesse vengono riportati le tre condizioni psicologiche che Kahn individua come nodali e descrittive di come le persone rivestono il proprio ruolo in azienda.

1) La significatività:

si riferisce al bisogno umano di ricevere in cambio del proprio investimento in energia, fisica, cognitiva o emotiva. Il sentirsi utili e preziose per l'intera organizzazione, il “fare la differenza”, il non essere dato per scontato sono tutti esempi di come la significatività può essere mostrata. La significatività si divide in tre fattori: le caratteristiche dei compiti, le caratteristiche dei ruoli e le interazioni con il lavoro.

- i. Le prime aiutano l'engagement quando sono sfidanti, chiare, creative e lasciano spazio all'autonomia della persona, evitando un controllo pressante sia in fase di lavoro quanto di ideazione e organizzazione del lavoro. La chiarezza viene indicata da Kahn come essenziale per consentire alla persona di percepire la propria significatività.
- ii. Le caratteristiche di ruolo invece riguardano come l'organizzazione si aspetta l'identità del lavoratore nello specifico ruolo; la semplice preferenza della persona per quel ruolo avrà ripercussioni su come lavorerà. Più facile per l'organizzazione intervenire caratterizzando i ruoli con un determinato status e legando una posizione a una precisa influenza. Un'organizzazione che non riesce a far percepire un ruolo importante fallisce nel comunicare ai lavoratori la significatività del loro lavoro. (Kahn, 1990; altri ___).
- iii. Infine, grazie alle interazioni interpersonali si va ad assottigliare i confini fra sfera personale e lavorativa; il mutuo apprezzamento, il rispetto e i riscontri positivi danno significato al proprio valore, includono il lavoratore nella mission aziendale, permettendo a quest'ultimo di percepire il valore portato.

2) La sicurezza psicologica:

Se da un lato si richiede al lavoratore di apprezzare il significato del suo lavoro dall'altro bisogna garantirgli la sicurezza di poter portare sé stessi e il proprio lavoro senza conseguenze negative su sé stessi, lo status e la carriera. Non si tratta solo di un'astensione da pregiudizi; compito dell'organizzazione è mettere dei confini ben delimitati sui comportamenti ammessi e no, e sulle relative possibili conseguenze. Promuovere la sicurezza significa comunicare con fiducia un'ambiente interno stabile, prevedibile, chiaro e non minaccioso. Dallo studio empirico emergono quattro dinamiche che hanno particolare effetto sull'effetto:

- i. Le relazioni interpersonali. Non sono solo importanti per comunicare il valore ma hanno un ruolo per lo sviluppo della fiducia e della collaborazione fra lavoratori; disconnessione e competizione interna, senza supporto reciproco, non aiutano ad avere lavoratori *engaged*.
- ii. Dinamiche di gruppo. La distribuzione del potere all'interno dei gruppi è importante per permettere ad ogni lavoratore di avere voce in capitolo, la soppressione dell'opinione o il prevaricare di un ruolo su un altro è deleteria per la collaborazione. I gruppi di lavoro sono sistemi sociali che hanno una mentalità oltre a quella degli individui; la competizione e la collaborazione sono i due estremi delle dinamiche interne. L'autore per la sicurezza psicologica dei lavoratori, come forse è scontato, preferisce la seconda.
- iii. Stile manageriali e processi. Anche la leadership ha la sua importanza; i lavoratori devono sentire che le figure ai vertici siano in grado di creare percorsi in cui la visione aziendale e quella dei lavoratori viaggiano insieme. Uno stile di gestione aperto, pronto al supporto e resiliente è un'arma potente per il manager, consentire l'iniziativa e accettare i fallimenti rinforzano il senso di appartenenza e quindi la sicurezza.
- iv. Le norme organizzative. Come già visto per la significatività, la chiarezza assume un'importanza nella formazione del ruolo. Le norme corrispondono all'aspettativa comune dell'organizzazione per uno specifico ruolo, attività o compito. Il deviare dalle norme porta direttamente ansia e frustrazione per la non prevedibilità dell'atto e inoltre, non garantisce la parità di trattamento dei lavoratori. Le norme sono infatti essenziali per il regolamento fisico tanto quello emotivo.

3) La possibilità:

Si intende la possibilità personale di avere le risorse emotive, fisiche e psicologiche per affrontare un particolare momento. Lo studio delle possibilità dell'individuo è essenziale per prevenire situazioni di stress acuto che potrebbero portare al burnout (Schaufeli, 2015). L'essere pronti a essere *engaged* è parte centrale dell'engagement stesso, la domanda di lavoro dev'essere sempre commisurata alle possibilità, grande attenzione deve quindi essere posta in sede di design del ruolo. Kahn individua quattro elementi che influenzano la possibilità, la loro materialità e semplicità come

concetti potrebbe far pensare che siano delle evidenze omissibili; tuttavia, è bene ricordare che il lavoro dell'autore non è solo teorico, ma ha una forte componente empirica, i dati raccolti da quest'ultima hanno evidenziato ciò che non può mancare e che rende possibile la piena dedizione delle persone al lavoro. Le quattro condizioni sono:

- i. L'energia fisica. Il *personal engagement* richiede energia fisica. La forza e la salute dell'individuo sono una necessaria premessa. Secondo lo studio le performance in assenza di questa vertono subito su medie tipiche da lavoratori *disegnare*.
- ii. L'energia emotiva. Ogni compito racchiude oltre che uno sforzo fisico uno sforzo emotivo, il lavoratore *engaged* ha rispetto a quello non allineato uno impegno aggiuntivo nel portare sul posto di lavoro la sua persona e la sua esperienza.
- iii. Insicurezza. La già citata sicurezza psicologica è essenziale anche per permettere al lavoratore di essere *engaged*, l'insicurezza e l'ansia che ne segue è un dispendio di energie che l'organizzazione non si può permettere. L'insicurezza ha diverse dimensioni come la mancanza di confidenza o di allineamento fra visione del singolo e quella aziendale.
- iv. La vita privata. Le possibilità psicologiche dell'individuo sono influenzabili dagli avvenimenti nella sfera privata; l'ambito rimane esterno al raggio d'azione dell'organizzazione e ancor di più per questo motivo deve essere considerato.

Schaufeli (2008) indica come possibile limite dell'approccio di Kahn l'assenza di una base su cui i lavoratori dovrebbero rispondere alle condizioni sopra descritte con diversi livelli di engagement; anche Saks (2006) si pose l'interrogativo, proponendo come risposta la teoria dello scambio sociale. La teoria dello scambio sociale afferma che le obbligazioni fra gli individui si reggono sulla loro reciproca interdipendenza. La reciprocità regge l'equità e le regole ne controllano lo svolgimento. Un modo per i lavoratori di restituire ciò che ricevono dalla propria organizzazione è attraverso il loro livello di engagement, ovvero, i lavoratori sceglieranno quanto e come impegnarsi in risposta alle risorse che ricevono dalla loro organizzazione (Saks, 2006; Schaufeli 2006). Se però, si fallisce a fornire queste risorse, gli individui saranno più propensi a staccarsi dai loro ruoli e ci sarà più probabilità di entrare in uno stato di *burnout* (Schaufeli, 2006). Ancora poche le conferme empiriche sulla teoria dello scambio sociale, tuttavia, negli studi effettuati da Kahn, il supporto dell'organizzazione e un buon rapporto con il supervisore sono correlati a un comportamento più civile, e a una riduzione del *turnover*. Questa teoria riuscirebbe a spiegare il perché diverse persone si leghino all'organizzazione in modo differente con diversi livelli di engagement. Pertanto, volendo dare fondamento alla struttura teorica di Kahn, i lavoratori rimborsano l'organizzazione con il loro livello di engagement che dipende direttamente dalle tre condizioni psicologiche prima elencate: la quantità di risorse cognitive, emotive e fisiche che un individuo è disposto a dedicare nel suo ruolo dipende dalle risorse economiche e socio-emozionali

ricevute dall'organizzazione. La ricerca di Kahn non include dati di misurazione sulle performance dei lavoratori *engaged* (Saks, 2006; Shuck 2010).

2.2.3 MASLACH: L'APPROCCIO DELL'ANTITESI AL *BURNOUT*

Un'altra ricercatrice importante per la ricerca accademica dell'engagement è Christina Maslach. Proseguendo gli studi di Kahn, Maslach concettualizza *l'engagement* ponendolo come l'antitesi positiva al *burnout*. L'engagement è definito per precisa opposizione al *burnout*: "uno stato affettivo positivo persistente caratterizzato da alti livelli di attivazione e piacere sul posto di lavoro". Shuck (2010) spiega che all'epoca, la letteratura riguardo il *burnout* era dominata da due caratteristiche: un fortissimo legame con le professioni di ruoli di responsabilità in situazioni stressanti e che il venire comunemente inteso come opposto al coinvolgimento dei lavoratori nel loro ruolo (Maslach et al., 2001). Da queste basi, i ricercatori accademici hanno iniziato a considerare il ruolo del benessere psico-fisico in funzione dell'engagement. Il *burnout* era deleterio per l'engagement. (Maslach et al., 2001).

Il *burnout* è definito da Maslach come una sindrome psicologica di esaurimento, cinismo e inefficacia sul posto di lavoro.

L'esaurimento riguarda l'impoverimento delle risorse emotive e fisiche in relazione a un sovraccarico di lavoro. Questa prima componente rappresenta la dimensione di sollecitazione individuale di base del *burnout*. Senza alcuna fonte di rifornimento o tempo di recupero è difficile per i lavoratori affrontare i nuovi problemi dei clienti o delle dinamiche interne all'organizzazione.

Il cinismo si manifesta in una generalizzata risposta negativa, ostile, al lavoro, che spesso include una perdita di idealismo e di vicinanza con la visione aziendale. È comune che si sviluppi in risposta al sovraccarico e all'esaurimento emotivo, un distacco protettivo in fase iniziale, ma che nasconde il rischio che possa trasformarsi in disumanizzazione. Il cinismo rappresenta la dimensione interpersonale del *burnout*.

L'inefficacia, infine, si riferisce ad un calo di risultati e produttività sul lavoro. I lavoratori provano un crescente senso di inadeguatezza, sperimentando un'incapacità di ricoprire bene il loro ruolo, con possibili esiti di auto-sabotaggio. Questa componente, si verifica come conseguenza finale di cinismo ed esaurimento (Shuck, 2010) e rappresenta la dimensione di autovalutazione del *burnout*.

La peculiarità del *burnout* è il quadro interpersonale del fenomeno (Maslach, 2001). La centralità delle relazioni sul lavoro, che si tratti di relazioni con clienti, colleghi o supervisor, sono la fonte sia di tensioni emotive che di ricompense, da sempre al centro delle descrizioni di *burnout*. Queste relazioni possono essere una risorsa per far fronte allo stress da lavoro, come scriveva Kahn in materia di sicurezza psicologica, e spesso sopportano il peso degli effetti negativi del *burnout*.

