

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Dipartimento di Ingegneria Gestionale



# LA FORMALIZZAZIONE DELLA CSR: OBIETTIVI E STRUMENTI

Relatore: Prof. Paolo Maccarrone

Correlatore: Prof.ssa Anna Maria Contri

Tesi di laurea di:

Chiara Motta 733684

Mariachiara Suman 734071

Anno Accademico 2009-2010



*Alle nostre famiglie*



## ***Ringraziamenti***

Ringraziamo il Prof. Paolo Maccarrone  
per la fiducia e la stima dimostrata sin dal primo incontro  
e per le illuminanti idee donate.

Ringraziamo la Prof.ssa Anna Maria Contri  
per la costante disponibilità e cortesia avuta nei nostri  
confronti  
e per le precise linee guida offerte per il raggiungimento  
di soluzioni ragionevoli e praticabili.

*Chiara e Mariachiara*



# Indice

Abstract	i
Abstract	i
Sommario	i
Executive Summary	xi

## **PRIMA PARTE: ANALISI DELLA LETTERATURA** **21**

---

<b>1. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b>	<b>1</b>
1.1. LA DEFINIZIONE DI CSR	1
1.2. LE TEORIE SULLA CSR	2
1.3. LA CSR STRATEGICA	6
1.3.1. La definizione di Strategic CSR	7
1.3.2. Le teorie sulla Strategic CSR	9
<b>2. I VANTAGGI DELLA CSR</b>	<b>25</b>
2.1. VANTAGGI REPUTAZIONALI E DI LEGITTIMAZIONE	26
2.2. VANTAGGI OPERATIVI	35
2.3. I VANTAGGI NEL DIAMANTE DI PORTER	45
<b>3. IL PROCESSO E GLI STRUMENTI DI FORMALIZZAZIONE</b>	<b>47</b>
3.1. IL PROCESSO DI FORMALIZZAZIONE	47
3.2. GLI STRUMENTI DI FORMALIZZAZIONE	53
3.2.1. Codici etici e codici di condotta	54
3.2.2. Bilancio di sostenibilità e sistemi di misurazione performance	57
3.2.2.1. Bilanci socio-ambientali e di sostenibilità	57
3.2.2.2. I sistemi di misurazione delle performance	59
3.2.3. Il rating etico	61
3.2.4. Organizzazione della CSR	62
3.2.5. Standard e certificazioni	64
3.2.5.1. Standard SA8000	66

3.2.5.2. Standard ISO 26000	68
3.2.6. Legislazione	70
<b>4. LETTERATURA SULLA FORMALIZZAZIONE DELLA CSR</b>	<b>73</b>
4.1. VANTAGGI POTENZIALI DELLA FORMALIZZAZIONE	73
4.2. CRITICHE ALLA FORMALIZZAZIONE	76
4.3. FORMALIZZAZIONE E DIMENSIONE AZIENDALE	80

## **SECONDA PARTE: DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI, METODOLOGIA DI ANALISI,**

### **SELEZIONE DEL CAMPIONE** **89**

---

<b>5. OBIETTIVI E METODO</b>	<b>91</b>
5.1. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DELLA TESI	91
5.2. IL METODO QUALITATIVO	95
5.3. I CASE STUDY	99
5.3.1. Il tipo di disegno di caso	104
5.3.2. L'oggetto di indagine ed i quesiti di ricerca	106
<b>6. CAMPIONAMENTO E RACCOLTA DATI</b>	<b>109</b>
6.1. LA SCELTA DEL CAMPIONE	109
6.2. RACCOLTA DEI DATI	115

### **TERZA PARTE: ANALISI EMPIRICA** **123**

---

<b>7. DESCRIZIONE DEI CASI DI STUDIO E ANALISI DEI DATI</b>	<b>125</b>
7.1. LA DESCRIZIONE DEI CASI DI STUDIO	125
7.1.1. Caso A	126
7.1.1.1. Breve descrizione dell'impresa	126
7.1.1.2. Descrizione della CSR aziendale	126
7.1.1.3. Analisi degli strumenti di formalizzazione	131
7.1.2. Caso B	134
7.1.2.1. Breve descrizione dell'impresa	134
7.1.2.2. Descrizione della CSR aziendale	135



7.1.2.3.	Analisi degli strumenti di formalizzazione	140
7.1.3.	Caso C	145
7.1.3.1.	Breve descrizione dell'impresa	145
7.1.3.2.	Descrizione della CSR aziendale	146
7.1.3.3.	Analisi degli strumenti di formalizzazione	150
7.1.4.	Caso D	152
7.1.4.1.	Breve descrizione dell'impresa	152
7.1.4.2.	Descrizione CSR aziendale	153
7.1.4.3.	Analisi degli strumenti di formalizzazione	156
7.1.5.	Caso E	163
7.1.5.1.	Breve descrizione dell'impresa	163
7.1.5.2.	Descrizione CSR aziendale	164
7.1.5.3.	Analisi degli strumenti di formalizzazione	165
7.1.6.	Caso F	170
7.1.6.1.	Breve descrizione dell'impresa	170
7.1.6.2.	Descrizione della CSR aziendale	171
7.1.6.3.	Analisi degli strumenti di formalizzazione	172
7.1.7.	Caso G	179
7.1.7.1.	Breve descrizione dell'impresa	179
7.1.7.2.	Descrizione della CSR aziendale	180
7.1.7.3.	Analisi degli strumenti di formalizzazione	185
7.2.	ANALISI DEI DATI	190

## **QUARTA PARTE: PRESENTAZIONE DEI RISULTATI** **193**

<b>8.</b>	<b>ANALISI E DISCUSSIONE DEI RISULTATI</b>	<b>195</b>
8.1.	ANALISI PER TIPOLOGIA DI STRUMENTO	195
8.1.1.	I vantaggi derivanti dall'adozione di un codice etico	197
8.1.2.	I vantaggi derivanti dall'adozione di un bilancio di sostenibilità	202
8.1.3.	I vantaggi derivanti dall'implementazione di un sistema di monitoraggio di performance sostenibili	205