Riprendendo la definizione di *engagement* di Maslach l'abbiamo indicato come l'opposto del *burnout*. È necessario evidenziare come non sia uno stato neutro, ma uno stato definito di salute mentale nel settore dell'occupazione (Maslach, 2001). L'engagement è descritto in termini delle stesse tre dimensioni

del *burnout*, con i relativi termini opposti, consiste in: uno stato di alta energia, forte coinvolgimento e percezione di efficacia.

Per sostenere lo sviluppo positivo delle tre qualità l'organizzazione deve impegnarsi nel promuovere attraverso il posto di lavoro e i diversi ruoli il benessere e la produttività dei suoi lavoratori: la salute dell'intera organizzazione. Maslach indica sei domini chiave all'interno del luogo di lavoro che influenzano le tre qualità dell'engagement, il continuum *burnout-engagement* è mediato dall'impatto delle sei aree della vita lavorativa sui risultati personali e organizzativi (Maslach, 2001).

Le sei aree sono: carico di lavoro, controllo, ricompensa, comunità, equità e valori.

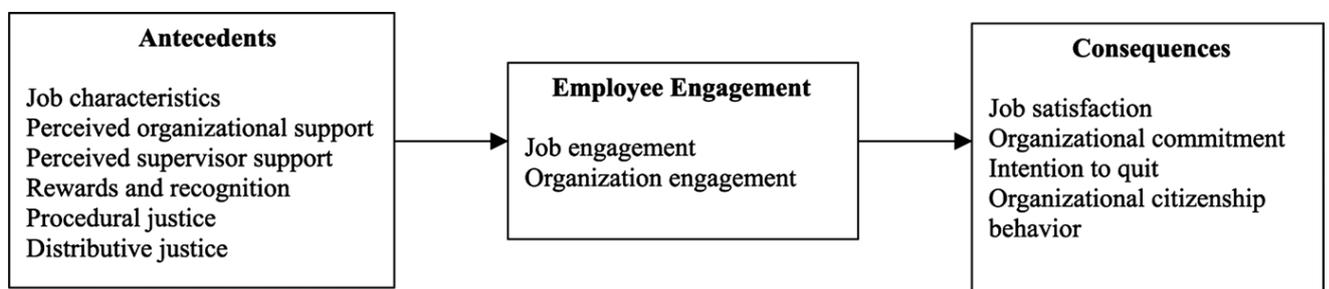
- Carico di lavoro: il sovraccarico di lavoro, sia qualitativo che quantitativo, contribuiscono al *burnout* esaurendo la capacità delle persone di soddisfare le esigenze del lavoro. Per favorire l'engagement al contrario, un carico di lavoro sfidante, ma sostenibile, offre l'opportunità di utilizzare e perfezionare le competenze esistenti.
- Controllo: la capacità di avere effettività sul proprio lavoro allontana i rischi di *burnout*, l'autonomia professionale e l'accesso alle risorse necessarie, come visto in Kahn rafforza l'impegno dei lavoratori.
- Ricompensa: la mancanza di adeguati riconoscimenti e premi aumentano la vulnerabilità delle persone al *burnout*, il lavoro, e i lavoratori stessi, ne rimarrebbero svalutati, associati a inefficacia. Al contrario, la coerenza nelle ricompense finanziarie, istituzionali e sociali, mostrano un chiaro sentiero per il lavoratore in cerca di opportunità di soddisfazione intrinseca.
- La Comunità: ha a che fare con i rapporti interpersonali dei lavoratori sul posto di lavoro. Se queste relazioni sono a carattere da mancanza di sostegno e fiducia e da conflitti non risolti, allora c'è un rischio maggiore di *burnout*; tuttavia, quando è invece presente un grande sostegno sociale, i lavoratori nella collaborazione e supporto trovano la possibilità di esprimersi e la sicurezza per poter investire maggiore energia nell'incarico.
- Equità: misura quanto le decisioni sul lavoro sono percepite come eque. Per comprendere la loro posizione nella comunità e il loro status i lavoratori indagano la qualità delle procedure, confrontano le loro esperienze lavorative. Il rispetto è la traduzione di un trattamento equo da parte del management; cinismo, rabbia e ostilità possono sorgere quando queste attenzioni mancano.
- Valori: sono la connessione motivante tra il lavoratore e il posto di lavoro (Maslach, 2010) ovvero gli ideali e le motivazioni che attraggono le persone nel loro lavoro. Un conflitto di valori sul posto di lavoro, e quindi un divario tra i valori individuali e organizzativi, è deleterio per il compromesso che i lavoratori si troveranno a fare tra ciò che è dovuto e ciò che è necessario, e questo è fondamentale per aumentare l'engagement.

Il lavoro di Maslach seppur con l'intento di evitare il burnout, suggerisce nuove opzioni di intervento utilizzando le sei aree della vita lavorativa per identificare meglio gli obiettivi aziendali. Queste opzioni sono state ora incorporate nelle strategie individuali e organizzative, tutte in particolare sul contesto lavorativo e sul suo impatto sulle persone che lavorano al suo interno (Shuck, 2011). L'attenzione sull'individuo nasce da motivazioni sia filosofiche che pragmatiche; è un'attenzione necessaria per l'organizzazione che può facilmente prevenire crisi interne.

2.2.4 SAKS: L'APPROCCIO MULTIDIMENSIONALE

Un altro modello è quello presentato da Saks nell'articolo "Antecedents and consequences of employee engagement". Saks (2006) è il primo a fare una distinzione all'interno del termine engagement differenziando il *job engagement* dall' *organization engagement*; riguardano rispettivamente: l'engagement come lavoratori in un determinato ruolo e quello in quanto membri dell'organizzazione. Nella sua concettualizzazione, Saks ha definito l'engagement come "un costrutto distinto e unico costituito da componenti cognitive, emotive e comportamentali associato alla performance del ruolo individuale"; la definizione data da Saks è detta spesso "multidimensionale" (Shuck, 2011; Schaufeli, 2013) per come il coinvolgimento dei lavoratori si lega non solo al ruolo, ma anche alla persona e alla organizzazione allo stesso momento. Saks distinguendo tra impegno lavorativo e organizzazione lega i diversi antecedenti, ovvero basi all'engagement, che risultano nelle conseguenze tipiche dell'engagement. Lo studio di Saks affronta le preoccupazioni relative alla mancanza di ricerca accademica sul coinvolgimento dei lavoratori (Shuck, 2011).

L'impegno organizzativo in inglese *commitment* e l'engagement differiscono in quanto il primo si riferisce all'atteggiamento e attaccamento verso la loro organizzazione. L'engagement, al contrario non è un atteggiamento; è il grado in cui un individuo è attento e assorbito nello svolgimento dei propri ruoli (Saks, 2006). La struttura di Saks fornisce una definizione di *employee engagement*, fondata su degli antecedenti, formata da *job* e *organization engagement*, e che da delle conseguenze positive quali l'impegno in organizzazione, la riduzione del turnover e altri.



- Figura 15: Ciclo dell'engagement secondo Saks (2006)

Dal lavoro di Maslach e Kahn, e dalla propria ricerca Saks ricava gli antecedenti dell'engagement:

- 1) Caratteristiche del lavoro: la significatività del ruolo (Kahn, 1990), controllo e carico di lavoro (Maslach, 2001), varietà di competenze richieste, identità delle attività, significato delle

attività, autonomia e feedback. Forniscono agli individui lo spazio e gli incentivi a portare più di sé nel loro lavoro o ad essere più impegnati (Kahn, 1992).

- 2) Premi e riconoscimenti: la loro importanza è confermata anche dalla teoria sullo scambio sociale, ci si aspetta che i lavoratori si impegnino di più sul posto di lavoro nella misura in cui percepiscono una maggiore quantità di premi e riconoscimenti per le loro prestazioni; riconoscere i meriti evidenzia l'efficacia dei lavoratori risultando come deterrente del *burnout*.
- 3) Supervisione e supporto organizzativo: oltre al bisogno di sicurezza psicologica e alla equità distributiva Saks introduce due variabili specifiche: il supporto organizzativo percepito (POS) e il supporto del supervisore percepito (PSS). POS si riferisce a come l'organizzazione si preoccupi del proprio benessere e apprezzi i suoi risultati. Il PSS invece di come i lavoratori tendono a vedere l'orientamento del proprio supervisore verso di loro come indicativo del supporto dell'organizzazione, fondamentali quindi, i supervisori di prima linea. Saks lega il coinvolgimento dei lavoratori all'organizzazione come contropartita dell'attenzione dell'organizzazione nei loro confronti. In altre parole, quando i lavoratori ritengono che la loro organizzazione sia preoccupata per loro e si preoccupi del loro benessere, è probabile che rispondano tentando di adempiere ai loro obblighi nei confronti dell'organizzazione con un engagement più alto.
- 4) Giustizia distributiva e procedurale: per le organizzazioni, è particolarmente importante essere prevedibili e coerenti in termini di distribuzione dei premi e delle relative procedure di assegnazione. Mentre la giustizia distributiva riguarda la percezione dell'equità dei risultati decisionali, concetto studiato anche da Kahn, la giustizia processuale si riferisce all'equità dei processi nella distribuzione e assegnazione delle risorse. Più è percepita equità, più è probabile che i lavoratori si sentano obbligati ad essere giusti.

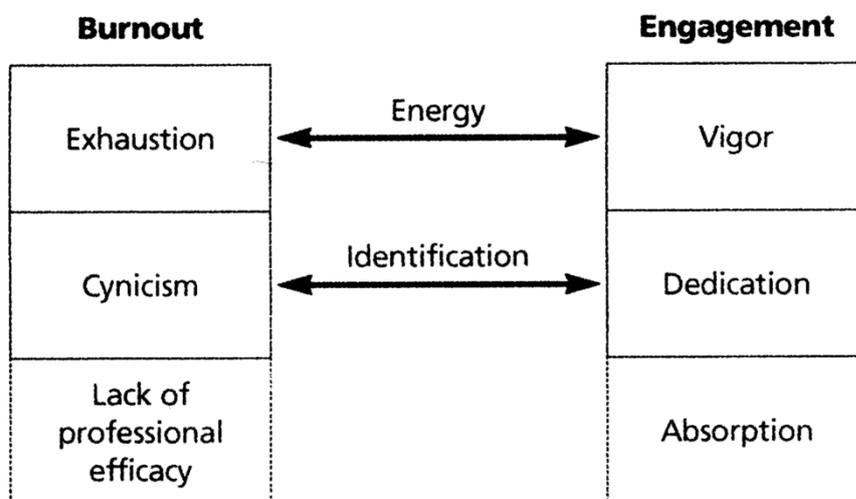
L'ipotesi su cui Saks studia le conseguenze dell'engagement è che ognuno di questi antecedenti sia legato positivamente al job e all'*organizational engagement*. L'engagement è un costrutto a livello individuale e se porta a risultati aziendali, deve prima influire sui risultati a livello individuale. In questo senso, c'è motivo di aspettarsi che il coinvolgimento dei lavoratori sia correlato agli atteggiamenti, alle intenzioni e ai comportamenti degli individui.

In questo elaborato per evitare non vengono riportati i metodi di raccolta e valutazione dei dati presenti nelle rispettive ricerche citate. I risultati di Saks rispettano le ipotesi e confermano la sua tesi di distacco e differenza fra *job* ed *organizational engagement*. Tra questi: ha scoperto che una serie di fattori predicono il coinvolgimento del lavoro e dell'organizzazione, ovvero gli antecedenti (Saks, 2006); l'engagement è correlato agli atteggiamenti, alle intenzioni e ai comportamenti dei singoli lavoratori; conferma delle assunzioni della teoria dello scambio sociale: chi percepisce maggiore supporto organizzativo ha maggiori probabilità di ricambiare con maggiori livelli di engagement.

Saks consiglia quindi che le organizzazioni che desiderano migliorare l'engagement dei propri lavoratori si concentrino su come vengono supportati; comprendano come lo scambio sociale sia una necessità che ogni manager deve aver chiaro. È un processo a lungo termine e richiede interazioni continue nel tempo al fine di generare obblighi e uno stato di interdipendenza reciproca. (Cropanzano e Mitchell, 2005)

2.2.5 SCHAUFELI: BURNOUT E WORKAHOLISM

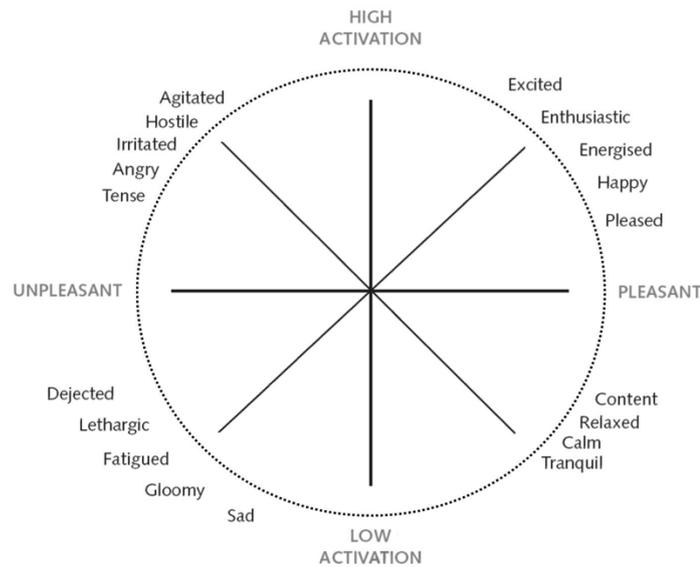
A chiudere l'analisi teorica delle diverse definizioni di engagement elaborate nel tempo riportiamo la definizione di Schaufeli. Il "work engagement" è definito come: "uno stato d'animo positivo, appagante e legato al lavoro che è caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento" (Schaufeli, et al., 2002). Riprendendo la definizione di Maslach (2002), l'engagement si identifica in tre caratteristiche opposte a quelle che caratterizzano il *burnout*, ma come vedremo più approfonditamente non corrisponde all'opposto.



- Figura 16: Schaufeli (2002) contrapposizione fra burnout ed engagement

Il vigore si riferisce a una forte resilienza mentale e ad alti livelli di energia, una manifesta volontà di investire tempo e sforzo nel proprio lavoro, persistendo anche di fronte alle difficoltà; la dedizione riguarda l'essere fortemente coinvolti nel proprio lavoro a livello mentale, sperimentare un senso di significato, identificarsi nel proprio ruolo, trarre da esso ispirazione, entusiasmo, orgoglio e sfida; l'assorbimento, infine, si riferisce all'essere concentrati e felicemente legati al proprio lavoro, per cui il tempo passa rapidamente.

Abbiamo capito quindi che secondo una prospettiva puramente scientifica, l'impegno lavorativo può essere definito come un unico stato d'animo positivo, appagante e legato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento; Schaufeli sviluppa inoltre un questionario di auto-segnalazione per la misurazione "valido e affidabile" l'Utrecht Work Engagement Survey (UWES) (Schaufeli, 2004). Oltre che per lo studio sul modello Job Demands-Resources (JD-R) che approfondiremo più avanti, Schaufeli studia partendo dallo studio di Maslach come il *burnout* sia legato all'engagement e come ci sia un fratello negativo dell'engagement finora non citato: il *workaholism*.



- Figura 17: Schaufeli (2013) i quattro quadranti dello stato d'animo lavorativo

Il quadrante qui riportato da Schaufeli, individua quattro quadranti corrispondenti a diversi stati d'animo lavorativi. In alto a destra troviamo l'engagement, in basso a destra l'appagamento, in basso a sinistra la noia e il *burnout* e in alto a sinistra il *workaholism*.

Rispetto alla posizione di Maslach (2002) secondo cui engagement e *burnout* sono l'uno opposto all'altro, legati da un continuum, Schaufeli mantiene la correlazione negativa fra i due senza farli coincidere come antistanti. Numerosi studi, supportano questa critica, hanno documentato che l'engagement e il *burnout* dovrebbero essere considerati concetti distinti (Schaufeli, 2013)

Uno stato d'animo alternativo, proposto come totalmente contrastante dell'impegno lavorativo è la noia sul lavoro. La noia è definita come uno stato psicologico di bassa eccitazione e insoddisfazione dovuto a un ambiente di lavoro sotto-stimolante. (Schaufeli, 2013) Similmente al *burnout*, sentirsi annoiati abbatte la motivazione ed è legato a malessere, al contrario per i lavoratori *engaged* è divertimento.

In conclusione, l'engagement e il *burnout* siano due concetti distinti e opposti e valutati rispettivamente con l'UWES e l'MBI, il rapporto inverso dell'engagement con la noia non è ancora consolidato e necessita di ulteriori indagini.

Staccato dal *burnout*, ma sempre nell'emisfero sinistro, ovvero non gradito, vi è il *workaholism* (2015). Sia il *workaholism* che il work engagement sono caratterizzati da un forte impegno a lavoro. Entrambi sono caratterizzati da una piena dedizione e da grandi investimenti dei lavoratori nel loro lavoro, in termini di tempo e di sforzi. Il *workaholism* è definito da Schaufeli (2015) come "una tendenza a lavorare eccessivamente duramente e ad essere ossessionati dal lavoro, che si manifesta nel lavorare compulsivamente". La motivazione alla base dei due fenomeni differisce: i *workaholic* sono animati da una spinta interiore ossessiva a cui non possono resistere, mentre i lavoratori engaged sono intrinsecamente motivati (Kahn, 1990; Saks, 2006). Per chiudere il parallelismo quindi, il *workaholism* è caratterizzato da un elevato sforzo con effetto negativo, mentre l'engagement pur richiedendo un

elevato sforzo ottiene effetti positivi. La dipendenza dal lavoro è un irresistibile impulso interiore a lavorare molto, in modo eccessivo e compulsivo, si è guidati principalmente da standard esterni di autostima e approvazione sociale interiorizzati (Schaufeli, 2013; 2015).

La fedeltà e l'assorbimento del lavoratore con il suo sono pagati con l'aggravio della salute mentale dello stesso, e con la perdita dei contatti sociali al di fuori del lavoro. Contesti lavorativi basati sulla meritocrazia e sulla competizione interna sono soliti favorire il verificarsi di questa patologia nei lavoratori. In conclusione, il *workaholism* e il work engagement necessitano ingenti investimenti di lavoro da parte dei lavoratori che portano futuri cambiamenti nel benessere e nelle prestazioni in direzioni opposte. Pertanto, il *workaholism* dovrebbe essere prevenuto, favorendo e incoraggiando il work engagement (Schaufeli, 2015).

2.2.6 JOB DEMAND-RESOURCE MODEL

Il modello di domanda di lavoro e risorse (JD-R) è una struttura che studia lo stress occupazionale come conseguenza della relazione fra domanda lavorativa e risorse lavorative, è stato ideato da Bakker e Demerouti nel 2007 per poi essere ripreso e ampliato nel tempo. Il suo punto di forza risiede nel poter essere applicato a diverse professioni, partendo solamente dalla domanda di lavoro e dalle risorse disponibili; per questo ha riscosso particolare successo a livello accademico. Gli autori, infatti, criticano i modelli precedenti al JD-R proprio perché: "sono state limitate a una determinata e limitata serie di variabili predittive che potrebbero non essere rilevanti per tutte le posizioni lavorative" (Bakker, Demerouti; 2007). Diversi studi sull'engagement hanno utilizzato il modello delle risorse per la richiesta di lavoro (JD-R) come quadro esplicativo (vedi Bakker e Demerouti, 2008). In particolare, gli studiosi che credono che l'impegno sia l'antitesi del *burnout* usano il modello JD-R perché concettualizza il *burnout* e l'*engagement* come due costrutti separati che sono integrati in un modello concettuale generale (Bakker, 2014). A livello di definizione il legame fra modello ed engagement non è preciso: Bakker (2007) individua il *work engagement* come aiuto nel caso di eccessiva domanda di lavoro e poche risorse, ma se ad esempio, utilizziamo la definizione di engagement di Saks (2006) troveremo fra gli antecedenti, che lo rendono possibile, quelle che sono indicate a loro volta come risorse da Bakker. Sarà quindi utile approcciarsi al modello non per risolvere la dialettica sulla definizione dell'engagement, bensì per avere uno strumento in più per studiare il benessere dei lavoratori.

La teoria JD-R trova il suo punto forte nella sua flessibilità. Una prima proposizione che abbiamo anticipato della teoria è che tutte le caratteristiche del lavoro possono essere distinte utilizzando due diverse categorie, vale a dire la domanda di lavoro, definisce come gli aspetti del lavoro che richiedono uno sforzo fisico o mentale sostenuto (ad esempio, sovraccarico di lavoro, pressione del tempo, conflitto di ruolo e burocrazia) e le risorse professionali. Una seconda proposizione della teoria JD-R è che la domanda di lavoro e le risorse lavorative sono i fattori scatenanti di due processi indipendenti, il processo di compromissione della salute e il processo motivazionale. La domanda e le risorse di lavoro avviano

processi diversi, ma hanno anche effetti congiunti. La terza proposta avanzata dalla teoria JD-R è che la domanda e le risorse lavorative interagiscono nella previsione del benessere professionale (Schaufeli, 2013). Da un lato, la domanda di lavoro è stata identificata come la principale causa di esaurimento, il che a sua volta porta a cattive condizioni di salute e a risultati organizzativi negativi. D'altro canto, le risorse di lavoro sono state identificate come i principali motori dell'occupazione, il che a sua volta porta ad un aumento del benessere e a risultati organizzativi positivi. (Bakker, 2014).