8.1.4. I vantaggi derivanti dall'inclusione in rating etici	207
8.1.5. I vantaggi derivanti dall'adozione di una struttura dedicata alla CSR	209
8.1.6. I vantaggi derivanti dall'adozione di standard e certificazioni	211
8.2. ANALISI PER SINGOLO CASO DI STUDIO	217
8.2.1. Il caso A	220
8.2.2. Il caso B	221
8.2.3. Il caso C	222
8.2.4. Il caso D	222
8.2.5. Il caso E	225
8.2.6. Il caso F	229
8.2.7. Il caso G	230
8.3. CONCLUSIONI	233
8.3.1. L'approccio Innovation Oriented	235
8.3.2. L'approccio Risk Oriented	237
8.3.3. L'approccio Integration Oriented	238
8.3.4. L'approccio Reputation Oriented	240
Conclusioni	243
Bibliografia e sitografia	251
Allegati	257

# Abstract

Il mondo imprenditoriale ed il mercato hanno maturato la consapevolezza dell'urgenza di dovere investire in attività socialmente responsabili e giudicate di grande importanza da parte dei loro principali portatori di interesse. Da questa consapevolezza nasce il cambiamento che da anni sta permeando il mondo del business. Non solo, le molteplici iniziative che ricadono nell'ambito tematico della CSR iniziano ad essere percepite come un fattore strategico, un'opportunità ed una leva sulla competitività. Secondo questa visione, le imprese non possono prescindere dalla propria responsabilità sociale, considerata uno strumento strategico in grado di portare benefici alla società ed all'ambiente, e allo stesso tempo rafforzare il vantaggio competitivo aziendale.

Alcuni autori, basandosi sul contesto attuale, ritengono che le imprese utilizzino gli strumenti di formalizzazione della CSR meramente come mezzo per giustificare le proprie azioni al mondo esterno e nascondere i propri reali interessi. In questo senso la CSR rappresenta la risposta delle imprese alla crescente richiesta da parte del pubblico e dei media di rendicontare le attività aziendali, con l'unico scopo di ottenere legittimazione. Queste critiche sono attualmente oggetto di dibattito, inasprito dalla imminente introduzione della certificazione ISO 26000. Il problema discusso fa riferimento al contrasto esistente tra la CSR intesa in senso "cosmetico", finalizzata ad ottenere legittimazione e incrementare la propria reputazione, e quella che, invece, viene realmente integrata nella strategia aziendale, ritenuta portatrice di una serie di vantaggi ulteriori per l'impresa.

A partire dal dibattito sopramenzionato e dall'analisi della letteratura, la presente ricerca avrà lo scopo di identificare quali sono i vantaggi

che le imprese hanno conseguito attraverso il processo di formalizzazione della CSR. Si vuole indagare se gli obiettivi delle imprese relativi ai vantaggi dell'adozione degli strumenti siano di tipo reputazionale, oppure se le imprese ricerchino benefici che abbiano un impatto interno. L'analisi dei vantaggi attesi permette di individuare i diversi approcci alla formalizzazione che le imprese possono adottare in tale processo.

# **Abstract**

The business world and the market have developed an awareness of the urgency with which they must invest in socially responsible activities and judge the importance of these initiatives for their stakeholders. From this knowledge is born a change that, for years, has been permeated the world of business. Furthermore, the multitude of initiatives that refer to this set of themes within CSR begin to be seen as a strategic factor, an opportunity and a tool with which to compete. According to this vision, these businesses cannot shy away from their social responsibilities, which are considered a strategic instrument that brings benefits to the society and the environment and at the same time reinforces the company's competitive advantage.

Several authors, basing their work within an real-world context, think that the companies use the formalisation instruments of CSR only as a way to justify their actions to the external world and hide their real interests. In this sense CSR represents the response of the companies to the rising demand on the part of the public and media to recount the businesses' activities, with the objective of obtaining legitimacy. These criticisms are, in actuality, subjects of debate, accentuated by the imminent introduction of the certificate ISO 26000. The problem discussed refers to the existing contrast between cosmetic CSR, which aims to achieve legitimacy and an improvement in reputation, and integrated CSR, which aims to achieve other advantages for the business.

Starting from the debate mentioned above and on premises drawn from the literature, the present analysis has the objective to identify those advantages for the company that derive from the formalisation of CSR. This paper aims to understand why companies formalise CSR,

if this approach is designed to improve the reputation of the company or if the company aspire to obtain other benefits that have an internal impact on the company. The analysis of these expected advantages allows differentiation between various approaches to formalisation.

# Sommario

## **Contesto**

La CSR viene definita dal Green Paper (2001) come "un concetto tramite il quale le imprese decidono volontariamente di contribuire ad una società migliore e ad un ambiente più pulito" e "un'integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con altre parti".

Le iniziative legate alla CSR da parte delle imprese sono la conseguenza di un mutamento del panorama economico-sociale indotto da macrofenomeni quali la globalizzazione, l'ipercompetizione, il rafforzamento del peso di attori privati, quali sono le grandi corporation, la relativa consapevolezza della società civile circa i cambiamenti in atto, le esigenze di uno sviluppo che sia realmente sostenibile e che non pregiudichi i diritti degli individui e le tematiche ambientali. In tale contesto un qualsiasi attore che voglia operare all'interno di un certo ambito necessita di una legittimazione generale da parte dei principali interlocutori sociali e di un consenso diffuso.

Il mondo imprenditoriale ed il mercato, consci del mutamento di scenario e di aspettative da parte di tutte le categorie di stakeholder (istituzionali e non) hanno, di conseguenza, maturato la consapevolezza dell'urgenza di dovere investire in attività socialmente responsabili e giudicate di grande importanza da parte dei loro principali portatori di interesse. Dopo una iniziale reticenza a riguardo, la risposta delle imprese, o almeno di quelle più innovative dal punto di vista gestionale, è stata un avvicinamento progressivo alla tematica, una sua interpretazione ed una sua successiva attuazione. Da questa consapevolezza nasce il cambiamento che da anni sta permeando il mondo del business. Queste iniziative sono ormai generalmente

## Sommario

standardizzate ed impongono alle aziende "l'obbligo morale" di essere sempre più attente e sensibili alle tematiche sociali, ambientali e culturali coinvolgenti le molteplicità di stakeholder con i quali esse si rapportano.

Non solo, le molteplici iniziative che ricadono nell'ambito tematico della CSR iniziano ad essere percepite come un fattore strategico, un'opportunità ed una leva sulla competitività. La CSR diventa parte integrante delle strategie d'impresa, delle politiche che ne regolano e guidano la condotta, ed in certi casi anche principi ispiratori delle attività di core business. Secondo questa visione, le imprese non possono prescindere dalla propria responsabilità sociale, considerata uno strumento strategico in grado di portare benefici alla società ed all'ambiente, e allo stesso tempo rafforzare il vantaggio competitivo aziendale. A questo proposito "si può parlare di CSR Strategica quando l'impresa unisce la ricerca del beneficio sociale alla vendita dei propri prodotti, come nel caso del *cause-related marketing*, partendo quindi da una motivazione di carattere sociale e garantendo allo stesso tempo il profitto dell'impresa" (Baron, 2001).