Il JD-R definisce l'engagement come risultato della natura "intrinsecamente motivante" (Schaufeli, 2013) delle risorse, possiamo comunque distinguerle in risorse professionali, che sono definite come gli aspetti del lavoro funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro, riducono la domanda di lavoro o stimolano la crescita e lo sviluppo personale, e risorse personali

Le risorse personali sono un'estensione rispetto al modello originale e nella teoria. Esse sono autovalutazioni positive legate alla resilienza e alla capacità di avere influenza e potere sull'ambiente in cui operano. Analisi empiriche hanno dimostrato che le risorse personali non sono riuscite a compensare il rapporto tra domanda di lavoro ed esaurimento (Schaufeli, 2013); tuttavia, mediano, seppure in parte il rapporto tra risorse lavorative ed engagement. La ricerca ha indicato che le risorse lavorative promuovono lo sviluppo delle risorse personali.

Le risorse, secondo il modello stimolano i lavoratori, favoriscono l'impegno in termini di vigore (energia), dedizione (persistenza) e assorbimento (messa a fuoco). Il modello JD-R presuppone che, a sua volta, l'engagement produca risultati positivi nelle prestazioni lavorative. Il processo secondo cui l'engagement è il mediatore tra la domanda di lavoro, le risorse del lavoro e i risultati è chiamato da Bakker come processo motivazionale. Il relativo negativo è il processo di compromissione della salute. Entrambi i processi sono stimolati dalla domanda di lavoro, a richieste elevate, è necessario rispondere con ulteriori sforzi per raggiungere gli obiettivi di lavoro e prevenire una perdita di efficacia. Lo sforzo di compensazione comporta dei costi fisici e psicologici, come affaticamento e irritabilità. Quando il recupero è inadeguato o insufficiente, i lavoratori possono gradualmente andare in *burnout*. Schaufeli (2013) indica che esistono anche collegamenti incrociati tra i processi, infatti, se è vero che le scarse risorse possono favorire il *burnout*, mentre la domanda di lavoro può aumentare l'engagement, è necessario precisare che è vero solo per le richieste sfidanti che hanno il potenziale per promuovere la padronanza, la crescita personale e i guadagni futuri. Al contrario, gli ostacoli che contrastano la crescita personale, l'apprendimento e il raggiungimento degli obiettivi e sono fine a sé stessi, non impattano, se non negativamente, sull'engagement.

In conclusione, le richieste e le risorse lavorative sul *burnout* e sull'engagement in modi come previsto dal modello JD-R. Il risultato è che sono state trovate indicazioni per il ruolo di mediazione dell'engagement e del *burnout* nei processi motivazionali e di compromissione della salute, rispettivamente.

Dall'esperienza diretta, sembra esistere un ciclo di feedback che risale dalle prestazioni e dall'impegno alle risorse lavorative e personali. Questo ciclo di feedback è coerente con la nozione di accumulo di risorse dopo prestazioni di successo. Ad esempio, quando un lavoratore porta a termine con successo un compito lavorativo, non solo aumenta il suo livello di autoefficacia, ovvero una risorsa personale, ma porta un riscontro al superiore, una risorsa lavorativa. Quindi, sembra che l'aumento dell'impegno lavorativo porti ad un aumento delle risorse e viceversa. (Bakker, 2014)

La conclusione finale del modello JD-R è che le risorse lavorative influenzano l'engagement quando le richieste di lavoro sono elevate (Bakker, 2007). Risulta chiaro che la richiesta di lavoro, seppur legata a ingenti risorse, non è univocamente positiva, abbiamo visto infatti, che il *workaholism* è una condizione che non prevede una penuria di risorse, è caratterizzato da una forte domanda di lavoro, ma non sfocia in engagement bensì in una patologia.

2.3 MISURAZIONE DELL'ENGAGEMENT

Ogni studio sull'engagement prevede una parte di misurazione per valutarne l'intensità e verificarne l'indipendenza da altri costrutti. Seppure all'inizio la misurazione avesse il fine limitato della ricerca scientifica, nel corso del tempo i più si sono accorti del potenziale nascosto nel rilevamento dello stato con cui i lavoratori si sentivano nello svolgimento delle proprie mansioni. Gallup (2017) ammonisce bene sulle possibili distorsioni e inganni derivanti da *bias* cognitivi: la sola misurazione non porta a risultati. Una volta effettuata la misurazione una buona squadra di gestione deve agire con azioni concrete per migliorare l'esperienza dei propri lavoratori. I primi questionari sono tutti derivanti dalla ricerca scientifica (Kahn, Maslach e Saks), con Schaufeli il frutto della ricerca accademica diventa direttamente utilizzata in consulenza (2013). Le diverse definizioni presentate si rispecchiano anche nel modo di misurazione; per chiudere il capitolo verranno presentati tre metodi dal mondo accademico seguiti dal Q12 di Gallup, strumento appartenente quindi pienamente al mondo consulenziale. Un primo modello presentato è il questionario sviluppato da Maslach che più l'engagement misurava la sua antitesi²¹: il burnout. Oltre a Schaufeli, in un sotto paragrafo sarà approfondito lo strumento sviluppato da Gallup e i risultati delle loro misurazioni nel tempo

2.3.1 MASLACH: MASLACH BURNOUT INVENTORY

Il *Maslach Burnout Inventory* (MBI) è un questionario che fu sviluppato da Maslach & Jackson (1981) con l'obiettivo di misurare il possibile *burnout* dei lavoratori. Originariamente limitato alle occupazioni di assistenza come infermieri, medici e assistenti sanitari, Maslach sottoponeva i lavoratori a un questionario anonimo, composto da 22 affermazioni riguardanti comportamenti e

²¹ Maslach pone engagement e burnout come due poli opposti, questo approccio non è però comune con altri ricercatori che ne riconoscono il legame ma non la perfetta antitesi.

aspetti emotivi; auto-valutandosi i lavoratori dovevano scegliere per ogni affermazione un punteggio in una scala da 7 punti, da 0: “mai” a 7 “ogni giorno”. Il completamento avveniva in 15 minuti. Nonostante l’anonimato lo strumento diventò interessante anche per la prevenzione di stati di salute in cui era necessario un intervento (Maslach et al., 1996). La MBI attirò un grande interesse e dalla sua diffusione si passò all’utilizzo di una diversa scala questa volta non specializzata in una specifica professione: la *general survey*. In questo modo si ampliavano le professioni in cui fosse misurabile il costrutto *engagement-burnout*; il principale cambiamento rispetto alla precedente versione era nell’nella spersonalizzazione delle domande e nello slegare il *burnout* da condizione post-confronto con il cliente. La misurazione è divisa in tre aree alla base della sindrome di *burnout*: esaurimento emotivo, depersonalizzazione, dove ad alti risultati è associato il *burnout*, e realizzazione personale, inversamente correlato al fenomeno; *engagement* e *burnout* sono esattamente i poli opposti della scala di misurazione della esperienza lavorativa comprese emozioni, aspettative e avvenimenti.

2.3.2 SAKS: JOB E ORGANIZATION ENGAGEMENT

Il tipo di misurazione tramite questionario con domande a cui dover dare un punteggio è ripreso anche da Saks (2006). Nello studiare antecedenti e conseguenze dell’engagement, le relaziona allo stato emotivo vissuto dal lavoratore. Per misurare la relazione Saks, strutturò due scale, da sei elementi; le scale si differenziano fra loro per discriminare fra l’engagement dato dal tipo di mansione a quello dato per il tipo di organizzazione. Come visto in Saks i partecipanti davano un punteggio da 1 a 5 per ogni affermazione.

Appendix

Job engagement

I really “throw” myself into my job.

Sometimes I am so into my job that I lose track of time.

This job is all consuming; I am totally into it.

My mind often wanders and I think of other things when doing my job (R).

I am highly engaged in this job.

Organization engagement

Being a member of this organization is very captivating.

One of the most exciting things for me is getting involved with things happening in this organization.

I am really not into the “goings-on” in this organization (R).

Being a member of this organization make me come “alive.”

Being a member of this organization is exhilarating for me.

I am highly engaged in this organization.

- Figura 18: Saks (2006) Tipi di affermazioni corrispondenti a diversi stati d’animo

Come mostrato nella figura 18, Saks si distingue per una particolare informalità delle affermazioni che mirano ad essere più vicine possibili ai pensieri che possono avere i lavoratori. Nonostante la semplicità della misurazione effettuata tramite questo questionario, il merito di Saks sta nello staccarsi dal costrutto di Maslach andando anche a distinguere fra due fenomeni affini ma differenti: l’engagement derivante dalla organizzazione e quello derivante dal tipo di mansione.

2.3.3 SCHAUFELI: UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE

Come già accennato, a differenza di Maslach che vede *burnout* ed *engagement* come due costrutti ai poli opposti di una stessa scala, Schaufeli riconosce la correlazione inversa fra i due fenomeni ma li differenzia. In sede di misurazione questo dettaglio cambia radicalmente l'approccio. La Utrecht Work Engagement Scale (UWES) è una scala di misurazione creata da Schaufeli nel 1999 e modificata negli anni successivi, con l'obiettivo di avere una scala di valutazione che soddisfacesse in maniera più accurata la diversa definizione di engagement. Gli aspetti misurati da questa scala sono, riprendendo la definizione, vigore, dedizione e immersione. La MBI rappresenta un punto di partenza per Schaufeli, che convertì in positivo le affermazioni gli elementi però, si sono rilevati nel tempo non efficaci per misurare l'engagement come costrutto a sé stante (2013) richiedendo quindi una nuova versione. Schaufeli, infatti, criticava a Maslach la possibilità di un lavoratore di non essere affetto dalla sindrome di *burnout* e allo stesso tempo non godeva di un buon punteggio nell'engagement (Bakker e Schaufeli, 2004). Lo strumento finale è un questionario anonimo composto da affermazioni per ogni ambito, con una scala di risposta da sette punti che segue la logica delle altre scale. Al momento è il questionario di misurazione del work engagement derivante dal mondo accademico più utilizzato a livello internazionale. (Schaufeli, 2013). La scala gode di una valenza *cross-culturale*, essendo stata utilizzata con successo in paesi molto diversi da loro come Cina, Finlandia, Grecia, Spagna, Olanda, Russia e Sud Africa e nei vari settori professionali. È infatti una delle prime scale ad essere utilizzate in contesti lavorativi anche con l'intento di andare a migliorare l'engagement ottenuto dall'impresa.

2.3.4 GALLUP: IL QUESTIONARIO Q12

Per chiudere il capitolo sull'engagement aziendale presentare uno strumento non concepito in ambito accademico è utile alla trattazione per distaccarsi dare una visione d'insieme; specialmente per quanto riguarda la misurazione che è il momento di messa in pratica degli elementi concettualizzati. In questo caso, il questionario corrisponde anche allo strumento più utilizzato in ambito di consulenza: il Q12 di Gallup. A differenza degli strumenti, la scala di misurazione proposta dai consulenti di Gallup riflette una visione più ampia di engagement: gli elementi del Q12 non investigano il tema a livello concettuale, ma misurano una varietà di condizioni organizzative, come le risorse lavorative e come vengono percepite. Il questionario è formato da dodici elementi basati sui bisogni dei lavoratori per essere *engaged*. Quando queste condizioni sono rispettate l'engagement dei lavoratori aumenta notevolmente e con lui le performance aziendale rispetto alla solidità, la qualità e la produttività (Gallup, 2017). I bisogni individuati da Gallup si suddividono in quattro aree: i bisogni basici, i bisogni individuali, i bisogni di team, i bisogni di crescita personale. Da qui il questionario dichiara se il dipendente sia *engaged* o no. La definizione di Gallup dell'engagement è:

“I lavoratori sono altamente coinvolti ed entusiasti del loro lavoro e del loro posto di lavoro. Sono "proprietari" psicologici, guidano le prestazioni e l'innovazione e fanno progredire l'organizzazione.”

GALLUP'S Q¹²

■ BASIC
NEEDS

■ INDIVIDUAL
NEEDS

■ TEAMWORK
NEEDS

■ GROWTH
NEEDS

Q01: I know what is expected of me at work.

Q02: I have the materials and equipment I need to do my work right.

Q03: At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

Q04: In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

Q05: My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.

Q06: There is someone at work who encourages my development.

Q07: At work, my opinions seem to count.

Q08: The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.

Q09: My associates or fellow employees are committed to doing quality work.

Q10: I have a best friend at work.

Q11: In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

Q12: This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

- Figura 19, Gallup 2017, composizione del Q12 il questionario per la misurazione dell'engagement più diffuso al mondo.

CAPITOLO TERZO - LE MIGLIORI AZIENDE IN ENGAGEMENT E LA LORO STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ

La ricerca accademica e le politiche applicate in ambito di sostenibilità ed engagement sono caratterizzate da una varietà e vastità che rendono difficile considerare il fenomeno nella sua totalità, le relazioni esistenti sono tante e risulta complicato trovare legami non ancora studiati. Nonostante questo, come conclusione dell'elaborato questo ultimo capitolo vuole provare a trovare un legame fra i fenomeni studiati di engagement e responsabilità sociale d'impresa, rispondendo alla domanda:

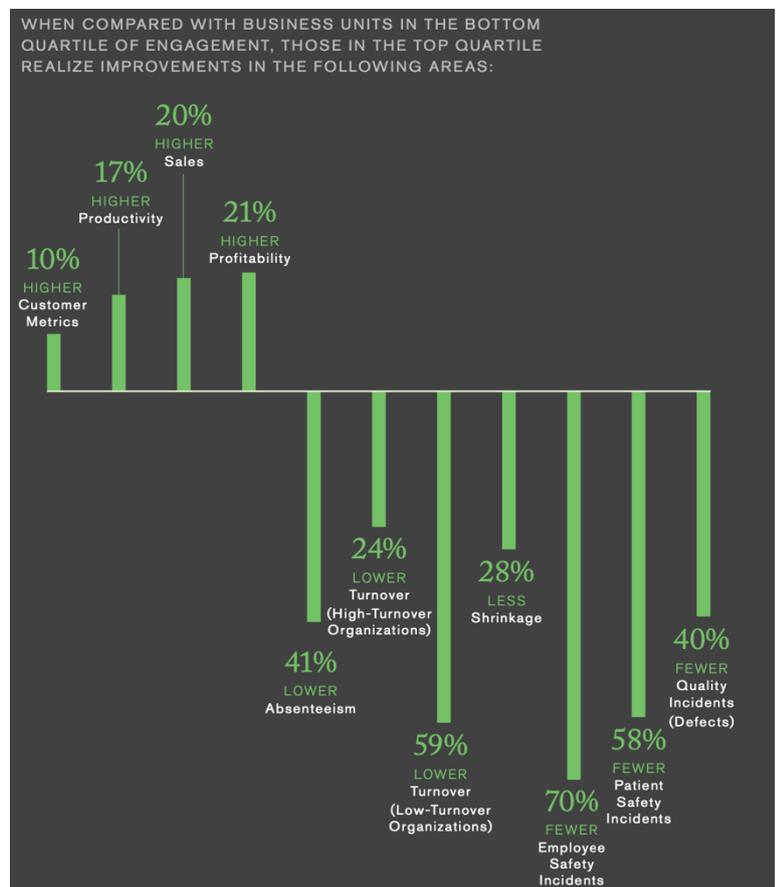
l'impegno di un'impresa nella sostenibilità ha un effetto positivo nell'engagement dei lavoratori?

La mancanza di metodo scientifico non permette di parlare di correlazione fra i due elementi, né tantomeno di evidenziare causalità fra i due fenomeni; l'obiettivo risulta quindi più semplice, ovvero concludere l'analisi teorica affrontata nei primi due capitoli ottenendo dei dati che possano destare curiosità o portare prime conferme per una eventuale analisi scientifica più approfondita volta a verificare effettivamente la correlazione fra sostenibilità ed engagement dei lavoratori.

Per semplificare il lavoro di raccolta dati si è scelto di analizzare un campione ristretto di aziende, ovvero quelle che rientrano nel ranking curato dall'azienda multinazionale di consulenza aziendale: "Great Place to Work". Ogni anno la società valuta e seleziona e classifica i *best workplaces*. Il titolo di *best workplace* include l'analisi di diversi elementi; nella presente analisi sarà utilizzato come indicatore

strettamente correlato all'engagement dei lavoratori per la propria impresa. La ricerca accademica metteva fortemente in relazione i due elementi, i lavoratori *engaged* hanno più possibilità di avere relazioni di alta qualità, con attitudini, intenzioni e comportamenti positivi (Saks, 2006). Per verificare un'effettiva correlazione fra performance aziendale ed engagement viene in aiuto lo studio di Gallup. Come già visto in introduzione, la comparazione fra il quartile più alto di engagement con l'ultimo i differenziali ottenuti sono:

- Figura 20, Gallup 2017, differenziali di performance fra primo e ultimo quartile



Per garantire la veridicità di questi dati Gallup conduce una misurazione incrociata tramite una meta-analisi: una integrazione statistica dei dati accumulati in molti studi diversi. Sono controllati gli errori di misurazione e campionamento e altri errori che distorcono i risultati dei singoli studi. Con le dovute distinzioni fra le diverse regioni e i diversi settori in cui operano, la grandezza del campione e la tecnicità del metodo permettono di poter generalizzare il rapporto tra engagement e performance aziendali. Le aziende che investono nel soddisfacimento dei bisogni dei propri lavoratori ottengono il massimo in termini di performance. Un potenziale che rimane non sfruttato dai più: le indagini Gallup mostrano un quadro allarmante. Solo il 15% dei dipendenti in tutto il mondo è effettivamente *engaged* verso il proprio lavoro. Il restante 85% dei dipendenti risulta essere *disengaged*, rispettivamente per il 67% nei *not engaged* e negli *actively disengaged* per il 18%. Da qui l'importanza di questo costrutto, e la grande attenzione che il tema ha attirato su di sé.

La sostenibilità e la sua comunicazione possono quindi entrare a far parte dei bisogni dei lavoratori?

Per combinare l'engagement con la sostenibilità verrà analizzato come le aziende attuano e comunicano le loro azioni di responsabilità sociale. Nel primo capitolo è stata presentata la triplice natura della responsabilità d'impresa, in ognuna di questa il campo di azione è vasto e le iniziative sono fra le più diverse; le imprese verranno confrontate fra loro tenendo conto delle azioni di responsabilità sociale più diffuse, fatte salve iniziative non comuni ma comunque attinenti al tema e degne di nota. Il tema della sostenibilità ha un crescente impatto sull'agenda politica e sui comportamenti delle famiglie, imprese e istituzioni. Sempre più, i clienti di ogni organizzazione le richiedono un impegno concreto per uno sviluppo sostenibile, che non comprometta la crescita futura; ma gli stessi clienti, sono anche lavoratori, che nel tempo stanno chiedendo sempre più alla propria organizzazione, chiedono di prendere parte al cambio di rotta.

3.1 GREAT PLACE TO WORK: BEST WORKPLACE

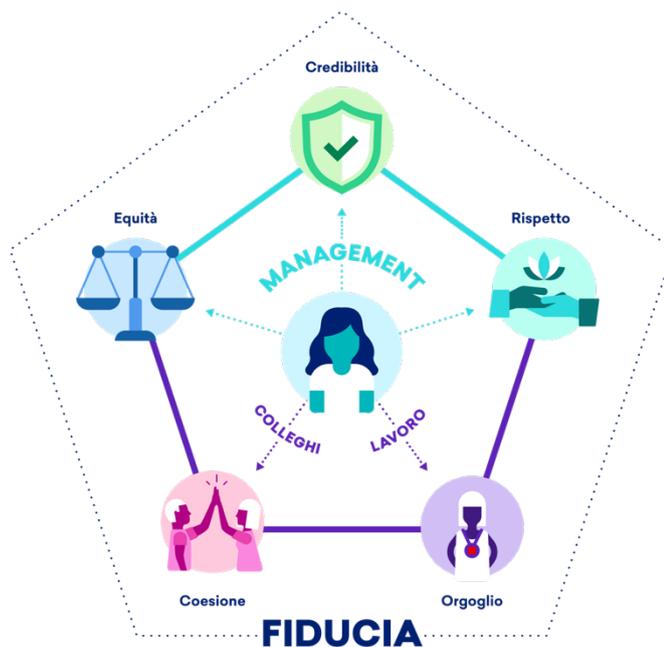
Great Place to Work è una società di consulenza specializzata nell'analisi del clima aziendale. Attraverso l'utilizzo di questionari raccoglie opinioni dei lavoratori sull'esperienza lavorativa; basa i risultati del proprio servizio sulla correlazione tra qualità dell'ambiente di lavoro e crescita delle imprese. L'analisi dell'ambiente di lavoro, portata avanti da diversi anni, evidenzia come la fiducia e il rispetto nelle relazioni fra i lavoratori portino a un aumento della motivazione a lavoro e dell'engagement, descritto dalla società come insieme di partecipazione, motivazione e orgoglio nell'essere parte dell'azienda. L'attività della società spazia dalla ricerca alla formazione, ogni anno collabora con più di 10.000 organizzazioni in tutto il mondo e raccoglie le opinioni di circa 5 milioni di collaboratori riguardo al proprio lavoro, per condurre la più ampia analisi di clima aziendale del mondo. Per questo può essere d'aiuto ai nostri scopi di studio.

Il metodo utilizzato dalla società pone come indicatore principe la fiducia, misurata attraverso: l'analisi delle opinioni dei dipendenti, il questionario di clima aziendale e la raccolta delle politiche di risorse umane nella gestione del personale.