Porter e Kramer (2006) distinguono le politiche di "CSR cosmetica" da quelle di "CSR integrata". Le prime non hanno alcuna relazione con la strategia dell'impresa, per cui nessuna di esse può aiutare le aziende ad identificare e affrontare le questioni sociali più rilevanti o quelle su cui possono avere il massimo impatto. La conseguenza è la perdita di una grande opportunità, ovvero il potere di cui godono le imprese di apportare beneficio alla società. Per far progredire la CSR è necessario che l'impresa si renda consapevole della relazione che intercorre fra il business e la società, che hanno bisogno l'uno dell'altra. Tale dipendenza reciproca implica che le decisioni di business e le politiche sociali debbano seguire entrambe il principio del "valore condiviso". L'impresa deve integrare in base ad una prospettiva sociale gli schemi



## Sommario

fondamentali che già impiega per analizzare la concorrenza e governare la propria strategia di business. "Per essere davvero responsabili occorre passare da 'ciò che è buono per l'impresa è buono per la società' a 'ciò che è buono per la società è buono per l'impresa'" (Kofi Annan).

I benefici per l'impresa ritrovati in letteratura, derivanti dall'implementazione di politiche di CSR, sono stati classificati e riassunti in un modello basato sul Diamante di Porter.

Il processo di formalizzazione della CSR in un'impresa dovrebbe contribuire allo sviluppo di una cultura orientata alla trasparenza ed alla rendicontazione, che coinvolge l'aspetto gestionale del divenire dell'azienda nelle sue manifestazioni etico-sociali ed economiche, legittimando e responsabilizzando chi è preposto al governo di una organizzazione. I principali strumenti di formalizzazione sono:

- *codici etici e codici di condotta*: consistono nella formalizzazione dei valori di riferimento, della mission, della vision e degli obiettivi di CSR di un'impresa. Tramite essi le aziende comunicano la propria strategia, in ambito di CSR, verso i loro principali stakeholder;
- *bilancio di sostenibilità e sistemi di misurazione delle performance*: il bilancio è lo strumento maggiormente diffuso nelle aziende, volto a descrivere formalmente tutte le attività non contabilizzabili nei bilanci tradizionali. Il sistema di misurazione delle performance è utile per monitorare il raggiungimento degli obiettivi predefiniti di CSR e misurare le performance dell'impresa, in campo economico, sociale e ambientale;
- *rating etico*: consiste in una metodologia di classificazione dei titoli delle imprese che tiene conto non solo dei parametri

finanziari, ma anche del livello di responsabilità sociale e ambientale delle imprese;

- *organizzazione della CSR*: riferita alla designazione di un ruolo formale nell'organizzazione di un'impresa, che sia responsabile delle questioni etiche, o di una struttura dedicata, che definisca le priorità e l'agenda di CSR;
- *adozione di standard e certificazioni*: possono essere ambientali, sociali o relative alla qualità.

### **Presupposti**

Perrini (2006) offre un primo contributo all'identificazione dei vantaggi per l'impresa derivanti dalla formalizzazione della CSR, classificati per tipologia di stakeholder. Questo è stato il punto di partenza della riflessione volta a definire l'obiettivo del lavoro di tesi, ulteriormente rafforzata dalle considerazioni che seguono.

La formalizzazione della CSR richiama due accezioni che ne rappresentano i componenti essenziali:

- da un lato, il dare conto all'esterno, ed in particolare al complesso degli stakeholder, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali;
- dall'altro, l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati.

Alcuni autori, basandosi sul contesto attuale, ritengono che le imprese si concentrino esclusivamente sulla prima accezione della formalizzazione, e quindi utilizzino gli strumenti di formalizzazione della CSR meramente come mezzo per giustificare le proprie azioni al

## Sommario

mondo esterno e nascondere i propri reali interessi. In questo senso la CSR rappresenta la risposta delle imprese alla crescente richiesta da parte del pubblico e dei media di rendicontare le attività aziendali, con l'unico scopo di ottenere legittimazione. Le principali critiche mosse in ambito di CSR si possono identificare in due argomenti principali, ovvero il disallineamento delle politiche di CSR con la strategia di business ed il focus posto esclusivamente sull'esterno.

Queste critiche sono attualmente oggetto di dibattito, inasprito dalla imminente introduzione della certificazione ISO 26000. Il problema discusso fa riferimento al contrasto esistente tra la CSR intesa in senso "cosmetico", finalizzata ad ottenere legittimazione e incrementare la propria reputazione, e quella che, invece, viene realmente integrata nella strategia aziendale, ritenuta portatrice di una serie di vantaggi ulteriori per l'impresa.

### **Obiettivi**

A partire dal dibattito sopramenzionato e dalle premesse di ambito letterario, la presente analisi avrà lo scopo di identificare quali sono i vantaggi che le imprese hanno conseguito attraverso il processo di formalizzazione della CSR. Si vuole indagare se gli obiettivi delle imprese relativi ai vantaggi dell'adozione degli strumenti siano di tipo reputazionale, oppure se le imprese ricerchino benefici che abbiano un impatto interno. L'analisi dei vantaggi attesi permette di individuare i diversi approcci alla formalizzazione che le imprese possono adottare in tale processo.

### **Metodologia di analisi**

Il nostro progetto di ricerca qualitativa è focalizzato sull'analisi di sette casi di studio, con il desiderio di comprendere fenomeni complessi al fine di trovare una risposta all'oggetto di indagine. La nostra

attenzione si è orientata verso imprese particolarmente significative per il raggiungimento degli obiettivi di tesi. In seguito all'analisi della letteratura, si può affermare che esista una profonda discontinuità tra il grado di adozione dei sistemi di gestione della CSR tra piccole e grandi imprese, motivo per cui la nostra analisi è incentrata su imprese di grandi dimensioni, che presentano un elevato grado di formalizzazione della CSR, o caratterizzate dal conseguimento di premi e riconoscimenti esterni relativi alle iniziative di CSR. I casi selezionati hanno l'headquarter in Italia, semplicemente per facilitare il processo di intervista.