Dall'analisi del clima, ogni anno, la società certifica le aziende che dimostrano di essere un ambiente di lavoro di qualità, aiutando i clienti a posizionarsi meglio nel mercato dell'*employer branding*. Infine, tra di esse, vengono stabilite quelle che hanno ottenuto i risultati migliori nell'anno per includerle nella classifica *best workplaces*. Nonostante essere *best workplace* non coincida perfettamente con un posto di lavoro ad alto livello di engagement dei lavoratori, possiamo analizzando i metodi utilizzati dalla società facilmente intendere come, ancora una volta, la spaccatura fra mondo accademico e imprenditoriale, sia perlopiù di linguaggio; il *best workplace* è un ambiente in cui condizione non sufficiente, ma necessaria è che i lavoratori siano *engaged*.

L'analisi del clima organizzativo è il mezzo tramite il quale la società analizza lo stato di salute dell'impresa. Oltre a rappresentare uno strumento fondamentale per la direzione aziendale e la funzione Risorse Umane permette di fotografare i punti di forza, e lo stato di salute generale dell'impresa. Il modello adottato da "Great Place To Work" (GPTW) per l'analisi del clima organizzativo e il monitoraggio dell'impresa utilizza due strumenti: il Trust Index, che va a misurare la fiducia di ogni singolo lavoratore all'interno dell'organizzazione e il Culture Audit che analizza le politiche di gestione delle risorse umane. Il questionario si basa su tre relazioni fondamentali: fiducia reciproca con il management aziendale; il rapporto di orgoglio per il proprio lavoro e per l'organizzazione di cui si fa parte; la qualità dei rapporti con i colleghi.

Le dimensioni indagate sono 5: credibilità, rispetto ed equità, misurano la fiducia dei dipendenti per i loro manager, mentre le altre due, orgoglio e coesione, mirano a valutare il rapporto dei dipendenti con il loro lavoro e la loro azienda, le loro sensazioni riguardo ad essi, e il divertimento nel luogo di lavoro con gli altri colleghi. Si noti quindi che non ci si sta distaccando particolarmente dalla definizione di engagement finora data. (par. 2.2)



-Figura 21: GPTW, Valori GPTW

● *Trust index: employee survey*

- CREDIBILITA' – Comunicazione a due vie; Competenza; Integrità
- RISPETTO – Sviluppo professionale; Coinvolgimento; Cura
- EQUITA' – Equità del trattamento; Imparzialità; Giustizia
- ORGOGLIO – Lavoro individuale; Gruppo di lavoro; Immagine aziendale
- COESIONE – Confidenza; Accoglienza; Collaborazione

Il questionario è anonimo e riservato, comprende 62 domande a risposta multipla, 2 domande aperte e 5 domande “demografiche”. Sono invitati a rispondere tutti i collaboratori, fino a mille dipendenti. Perché i risultati siano considerati validi, è richiesto un tasso di partecipazione minimo in funzione del numero di dipendenti dell’organizzazione.

Oltre alla misurazione della fiducia dei lavoratori per l’organizzazione la società valuta le politiche di gestione del personale analizzando la cultura aziendale. Per fare ciò utilizza un documento, il *culture audit* la cui compilazione è a cura del management aziendale. È analizzato da una squadra di valutatori di Great Place to Work con l’ausilio di una griglia di valutazione strutturata e consolidata a livello internazionale.

L’analisi effettuata da GPTW si concilia molto bene con le definizioni di engagement date finora. In particolare, ognuno dei cinque punti è riconducibile a quelli che Saks (2006) individua come antecedenti all’engagement:

- la significatività del ruolo → orgoglio e credibilità

- premi e riconoscenza → equità e credibilità
- supervisione e supporto organizzativo → coesione
- giustizia distributiva e procedurale → rispetto

La differenza è labile; GPTW senza obbligarsi a definire l'engagement, individua in una parola l'effetto desiderato, quello che può rendere l'ambiente di lavoro un posto per lavoratori *engaged*: la fiducia. Kahn e Schaufeli (2013) pongono la sicurezza psicologica come elemento fondamentale necessario per accedere a quel vantaggio competitivo dato dall'engagement (par. 2.3) la loro definizione è pienamente inclusa nei 5 indicatori utilizzati dalla società.

3.2 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE: LE INIZIATIVE MISURATE

Fatta salva la responsabilità economica delle imprese, ovvero l'essere profittevole e ripagare i propri collaboratori, la responsabilità sociale si divide nell'impegno in sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale e *governance* responsabile. Per la molteplicità di natura sia quantitativa che qualitativa delle iniziative attinenti alla RSI, non è presente un sistema unico di valutazione attraverso *rating* e *ranking*. Come visto nel primo capitolo (par. 1.7) il *Rating ESG*, o *rating* di sostenibilità, è uno strumento interessante per avere giudizio sintetico che certifica la solidità di un emittente, di un titolo o di un fondo dal punto di vista degli aspetti ambientali, sociali e di *governance*. Non sostituisce il *rating* tradizionale ma è complementare e il suo scopo è quello di aumentare le informazioni disponibili e quindi migliorare le valutazioni e le scelte.

Di seguito alcuni aspetti che vengono normalmente considerati nel processo di attribuzione del rating ESG:

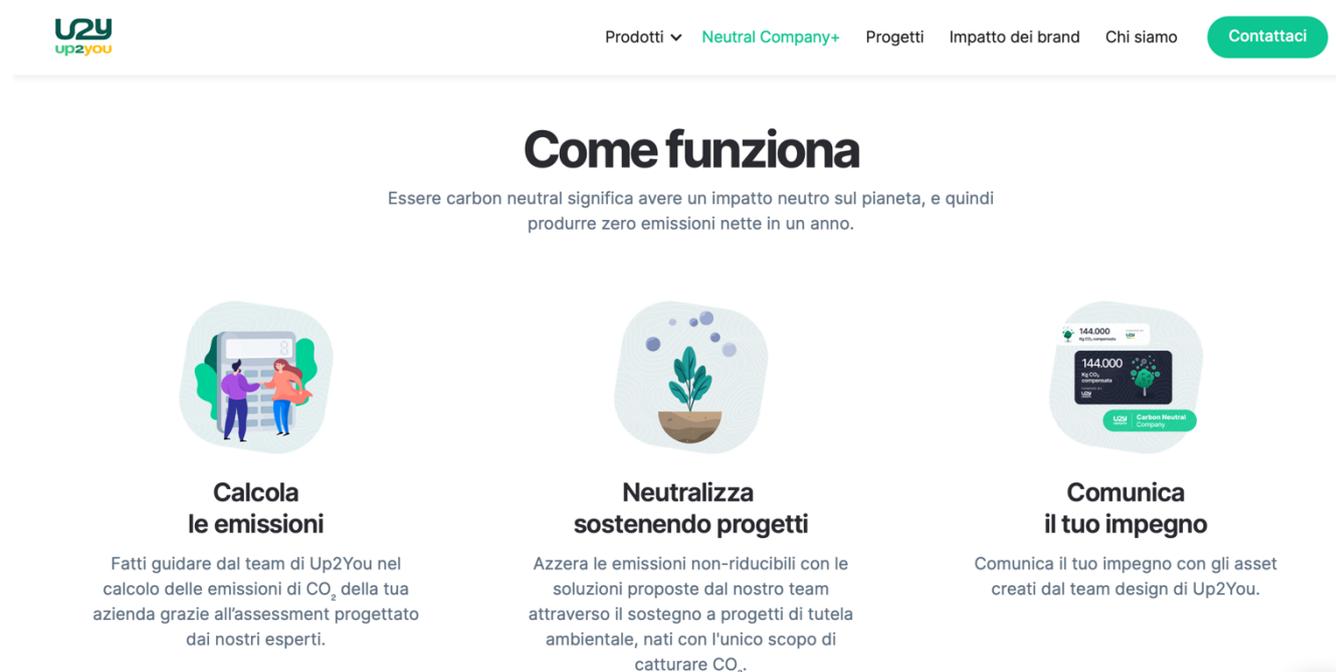
- Per la sfera ambientale: riduzione delle emissioni di CO₂, efficienza energetica, efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali (es. acqua);
- Per la sfera sociale: qualità dell'ambiente di lavoro, relazioni sindacali, controllo della catena di fornitura, rispetto dei diritti umani;
- Per la sfera *governance*: presenza di consiglieri indipendenti, politiche di diversità (di genere, etnica, ecc.) nella composizione dei CdA, remunerazione del top management collegata a obiettivi di sostenibilità.

I punti considerati negli ESG coincidono quasi totalmente con le iniziative più comuni in ambito di sostenibilità aziendale, che sono:

- Riduzione dell'impronta climatica (emissioni di gas ad effetto serra)
- Miglioramento delle politiche del lavoro
- Partecipazione al commercio equo e solidale
- Attività di beneficenza
- Volontariato nella comunità

- Investimenti socialmente rispettosi dell'ambiente

L'azzeramento della propria impronta ecologica è probabilmente l'iniziativa più diffusa; l'obiettivo è facilmente ottenibile grazie ad aziende terze ed efficacemente comunicabile. A riprova del crescente interesse su questi aspetti, stanno nascendo diverse organizzazioni con l'intento di aiutare le imprese a impegnarsi per lo sviluppo sostenibile. Un esempio è la startup innovativa UP2YOU che: "aiuta aziende e persone ad adottare soluzioni e stili di vita più sostenibili"



- Figura 22: Sito aziendale UP2YOU

Reputo inerente citare in particolare questa startup per la creazione del servizio "Employee Engagement" per le imprese. Il servizio si propone di aumentare l'engagement dei lavoratori facenti parte dell'organizzazione. Chi scrive il presente elaborato ha lavorato con il CEO dell'azienda per la ideazione e validazione del mercato di questo servizio in occasione del programma di formazione ENI Joule "Human Knowledge Program Blended" 2020; il servizio non si fonda su uno studio scientifico di correlazione bensì su una presunta comune consapevolezza, che questo elaborato vuole aiutare a rafforzare: un'azienda impegnata nella sostenibilità ha lavoratori con un livello di engagement più alto. Il confronto sul tema della sostenibilità ambientale non può data la ricerca incrociata, basarsi su un indice o classifiche specifiche stilate da enti privati o pubblici. Verranno considerate le pratiche comuni e le azioni maggiormente adottate per proseguire in un confronto delle diverse imprese.

Sono oggetto di studio:

- 1) Rendicontazione non finanziaria o bilancio integrato/ sociale/ di sostenibilità: l'utilizzo di un bilancio o altro tipo di rendicontazione non finanziaria che comunichi con cadenza periodica l'impegno

dell'impresa per lo sviluppo sostenibile; con specifica nel caso di utilizzo di standard internazionali per comunicare come Reporting GRI.