Per conferire la caratteristica di maggiore generalizzabilità ai risultati, l'indagine esamina ed approfondisce differenti settori di appartenenza delle imprese. Il numero di casi selezionati è apparso adeguato agli scopi, in quanto ha condotto all'individuazione dei vantaggi apportati dagli strumenti e dei differenti approcci alla formalizzazione della CSR.

In particolare, per ogni caso studiato, in seguito all'analisi preliminare del sito aziendale, è stato costruito un questionario ad hoc, con l'obiettivo di trovare risposte finalizzate al raggiungimento del nostro scopo di tesi. La finalità era quella di fissare un incontro per un'intervista focalizzata face-to-face con il Responsabile CSR. L'ultima fonte di raccolta dati consiste in un'intervista rivolta ad un esperto del settore, ricercatore, formatore e consulente di CSR, per ottenere un contributo alla migliore comprensione del fenomeno.

### **Risultati e spunti di riflessione**

L'analisi dei diversi strumenti di formalizzazione ha condotto all'identificazione dei vantaggi per l'impresa apportati da ognuno, riassunti nella tabella sottostante.

## Sommario

STRUMENTO	VANTAGGI PER L'IMPRESA
<b>Codice etico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spinta al rispetto delle leggi</li> <li>• Diffusione di una cultura di CSR</li> <li>• Condivisione e team building</li> <li>• Efficienza processi</li> <li>• Anti-corruption</li> <li>• Relazione e comunicazione con stakeholder esterni</li> <li>• Competitività e differenziazione dai competitors</li> </ul>
<b>Bilancio sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione verso l'esterno e relazione con stakeholder esterni</li> <li>• Miglioramento brand</li> <li>• Incremento identità impresa e motore dello sviluppo interno</li> <li>• Ottimizzazione risorse e team building</li> </ul>
<b>KPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk management</li> <li>• Integrazione strategia</li> <li>• Benchmarking e miglioramento continuo</li> </ul>
<b>Rating etico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore solidità finanziaria</li> <li>• Riconoscimento esterno</li> <li>• Guida per migliorare</li> </ul>
<b>Organizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendicontazione</li> <li>• Integrazione strategia</li> <li>• Coesione ed efficienza processi</li> </ul>
<b>Standard e certificazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitività e certificazione legata al settore</li> <li>• Miglioramento dei rapporti con stakeholder esterni</li> <li>• Anticipazione domanda</li> <li>• Integrazione e maggior dialogo con i dipendenti</li> <li>• Garanzie, risparmio costi audit, gestione rischio</li> <li>• Miglioramento continuo e innovazione</li> </ul>

I vantaggi ivi esplicitati sono stati ricavati dall'analisi delle informazioni contenute nelle interviste, in particolare ad ogni vantaggio individuato corrispondono almeno due citazioni dei Responsabili CSR. Si evidenzia l'esistenza di una dicotomia tra due macro-categorie di benefici derivanti dalla formalizzazione della CSR, da una parte quelli legati all'immagine dell'azienda, alla sua reputazione e legittimazione, e dall'altra i vantaggi che presentano un impatto interno, connessi al concetto letterario di "sensegiving" (Hanke e Stark, 2009). In particolare, ogni strumento di formalizzazione, a seconda del modo in cui viene gestito e delle finalità per cui viene adottato, può portare l'impresa ad ottenere entrambe le tipologie di vantaggi.

## Sommario

Per questo motivo ci è sembrato opportuno effettuare una seconda analisi basata sui singoli casi di studio, che ha condotto all'individuazione di quattro possibili approcci alla formalizzazione della CSR, in base ai vantaggi ricercati dalle imprese, che portano ad una diversa modalità di gestione degli strumenti, descritti in tabella.

IMPATTO INTERNO	IMPATTO ESTERNO
<p><b>1. INNOVATION ORIENTED</b> Efficienza processi Motore dello sviluppo interno Ottimizzazione delle risorse Team building Benchmarking Guida per migliorare Miglioramento continuo Innovazione</p> <p><b>2. RISK ORIENTED</b> Risk management Garanzie Spinta al rispetto delle leggi Anti-corruption Maggiore solidità finanziaria Anticipazione domanda</p> <p><b>3. INTEGRATION ORIENTED</b> Diffusione cultura di CSR Condivisione e coesione Incremento identità impresa Integrazione strategia Team building Maggior dialogo con i dipendenti</p>	<p><b>4. REPUTATION ORIENTED</b> Relazione e comunicazione con stakeholder esterni Competitività e differenziazione competitor Miglioramento brand Rendicontazione Certificazione legata al settore</p>

Il limite principale dell'analisi effettuata è determinato dal ridotto numero di casi aziendali indagati. Alcuni dei vantaggi degli strumenti, infatti, fanno riferimento ad un numero ristretto di citazioni, ma sono stati comunque fondamentali per la costruzione del modello, in quanto benefici considerati fortemente significativi dai Responsabili dei casi di riferimento.

Questa constatazione vuole essere anche uno spunto di riflessione per successive ricerche, volte alla convalida o perfezionamento del modello creato ed al suo approfondimento, individuando nuovi approcci alla formalizzazione. Un altro aspetto interessante per ulteriori analisi potrebbe consistere nell'indagine di casi aziendali con headquarter estero, per migliorare la comprensione del fenomeno e verificare l'ulteriore generalizzabilità del modello.

### **Struttura della tesi**

*Prima parte: Analisi della letteratura.*

Il primo capitolo presenta la definizione di CSR e CSR strategica, ed espone le diverse teorie interpretative proposte dai principali autori.

Il secondo capitolo indaga i vantaggi della CSR, suddivisi tra benefici reputazionali/di legittimazione e operativi. I diversi contributi letterari vengono successivamente da noi riassunti in un modello basato sul Diamante di Porter.

Il terzo capitolo delinea il processo di formalizzazione della CSR, descrivendo gli strumenti che le imprese possono utilizzare in tale processo.

Infine, il quarto capitolo esamina i contributi in letteratura relativamente ai vantaggi della formalizzazione, alle critiche e alla relazione tra formalizzazione e dimensione aziendale.

*Seconda parte: Definizione degli obiettivi, metodologia di analisi, selezione del campione.*

I contributi presenti nella prima parte di analisi della letteratura costituiscono il presupposto per la definizione degli obiettivi della tesi, oggetto del quinto capitolo. Una volta definiti gli scopi si procede alla determinazione di un opportuno metodo di ricerca.

## Sommario

Il sesto capitolo è volto all'identificazione di un adeguato campione di analisi, e descrive sinteticamente il processo di raccolta dati.

*Terza parte: Analisi empirica.*

Nel settimo capitolo vengono descritti i singoli casi aziendali selezionati per l'indagine, e viene successivamente riassunto il processo di analisi dei dati raccolti.

*Quarta parte: Presentazione dei risultati.*

L'ottavo capitolo presenta i risultati della ricerca. Vengono inizialmente elencati i vantaggi per l'impresa legati all'adozione dei diversi strumenti di formalizzazione di CSR, successivamente viene presentata l'analisi dei singoli casi di studio, strumentale alla definizione dei possibili approcci alla formalizzazione.



# Executive Summary

## **Context**

CSR is defined by Green Paper (2001) as "a concept according to which companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner atmosphere" and "to integrate voluntarily a consideration for social and environmental problems in their business practices and their relations with other parties".

The binding power of CSR initiatives on the businesses involved is the consequence of a change in the social-economic situation induced by the macro-phenomenon of globalisation, high levels of competition, the ever-growing weight of the private agents, who are the large corporations, the growing desire within society to progress towards more civil state, the need of a development that would be genuinely sustainable and does not take a prejudiced view of the rights of the individual and environmental themes. In this context there exist some agents that wish to operate in a situation that would necessitate a general legitimation on the part of the principal stakeholders and a diverse consensus.

The business world and the market, conscious of the changing scenario and the interests of the various categories of stakeholder (institutional or not) have, as a consequence, developed an awareness of the urgency with which they must invest in socially responsible activities and judge the importance of these initiatives for their stakeholders. After initially rejecting the importance of these concepts, the response of businesses, or at least the response of those with a more innovative approach to management, has been to move closer to an interpretation of these ideas and to their successive actualisation. From this knowledge is born a change that, for years, has been

## Executive Summary

permeated the world of business. These initiatives are already standardised and they hold businesses to account with reference to “moral obligation” and force them to always pay due reverence to these social, environmental and cultural themes, which involve a multiplicity of stakeholders to whom the businesses are related.

Furthermore, the multitude of initiatives that refer to this set of themes within CSR begin to be seen as a strategic factor, an opportunity and a tool with which to compete. CSR becomes an integral part of the strategy of the company, of the policies that regulate and guide conduct and in certain cases also the principal inspiration for core business activities. According to this vision, these businesses cannot shy away from their social responsibilities, which are considered a strategic instrument that brings benefits to the society and the environment and at the same time reinforces the company’s competitive advantage. To this proposition “one can speak of Strategic CSR when the company is able to unite it’s research into social benefits and the sale of its products, as in the case of *cause-related marketing*, beginning from a motivation of a social character and guaranteeing, at the same time, the profits of the company” (Baron, 2001).

Porter and Kramer (2006) distinguish the policies associated with “cosmetic CSR” and those of “integrated CSR”. The former are not already related to the strategy of the company and therefore would not be of help to the company when indentifying and confronting the more relevant social questions or those that might have the largest impact. The consequence is a loss of a great opportunity, which is to say the ability to create the impression of bestowing good upon society. To make progress with CSR it is necessary that the companies make themselves aware of the symbiotic relations that are present between businesses and society. This reciprocal dependence implies that the

## Executive Summary

decisions of business and the social policies they must follow the principal of "shared values". The business must integrate a social vision into their methodology for analysing their competition and regulating their business strategy. "To be truly responsible one must arrive at a point where 'that which is good for the company is good for society' and 'that which is good for society is good for the company'" (Kofi Annan).

The benefits for the company that can be found in the literature, deriving from the implementation of CSR policies, are classified and summarised in a model based on that of Diamante di Porter.

The formalisation process of CSR in a company should contribute to the development of a culture of transparency and accountability, which would involve the evolution of management within the organization, allowing the manifestation of social, economic and ethical concepts, which would in turn be used to legitimise the proposals of the governing body of the organisation and ensure that they are socially responsible. The principle instruments of this formalisation are:

- *ethical codes and codes of conduct*: consistant with the formalisation of principal values, of the mission, vision and of the objectives of CSR within a company. Through these, the company communicate its real CSR strategy to its stakeholder;
- *sustainability report and systems of performance measurement*: the report is the most used tool within the company, aiming to formally describe all of the activity non traditionally found in other reports. The system of performance measurement is used to monitor the progression towards the objectives predefined by CSR and measure the company's economic, social and environmental performance;

## Executive Summary

- *ethical rating*: consists in a methodology for the classification of the stocks of the businesses that take into account non only the financial parameters but also the level of social and environmental responsibility of the company;
- *the organisation of CSR*: refers to the designation of a formal role within the structure of a company, responsible for ethical questions, or a dedicated structure that defines the CSR priorities of the company;
- *introduction of standards and certificates*: there are different types – environmental, social or relative to quality.

### **Presuppositions**

Perrini (2006) offers the first contribution to the identification of advantages for a company derived from the formalisation of CSR, classified by type for the stakeholder. This is the starting point for defining the objectives of the thesis, further supported by the considerations that follow.

The formalisation of CSR is composed of two essential components:

- the first demonstrates, particularly to the external stakeholder, in an exhaustive and comprehensible way, the correct use of resources and fact that the company obtain results in accordance with the institutional objectives;
- the second, the need to introduce mechanisms to ensure the responsible use of resources and methods in order to produce the correct result.

Several authors, basing their work within an real-world context, think that the companies are concentrated exclusively on the first component of formalization, for which they use the formalisation instruments of CSR only as a way to justify their actions to the

## Executive Summary

external world and hide their real interests. In this sense CSR represents the response of the companies to the rising demand on the part of the public and media to recount the businesses' activities, with the objective of obtaining legitimacy. The principal criticisms of CSR can be identified by two arguments, which are the separation of CSR and business strategy and an exclusive focus on the external.

These criticisms are, in actuality, subjects of debate, accentuated by the imminent introduction of the certificate ISO 26000. The problem discussed refers to the existing contrast between cosmetic CSR, which aims to achieve legitimacy and an improvement in reputation, and integrated CSR, which aims to achieve other advantages for the business.

### **Objectives**

Starting from the debate mentioned above and on premises drawn from the literature, the present analysis has the objective to identify those advantages for the company that derive from the formalisation of CSR. This paper aims to understand why companies formalise CSR, if this approach is designed to improve the reputation of the company or if the company aspire to obtain other benefits that have an internal impact on the company. The analysis of these expected advantages allows differentiation between various approaches to formalisation.