- 2) Filantropia d'impresa: il finanziamento di progetti filantropici o la donazione con cadenza periodica di fondi per cause umanitarie, senza l'attivo coinvolgimento dei lavoratori nel volontariato.
- 3) Iniziative interne di riduzione impronta ambientale: la messa in atto di iniziative volte a includere i lavoratori nella strategia di responsabilità sociale dell'impresa come ad esempio l'utilizzo di *car/bike sharing*, la rinuncia all'utilizzo di plastica usa e getta, (...).
- 4) Obiettivi di *Carbon Neutrality*: la comunicazione e la previsione strategica di abbattimento delle emissioni di CO2 prodotte dall'azienda.
- 5) Inclusione SDGs: allineamento della mission e vision aziendale con gli obiettivi dell'agenda 2030 comunicando i target più affini e in cui l'azienda può dare il contributo più concreto.
- 6) Volontariato d'impresa e/o impegno in comunità: proporre e stimolare i lavoratori a prendere parte in progetti di volontariato o in iniziative della comunità dove l'impresa opera.

3.3 LO STUDIO

Il campione utilizzato per la ricerca è composto dalle prime cinque aziende nella classifica "Best Workplace" di GPTW nelle categorie "over 500 employees" e "149-500 employees". Le aziende valutate da GPTW risultano essere una nicchia particolarmente performante in confronto all'indice ISTAT, la variazione di fatturato comparata segna un differenziale del 13%. Seppure, con una crescita inferiore ai livelli pre-Covid le aziende del paniere hanno saputo superare la crisi ottenendo risultati positivi, anche per il loro essere per la maggior parte facenti parte di settori non interessati dalla crisi.

Per quanto riguarda la sostenibilità per ciascuna delle cinque imprese individuate sono state identificate le sue iniziative ed eventuali progetti particolari degni di essere riportate.

Le informazioni raccolte sono state acquisite attraverso la consultazione dei siti aziendali o da articoli e pubblicazioni. e sono poi state riportate in una tabella al fine di avere una visione di insieme.

Aziende Over 500 employees	Rendic. non finanziaria	Filantropia d'impresa	Iniziative interne	Obbiettivi di Carbon Neutrality	Inclusione SDGs in mission e vision	Volont. d'impresa	Best Practice
MSD Italia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Crowd Caring
American Express	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Make Your Mark
AbbVie Italia	✓	✓	✓	✓	X	X	App proprietaria
DHL Express	✓	✓	✓	✓	X	✓	Global Volunteer day
Hilton	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Tabella 1- GPTW Best Workplace 2021 Prime cinque società over 500 employees



INVENTING FOR LIFE

MSD Italia è un'azienda farmaceutica, facente parte del gruppo multinazionale MSD. L'azienda forte delle direttive arrivate dalla capogruppo opera in ogni ambito di azione dei criteri ESG; gli SDGs non sono esplicitamente collegati agli obiettivi aziendali, sono, però, presenti nell'agenda strategica. La strategia di lungo periodo con obiettivi e target con il gruppo internazionale che ne scandisce le scadenze. L'azienda è impegnata nella riduzione della propria impronta ecologica con obiettivi di *Carbon Neutrality* per il 2025. In linea con la mission aziendale, ma non con scopo di lucro, l'azienda finanzia con ingenti donazioni progetti tanto nei paesi sottosviluppati quanto in Italia dove collabora con diverse organizzazioni; l'intervento in comunità è così forte che include anche il progetto "CrowdCaring" una Call4Ideas in ambito sanitario dove l'azienda è organizzatrice e finanziatore. Si evince qui la facilità dei gruppi multinazionali, soprattutto di quelli con alti margini, di stabilire una strategia comune seguita dalle diverse sussidiarie. Un'azienda quindi, con strategia di responsabilità sociale particolarmente completa.



American Express è una delle più famose aziende operanti nei settori finanziari. L'azienda, che fa parte del gruppo multinazionale, segue la strategia della capogruppo: in particolare la struttura italiana si concentra su attività di filantropia incentrata sulla cultura e il finanziamento di recupero/restauro di siti archeologici.

La strategia di CSR operata dal gruppo è completa e data la dimensione dell'azienda è correlata dal 2020 anche dal report ESG dove per ogni sfera della sostenibilità sono presentate le iniziative dell'azienda. La *best practice* per la divisione italiana è “Make your Mark” iniziativa in ambito *governance* che opera per sostenere e incoraggiare la presenza femminile nei vertici aziendali.



AbbVie Italia è un'azienda biofarmaceutica fortemente focalizzata sulla ricerca. Forte della presenza globale, il gruppo investe molto sui propri dipendenti e sulla loro sicurezza; in ambito di CSR una prima differenza con le altre aziende analizzate è la mancanza di un inserimento diretto dei lavoratori nelle azioni di sostenibilità; *best practice* dell'impresa è l'applicazione proprietaria AbbVie Events che include e stimola i dipendenti a essere parte della comunità aziendale, senza tuttavia che si utilizzi per pratiche sostenibili. L'azienda è comunque molto attenta alle proprie emissioni di CO2 con obiettivi di abbattimento crescenti nel tempo fino all'azzeramento presentate in sede di rendicontazione non finanziaria sull'impatto dell'impresa nell'ambiente.



DHL Express è un'organizzazione multinazionale che opera nel settore dei trasporti e logistica. L'azienda segue una rigida strategia di CSR a livello nazionale e internazionale chiamata “Living Responsibility”, con una vasta gamma di programmi e progetti. Il raggio d'azione è completo: l'ambiente, la comunità e l'impresa sono soggetti di programmi di responsabilità sociale che solidifica il gruppo. Da evidenziare l'iniziativa, *best practice* dell'azienda che chiama a raccolta tutti i lavoratori per essere volontari per un giorno “Global Volunteer day”.



Hilton è una delle più grandi catene alberghiere al mondo. Ancora una volta la strategia della capogruppo unifica le azioni delle divisioni nazionali. Il gruppo comunica con scrupolo ogni dettaglio della sua strategia di responsabilità sociale, ogni iniziativa è correlata a un obiettivo dell'Agenda 2030 e ogni anno l'impegno dell'azienda cresce migliorando le proprie performance. Il gruppo si propone all'interno della comunità come aiuto e attuando diverse iniziative di volontariato d'impresa, l'azione nella comunità va da investimenti di

denaro all’ospitalità per rifugiati. Va tenuto presente come questi dati siano da dividere per l’intero gruppo. Il welfare dei lavoratori è uniformemente tutelato la best practice del gruppo si chiama “Heart of house” uno spazio di relax e condivisione riservato ai dipendenti. L’azienda utilizza i GRI Standards presenta un report di sostenibilità, nel 2020 ESG, dal 2012.

Aziende 150-499 employees	Rendic. non finanziaria	Filantropia d’impresa	Iniziative interne	Obbiettivi di Carbon Neutrality	Inclusione SDGs in mission e vision	Volont. d’impre sa	Best Practice
#1 Cisco Systems Italia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bridge awards
# 2 Zeta Service	✓	✓	✓	X	X	✓	The Zeta Service Post
#3 SalesForce	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Sessioni virtuali per i bambini
#4 Bending Spoons	X	✓	✓	X	X	X	Knowledge sharing
#5 Unox	X	X	✓	X	X	X	Sharing a great success

Tabella 2- GPTW Best Workplace 2021 Prime cinque società 150- 499 employees



Cisco è un gruppo multinazionale di telecomunicazioni focalizzato sulle nuove tecnologie. Il gruppo americano ha una particolare attenzione all’engagement dei propri dipendenti, negli anni 2019 e 2020 è stato scelto come miglior posto al mondo dove lavorare. La strategia CSR è solida e completa, include ogni lavoratore ed è descritta nei dettagli da processi che ne garantiscono l’attuazione. Cisco, forte delle dimensioni del gruppo, attua ogni iniziativa di reporting di sostenibilità rilevante: dall’analisi di materialità al reporting secondo GRI, dal ranking ESG al report di sostenibilità. Nella divisione italiana la best practice è il “bridge awards”, un concorso interno che stimola i lavoratori ad agire contro temi quali la povertà, la disuguaglianza, il cambiamento climatico. L’azienda è di sicuro un buon esempio di strategia e attuazione di una politica di CSR.

zeta service[®] ZetaService è un'azienda di servizi professionali italiana.

Prima azienda nel campione a non essere divisione territoriale di un gruppo multinazionale, se ne notano gli effetti nella comunicazione della CSR. L'impegno per la sostenibilità dell'azienda verte soprattutto verso il sociale e la cura dei propri lavoratori, manca la reportistica strutturata che abbiamo visto per le altre imprese. Le iniziative messe in atto sono tante e coprono anche il lato di sostenibilità ambientale, senza però, includere obiettivi di Carbon Neutrality.



SalesForce è un gruppo multinazionale che si occupa di servizi di gestione Clienti in Cloud. La comunicazione della responsabilità risulta incentrata sul pubblico di investitori; il reporting è completo: legato agli standard internazionali e all'Agenda 2030. L'impegno dell'azienda è facilmente ritrovabile nella sua partecipazione al DJSI (par. 1.6). Già dal 2017 l'azienda compensa tutte le emissioni che produce. Salesforce ha una forte vocazione sociale e pone impegno nella lotta alle disuguaglianze interne.

BENDING SPOONS



Bending Spoons è una giovane PMI innovativa italiana che si occupa di sviluppo software. L'azienda è composta da una forza lavoro giovanissima, una cultura aziendale innovativa e incentrata sulla libertà della persona. Le dimensioni ridotte e il settore in cui opera, hanno fatto optare all'azienda a un approccio *soft* alla CSR. Bending Spoons concentra i suoi sforzi sul trattamento del personale e sul servire la comunità con servizi di qualità. Filantropia d'azienda e volontariato sono iniziative promosse dall'impresa, non seguite tuttavia da azioni di sostenibilità ambientale "classiche" come la previsione di abbattimento delle emissioni di CO2.



Unox S.p.A. è una società italiana specializzata nella produzione di forni per cucine professionali.

Dal sito aziendale l'azienda comunica il suo impegno verso qualità e ambiente visti congiuntamente come due facce della stessa medaglia.

Forse per le dimensioni ridotte, l'azienda manca di una reportistica CSR e di un allineamento con l'Agenda 2030. Il percorso verso la sostenibilità ambientale è presentato come conseguenza delle migliorie nella catena produttiva.

3.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Delle 10 società analizzate 7 erano facenti parte di gruppi di multinazionali mentre le altre 3 erano società con sedi solo in Italia. Questa prima differenza si traduce in un maggiore investimento in comunicazione e nelle pratiche di CSR richieste a livello internazionale: reporting GRI, allineamento con SDGs, *carbon neutrality*. Per i gruppi, inoltre, il reporting di tipo non finanziario diventa importante per il rapporto con gli investitori internazionali e no, istituzionali e privati; per quanto nel settore del micro credito ancora non sia richiesto e cercato la crescita esponenziale su investimenti basati su criteri ESG sta plasmando il mercato.