### **The methodology of analysis**

Our project provides qualitative research focusing on seven case studies, with special consideration given to understanding complex phenomena, and with the aim, at the end, to find an answer to the object of the inquiry. Our attentions are focused on companies of particular important to the aims of our thesis. By following the analysis present in the literature one can affirm that there exists a profound

## Executive Summary

discontinuity between the level of adoption of CSR management systems between large and small companies. For this reason our analysis is focused especially on large companies that present an high level of formalisation of CSR or that are characterized by having received awards and external recognition for their initiatives in CSR. The cases selected have headquarters in Italy, solely to facilitate the interview process.

In order to allow that our conclusions are sufficiently general, the examples analysed are drawn from different sectors. The number of cases selected is suited to our purposes because it allows for the identification of the advantages apportioned by the instruments and different approached to the formalisation of CSR.

In particular, for every case studied, following the preliminary analysis of the company website, a questionnaire was constructed *ad hoc*, with the objective of finding answers to aid us in reaching the object of our thesis. The aim of this was to arrange a face-to-face interview with the CSR manager. The final source of information consisted in an interview with an expert in this sector, viz. a CSR researcher and consultant in order to obtain a better understanding of the phenomenon.

### **Results and points of reflection**

The analysis of diverse instruments of formalisation was conducive to the identification of the advantages that each instrument brought to the company.

## Executive Summary

### INSTRUMENTS      ADVANTAGES FOR THE COMPANY

<b>Ethical Code</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect of the law</li> <li>• Integration of a CSR culture</li> <li>• Conducive to team building</li> <li>• Efficient processes</li> <li>• Anti-corruption</li> <li>• Relation and communication with external stakeholders</li> <li>• A competitive edge and differentiation from competitors</li> </ul>
<b>Sustainability report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation and communication with external stakeholders</li> <li>• Brand reputation</li> <li>• Reinforcement of company identity and a motor of internal development</li> <li>• Optimisation of resources and team building</li> </ul>
<b>KPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk management</li> <li>• Strategy integration</li> <li>• Benchmarking and continuous improvement</li> </ul>
<b>Ethical rating</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A more solid financial position</li> <li>• External recognition</li> <li>• A drive for improvement</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accountability</li> <li>• Strategy integration</li> <li>• Efficient and cohesive processes</li> </ul>
<b>Standard and certificates</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitiveness and official certification in accordance with the sector</li> <li>• Improvement of relationship with external stakeholders</li> <li>• The ability to anticipate demand</li> <li>• Improvement of integration and dialogue with employees</li> <li>• Warranty, more economical auditing, better risk management</li> <li>• Continuous improvement and innovation</li> </ul>

The advantages mentioned above are drawn from the analysis of the information contained within the interviews, in particular, to every advantage individuated corresponds at least two citations from the CSR Manager. It is evident that there exists a dichotomy between two macro-categories of benefits derived from the formalisation of CSR. One of these categories is connected with the image and legitimacy of the company, the other is connected with the advantages that have an internal impact, linked with the concept of "sensegiving" (Hanke and Stark, 2009) used in the literature. In particular, each instrument of

## Executive Summary

formalisation, depending on the way in which it is adopted and managed, can potentially bring the both advantages mentioned earlier.

For this reason it seemed to us opportune to utilise a second type of analysis focusing on each case study individually. The result was the identification of four diverse approaches, based on the diverse motivations held by the companies to the formalisation of CSR. These diverse approaches each required a different method of management of CSR instruments.

INTERNAL IMPACT	EXTERNAL IMPACT
<p><b>1. INNOVATION ORIENTED</b> Efficient processes Motor for internal development Optimisation of the resources Team building Benchmarking Drive for improvement Continuous improvement Innovation</p> <p><b>2. RISK ORIENTED</b> Risk management Warranty Respect of the law Anti-corruption More solid financial position Anticipate demand</p> <p><b>3. INTEGRATION ORIENTED</b> Integration of a CSR culture Condivision e cohesion Reinforcement of company identity Strategy integration Team building Improve dialogue with employee</p>	<p><b>4. REPUTATION ORIENTED</b> Relazion and communication with external stakeholder Competitive edge and differentiation from competitors Brand reputation Accountability Certifications in accordance with the sector</p>

The principal limit of our analysis is effectively determined by the reduced number of case studies available. In fact, some advantages of



## Executive Summary

these instruments are referred to in only a few citations but are however fundamental for the construction of the model because they are benefits that are considered extremely important by CSR managers.

This impediment acted as a starting point for further reflection and more diverse research to validate or perfect the model created and to individuate and highlight new approaches to formalisation. Another interesting aspect for further analysis could be the study of companies that are based abroad to gain a better understanding of the phenomena and ensure that the existential generalizations posited by the model are, in fact, true.

### **Structure of the thesis**

#### *First part: analysis of the literature*

The first chapter presents the definition of CSR and CSR strategy and expounds the different interpretative theories proposed by the leading authors.

The second chapter investigates the advantages of CSR, subdivided between the reputational/legitimacy benefits and operational benefits. The different literary contributions are summarised in a model based on Diamante di Porter.

The third chapter delineates the process of formalisation of CSR, describing the instruments the company can use.

Finally, the fourth chapter examines the literary contributions pertaining to formalisation advantages, criticisms and the relationship between formalisation and the size of the company.

## Executive Summary

### *Second part: Definitions of the aims, methodology of analysis, sampling*

The contributions presented in the first part of the literary analysis are the presumptions made for the definitions of the aims of the thesis, which is the subject of the fifth chapter. After this a correct methodology of research is defined.

The sixth chapter is designed to identify a correct sampling for analysis and summarises the process of information gathering.

### *Third part: empirical analysis*

In the seventh chapter each case study is describe and the process of data analysis is defined.

### *Forth part: Presentation of the results*

The eight chapter presents the results of the research. A list of advantages from each instrument is initially presented, after which an analysis of each case study instrumental to the definition of the approaches is offered.

Prima parte: ANALISI  
DELLA LETTERATURA



# 1. La Corporate Social Responsibility

“In a globalised market economy, CSR is part of a modern business”  
(Thomas Donaldson, *Financial Times* 2005).

Negli ultimi decenni la scena economica mondiale ha subito notevoli e continui cambiamenti. In questo contesto è stata posta sempre maggiore attenzione alla responsabilità etica e all’impegno sociale delle imprese, sia attraverso l’introduzione di leggi e regolamentazioni da parte dello stato e di organizzazioni politiche, sia grazie all’implementazione volontaria da parte delle imprese di comportamenti socialmente responsabili.

L’evoluzione del concetto di *Corporate Social Responsibility* può essere interpretata come risultante di due forze: la prima riguarda le attività intraprese da alcune organizzazioni e dalla politica per diffondere le pratiche di CSR, mentre la seconda si riferisce alla ricerca accademica. In questo capitolo verranno approfonditi entrambi gli aspetti.

## 1.1. La definizione di CSR

Nel giugno 2001 l’Unione Europea ha presentato il **Green Paper** “*Promoting a european framework to CSR*”. Questo documento suggerisce l’adozione di un approccio basato su una stretta collaborazione tra imprese, stakeholder, NGO, autorità locali e

comunità. Nel Green Paper "la CSR è essenzialmente un concetto tramite il quale le imprese decidono volontariamente di contribuire ad una società migliore e ad un ambiente più pulito" e "un'integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con altre parti". Questo paper incarna gli obiettivi strategici delineati nel 2000 dal Consiglio Europeo a Lisbona, ovvero diventare l'economia maggiormente competitiva e knowledge-based al mondo, capace di crescere in modo sostenibile, creando nuovi e migliori posti di lavoro e favorendo la coesione sociale.

L'Unione Europea inoltre propone un framework per comprendere meglio i diversi elementi che compongono la CSR: in particolare secondo questo approccio la CSR si articola in una dimensione interna ed una esterna. La prima comprende la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'adattamento ai cambiamenti aziendali, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente. In secondo luogo la CSR si estende oltre il perimetro aziendale e riguarda le comunità locali, i business partner, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e le istanze ambientali a livello mondiale.

### **1.2. Le teorie sulla CSR**

Per quanto riguarda il secondo aspetto, la ricerca accademica ha contribuito ad uno sviluppo del concetto di CSR da un'iniziale vaga consapevolezza della relazione esistente tra impresa e problemi socio-ambientali all'identificazione di un codice di condotta ed un definito set di strumenti e pratiche di CSR. In particolare l'evoluzione di tale concetto ha visto uno spostamento del focus dalla supremazia degli shareholder, intesa come l'abilità dell'azienda di massimizzare il valore per gli azionisti, all'idea che la creazione di valore nel lungo termine

può essere significativamente influenzata dalle esigenze e dalle richieste di diverse categorie di stakeholder. Questa prospettiva "estesa" è la rappresentazione dei cambiamenti in atto a livello globale, dalla globalizzazione al graduale affermarsi del concetto di sviluppo sostenibile.

La prima definizione di CSR è stata presentata da **Bowen** nel 1953: "the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society". Tuttavia questa prospettiva ha generato presto una serie di critiche, culminanti nello scetticismo di **Friedman** (1996), il quale sostiene che la principale responsabilità sociale delle imprese sia quella di generare profitto: "the business of business is business". La risoluzione dei problemi sociali è compito dei governi, non un obiettivo del business aziendale.

Un importante contributo finalizzato a "mappare il territorio" delle teorie e degli approcci emersi nel corso degli anni, spesso complessi e controversi, è stato offerto da **Garriga e Melè** nel 2004. Essi hanno individuato diverse teorie di CSR con relativi approcci, che sono state classificate in quattro gruppi.

- Il primo, *instrumental theories*, ha il suo più noto esponente in Friedman e vede l'impresa come uno strumento per creare ricchezza e le sue attività sociali solo un mezzo per ottenere risultati economici.
- Il secondo, *political theories*, riguarda il potere dell'impresa nella società e le sue responsabilità politiche. Si declina in tre principali filoni teorici (*corporate constitutionalism, integrative social contract, corporate citizenship*) e si focalizza sul ruolo

delle imprese e dei diritti/doveri a queste connessi e sull'uso responsabile del potere nel contesto dell'arena politica e sociale.

- Un altro gruppo è costituito dalle *integrative theories*, in cui convivono gli approcci dell'*issue management*, della *public responsibility*, dello *stakeholder management* e della *corporate social performance*. Secondo questa visione il business dipende strettamente dalla società per la sua continuità e crescita e anche per l'esistenza del business stesso: "corporate management should take into account social demands, and integrate them in such a way that the business operates in accordance with social values". Le integrative theories rappresentano lo Stakeholder Approach della CSR, che consiste in una reazione al paradigma di Friedman incentrato sugli shareholder. Le teorie qui comprese si riferiscono al modo in cui l'impresa ottiene legittimazione e prestigio interagendo con gli stakeholder e la società, integrando le diverse esigenze nel proprio business, il quale quindi viene sviluppato in accordo con tali valori sociali. In altre parole questa interpretazione della CSR rappresenta un cambiamento radicale nel modo di pensare delle imprese moderne. La capacità di un'azienda di creare ricchezza sostenibile nel tempo è influenzata dalla relazione con gli stakeholder critici.
- Da ultimo si collocano le *ethical theories*, che focalizzandosi "on the right thing to achieve a good society", comprendono l'approccio della *stakeholder normative theory*, quello basato sui diritti universali del *sustainable development* e l'approccio del *common good of society* in cui trovano spazio la teoria del bene comune e dell'Economia Civile. In generale, questa visione si



## La Corporate Social Responsibility

riferisce alla responsabilità etica dell'impresa nei confronti della società.

La descrizione dei gruppi è stata riassunta in una tabella che descrive i quattro approcci e riporta i contributi letterari maggiormente significativi per ognuno di essi.