Fra i gruppi aziendali è comune la tendenza a comunicare, ancor di più dell'impegno per la sostenibilità ambientale le azioni svolte in ambito sociale; queste infatti vanno a creare un rapporto intimistico con il cliente e i lavoratori, elevano l'azienda a creatore di benessere all'interno della società e insieme alla filantropia d'azienda sono un pilastro della comunicazione esterna: permettono ai lavoratori di identificarsi come parte di un'organizzazione virtuosa e pensare "la mia azienda fa del bene".

Dalla lettura della tabella risulta chiaro come le aziende meno performanti in ambito di responsabilità sociale di impresa siano quelle di dimensioni più ridotte; possiamo ipotizzare che questo sia frutto tanto della mancanza di fondi adeguati alla strategia CSR, che risulta onerosa, fino al raggiungimento di una dimensione di grande impresa, quanto dalla mancanza di ritorno economico in assenza di investitori interessati e incentivi.

La strategia di responsabilità sociale d'impresa è particolarmente legata alla dimensione dell'impresa e al settore in cui opera, ad esempio nel settore minerario-estrattivo sarà fondamentale una reportistica dettagliata sulla tutela dell'ambiente, ma *mutatis mutandis* per essere utile per l'engagement e profittevole per l'azienda non può prescindere aspetti di governance, quali le condizioni di lavoro, e aspetti sociali. Le azioni dell'azienda verso la società compongono la sua comunicazione esterna, tramite la quale i lavoratori si riconoscono e vengono riconosciuti, l'orgoglio e il prestigio dell'essere parte dell'organizzazione sono componenti essenziali per l'engagement. (par. 2.2.). Rimarcando ancora una volta come le conclusioni tratte da questo approfondimento non abbiano valore scientifico, possiamo dire sia presente un legame fra i fenomeni dell'engagement e della CSR. Il legame è facilmente spiegabile soffermandosi su come una minuziosa attenzione da parte del management per il posto di lavoro è difficile che non sia accompagnata da una maggiore consapevolezza rispetto alla media sull'importanza delle tematiche ambientali e di responsabilità sociale.

CONCLUSIONI

La sostenibilità è entrata a far parte dell'agenda di ogni operatore economico. Dalle aziende ai consumatori finali. In questa nuova tendenza ancora poco è stato detto riguardo all'impatto che hanno le scelte delle aziende in ambito sostenibilità sulle persone coinvolte. Il fine principale dell'elaborato è stato il fornire una trattazione di cornice all'individuazione del legame fra responsabilità sociale ed engagement dei lavoratori; un lavoratore *engaged* ha un maggiore rendimento di uno non *engaged*, contribuendo al successo della sua organizzazione; i lavoratori moderni sono sensibili ai temi di responsabilità sociale: l'impresa attenta alla sostenibilità può godere di un maggiore engagement da parte dei lavoratori. La quarta rivoluzione industriale, con le sue tecnologie, giorno dopo giorno sottrae, tramite l'intelligenza artificiale, diversi posti di lavoro, ma per ogni sottratto ne nascono di nuovi. Il lavoro è oggi più creativo, basato sull'unicità dell'individuo, e per questo, più equo. Gli imprenditori si impegnano per offrire un'esperienza lavorativa differente, più soddisfacente e in linea con i valori dei lavoratori.

In primis, è stata presentata la responsabilità sociale d'impresa: fondata su una gestione di impresa sostenibile, ovvero dove lo sviluppo non inficia la crescita nel futuro, utilizzando le risorse sapientemente, tenendo conto della giustizia intergenerazionale. La sostenibilità è un percorso dove viene costantemente valutato l'impatto delle proprie azioni in ambito economico, sociale e ambientale; l'importanza è chiara a livello nazionale e internazionale, tuttavia, non è ancora chiaro per le aziende come comunicare il proprio impegno in modo univoco. Sono tante le iniziative sul mercato, diverse le soluzioni, ma non è presente uno standard unico internazionale; sono state presentate le realtà più importanti che si avvicinano a questo risultato, come il GRI, l'UNPRI e i SDGs: organizzazioni, *standards* e obiettivi, che ogni impresa impegnata nella sostenibilità non può ignorare. Non solo le aziende: la nuova Agenda 2030 delle Nazioni Unite, chiama ogni singolo cittadino ad agire per il cambio di paradigma; questa inclusione ha agevolato il processo, favorendo un approccio *bottom-up*, gli scioperi per il clima di *Friday's for Future* ne sono un chiaro esempio.

Spostandoci sull'esperienza lavorativa, nel secondo capitolo si è approfondito il tema dell'engagement come costruito che si differenzia, anche se in poco, dai termini più affini di dedizione, impegno e fedeltà lavorativa; definito per la prima volta da Kahn (1990) che lo distingue dalla visione consulenziale e gli da una sua propria identità autonoma, la definizione accademica più utilizzata è quella di Schaufeli che lo individua come uno stato psicologico positivo e soddisfacente, caratterizzato da vigore, dedizione e coinvolgimento (2002). La misurazione dell'engagement avviene al momento tramite l'utilizzo di diversi questionari fra i più famosi, ed utilizzati, vi è quello creato da Gallup: un'importante società di consulenza aziendale. Quando l'impresa virtuosa, diligente nella sua responsabilità sociale, deve misurare il suo engagement trova un maggiore attaccamento dei lavoratori. Nonostante questa affermazione non abbia potuto essere verificata con metodi scientifici, le aziende analizzate come

eccellenti nell'engagement dei dipendenti presentavano una strategia di sostenibilità più o meno articolata a seconda della dimensione.

Il capitolo terzo, analizzando dieci aziende scelte da "Great Place To Work" come *Best workplace* ha cercato la correlazione fra sostenibilità ed engagement. I risultati della ricerca possono essere riassunti in tre enunciati: i gruppi multinazionali comunicano meglio il loro impegno di CSR rispetto alle medie aziende nazionali; i modi di rendicontazione sono diversi e non uniformemente applicati; la filantropia rimane presente in molti gruppi come mezzo suppletivo alla CSR.

A questa analisi, che parte dall'ipotesi che nelle aziende campione i lavoratori siano più *engaged* di altre, ne dovrebbe seguire una incrociata che prenda come campione le imprese meglio valutate dal secondo i criteri ESG: *Environment, Sustainability, Governance*; sono presenti, a questo proposito, classifiche legate per lo più alle imprese quotate in Borsa. Ai posteri lasciamo la sentenza. L'obiettivo di questo elaborato è stato un primo approfondimento sulla CSR, l'engagement e il loro attuale legame.

È difficile per le aziende perseguire solamente il profitto come il pensiero di Friedman (1969) ha insegnato: la sostenibilità va ormai, di pari passo con il profitto. Sono tanti i passi avanti da fare, ma le imprese si stanno muovendo in questa direzione; l'inserimento delle stesse negli attori operanti per il raggiungimento dei SDGs ha avuto una spinta propulsiva. Rimane anche tanto da fare per i governi e le organizzazioni internazionali che operano specialmente come regolatori, ad esempio nell'intervento per la tassonomia degli investimenti sostenibili, mettendo ordine in un ambiente frammentato e ricco di diversi *standards*. La sostenibilità è venuta per rimanere nelle nostre agende, e a questo contribuiranno anche i lavoratori. Abbiamo visto che ogni impresa per essere più profittevole deve avere lavoratori maggiormente *engaged*; la sostenibilità diventa parte del modo in cui l'azienda si presenta sul mercato: nessuno la obbligherà a effettuare determinate azioni, ma la particolarità del libero mercato è essere democratico equilibratore traducendo le azioni di ogni operatore in pressioni non ignorabili, che sia la richiesta di una migliore condizione lavorativa o la pretesa di un maggiore impegno nella responsabilità sociale. Le azioni che l'azienda pone in atto diventano parte della strategia e vivere di ogni singolo individuo, che se consapevole e attento, cerca di ridurre la propria impronta ambientale.

Il mercato del lavoro è in mano a chi il lavoro lo crea solo apparentemente, le imprese non possono trascurare le richieste dei lavoratori; ogni impresa cerca i lavoratori migliori, e i lavoratori migliori chiedono e chiederanno una maggiore attenzione alla responsabilità sociale dell'impresa. Chiedono e chiederanno, e la loro richiesta si tradurrà in un maggiore profitto per l'impresa, aumenterà l'engagement nel posto di lavoro e sarà un ulteriore passo verso lo sviluppo sostenibile della nostra società.

BIBLIOGRAFIA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). Social responsibility of the businessman. Harper.
- Busco, Granà, Izzo. (2017) Integrated Reporting
- Commissione delle Comunità Europee (2001) Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. COM 2001/366
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966). Business and its environment. New York: McGraw- Hill
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century (The triple bottom line of 21st century). Capstone: Oxford.
- Eurosif, (2018). European SRI Study 2018, European Sustainable Investment Forum
- Freeman, R.E. (1984). Strategic Management. A Stakeholder Approach. University of Minnesota, 31-41.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine.
- Gallup (2017), State of the global workplace.
- Giovannini, Enrico, (2018). Utopia sostenibile.
- GPTW, (2021) Report- Classifica 2021 Great Place To Work.
- GRI, (2011). Linee guida per il reporting di sostenibilità.
- --- (2013). Sustainability Reporting Guidelines. G4 version, Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- --- (2021). Linking the SDGs and the GRI.
- Carroll, A. B. (1977). Managing Corporate Social Responsibility. Boston: Little, Brown and Co.
- --- (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- --- (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*.

- --- (1999). Corporate social Responsibility: Evolution of a dimensional construct
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- IIRC, (2013). Il framework <IR> internazionale. International Integrated Reporting Council.
- ISTAT, (2020) Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile.
- ISTAT, (2021) Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2014). Burnout. *The encyclopedia of clinical psychology*, 1-7.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Molteni, M., Pedrini, M., Bertolini, S., (2015) L'ANALISI DI MATERIALITÀ Implementazione, impatti e futuri sviluppi. CSR manager Network
- Planing, P. (2015). Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models. *Open Journal of Business Model Innovation*, 1(11).
- Ross M., & Kelly H., (2013) Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement, *Public Management Review*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 15, 321.
- Schwartz, M. e Carroll, A. B. (2003) Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, Oct.: 503-30.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International journal of behavioral medicine*, 22(1), 18-23.
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
- sito AISEC, Associazione Italiana per lo Sviluppo dell'Economia Circolare.
- So, I., & Staskevicius, A., (2015) measuring the “impact” in impact investing, Harvard Business School Faculty Supervisor.

- Webster, K., & MacArthur, E. (2017). *The Circular Economy: A Wealth of Flows - 2nd Edition*. COWes: EllenMacArthur Foundation Publishing.
- Zappa, Gino; (1956) I risparmi, gli investimenti e le produzioni di impresa, in “Il Risparmio”, Milano.