Types of theory	Approaches	Short description	Some key references
<b>Instrumental theories</b> (focusing on achieving economic objectives through social activities)	Maximization of shareholder value	Long-term value maximization	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Strategies for competitive advantages	• Social investments in a competitive context	Porter and Kramer (2002)
		• Strategies based on the natural resource view of the firm and the dynamic capabilities of the firm	Hart (1995), Litz (1996)
		• Strategies for the bottom of the economic pyramid	Pralhad and Hammond (2002), Hart and Christensen (2002), Pralhad (2003)
Cause-related marketing	Altruistic activities socially recognized used as an instrument of marketing	Varadarajan and Menon (1988), Murray and Montanari (1986)	
<b>Political theories</b> (focusing on a responsible use of business power in the political arena)	Corporate constitutionalism	Social responsibilities of businesses arise from the amount of social power that they have	Davis (1960, 1967)
	Integrative Social Contract Theory	Assumes that a social contract between business and society exists	Donaldson and Dunfee (1994, 1999)
	Corporate (or business) citizenship	The firm is understood as being like a citizen with certain involvement in the community	Wood and Lodgson (2002), Andriof and McIntosh (2001) Matten and Crane (in press)
<b>Integrative theories</b> (focusing on the integration of social demand)	Issues management	Corporate processes of response to those social and political issues which may impact significantly	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick and Mahon (1994)
<b>Ethical theories</b> (focusing on the right thing to achieve a good society)	Stakeholder normative theory	Considers fiduciary duties towards stakeholders of the firm. Its application requires reference to some moral theory (Kantian, Utilitarianism, theories of justice, etc.)	Freeman (1984, 1994), Evan and Freeman (1988), Donaldson and Preston (1995), Freeman and Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Universal rights	Frameworks based on human rights, labor rights and respect for the environment	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Sustainable development	Aimed at achieving human development considering present and future generations	World Commission on Environment and Development (Bartland Report) (1987), Gladwin and Kennelly (1995)
	The common good	Oriented towards the common good of society	Alford and Naughton (2002), Melé (2002) Kaku (1997)

Figura 1. Le teorie della CSR (Garriga e Melè, 2004).

### **1.3. La CSR strategica**

Il dibattito riguardante la responsabilità sociale delle imprese è sempre stato caratterizzato da un problema di fondo, ovvero l'apparente conflitto tra gli obiettivi del business e l'attenzione agli aspetti sociali. La letteratura e la realtà manageriale hanno mostrato l'esistenza di due visioni contrapposte.

La prima conferisce una connotazione negativa alla CSR, sostenendo che essa distrugge valore economico per l'impresa. Il business quindi non deve assumersi alcuna responsabilità sociale in quanto impedimento al raggiungimento degli obiettivi di profittabilità. "L'assunzione di una responsabilità sociale da parte del business è un impedimento al raggiungimento del suo obiettivo di creazione di profitti in quanto richiede l'implementazione di attività che sono costose e che quindi fanno aumentare i prezzi, provocando una riduzione della domanda" (Chonko 1995).

L'interpretazione alternativa, sostenuta da numerose ricerche empiriche focalizzate sul link tra CSR e performance finanziarie, sostiene invece l'idea che un corretto uso della CSR porti ad ottenere benefici sostanziali e comporti una creazione di valore sia per l'impresa che per la società. "L'utilità di un'azienda, la sua capacità di remunerare gli azionisti, dipende anche dal livello di soddisfazione dei propri clienti e dipendenti, dal suo impegno nell'affrontare i problemi della realtà che li circonda" (Mario Greco, AD AIP-Gruppo SanPaolo IMI). Secondo questa visione le imprese non possono prescindere dalla propria responsabilità sociale, considerata uno strumento strategico in grado di portare benefici alla società ed all'ambiente, e allo stesso tempo rafforzare il vantaggio competitivo aziendale.

In seguito viene proposta l'analisi dell'exkursus storico relativo al tema della CSR strategica.

### 1.3.1. La definizione di Strategic CSR

Lo studioso **Baron** per primo ha esplicitato un modello della cosiddetta "profit-maximizing CSR". Nel 2001 conia il termine *Strategic CSR*, affermando che "si può parlare di CSR Strategica quando l'impresa unisce la ricerca del beneficio sociale alla vendita dei propri prodotti, come nel caso del *cause-related marketing*, partendo quindi da una motivazione di carattere sociale e garantendo allo stesso tempo il profitto dell'impresa". Questo concetto quindi denota una strategia di massimizzazione dei profitti che viene percepita come socialmente responsabile, ma la cui motivazione principale è appunto di natura meramente economica. L'autore identifica la CSR come parte della strategia di marketing aziendale, grazie alla forte connessione esistente tra i benefici sociali e l'aumento delle vendite dei propri prodotti.

In realtà il concetto di Strategic CSR esisteva già in precedenza. **Burke e Logsdon** nel 1996 affermano che la CSR è strategica quando permette di ottenere benefici sostanziali all'impresa correlati al suo business, in particolare attraverso il supporto delle attività core, e così contribuire al raggiungimento degli obiettivi delineati nella mission aziendale. Essi studiano le condizioni che possono permettere all'impresa di soddisfare in modo simultaneo i propri interessi e quelli degli stakeholder. Sono state individuate dagli studiosi cinque dimensioni strategiche determinanti per il successo delle imprese, con l'obiettivo di collegare le attività di CSR con la creazione di valore economico.

- La *centralità* è una misura di quanto le politiche di CSR siano critiche per l'impresa, quindi la loro relazione con la mission e gli

obiettivi aziendali. Essa fornisce una direzione da seguire e permette di valutare i feedback per determinare la coerenza tra le azioni di CSR e la strategia aziendale.

- La *specificità* si riferisce alla capacità di catturare ed interiorizzare i benefici derivanti dal programma di CSR.
- La *proattività* riflette il grado di pianificazione anticipata del programma di CSR rispetto all'emergere di nuovi trend sociali, economici, tecnologici o politici e in assenza di crisi. Questa dimensione dipende strettamente dal livello di turbolenza dell'ambiente in cui l'impresa opera.
- Il *volontarismo* è strettamente connesso alla proattività ed indica la possibilità di prendere decisioni in modo discrezionale, senza la presenza di imposizioni esterne.
- Infine la *visibilità* denota l'osservabilità delle attività connesse al business aziendale e l'abilità dell'impresa di ottenere riconoscimento dagli stakeholder, sia interni che esterni.

Nella tabella sono riportate le principali attività di CSR che possono essere attuate in riferimento alle cinque dimensioni strategiche precedentemente descritte.

## La Corporate Social Responsibility

	Centrality	Specificity	Proactivity	Voluntarism	Visibility	Value created
<b>Philanthropic contributions</b> (\$, product, time)	Computer donations to schools by computer mfrs. Engineering research fellowships	Accustom new users to firm's products vs competitors'		Community support		Customer loyalty Future purchasers
<b>Employee benefits</b> (direct or indirect)		Health/wellness Day care Flex-time	New or uncommon benefits Higher employee loyalty	Employee loyalty and morale	Internal: employee loyalty and morale	Productivity gains
<b>Environment management</b> (health, safety, pollution)	New products e.g. 'green'  Process innovation esp. re pollution	Patent or innovation edge in product or process development	Learning curve advantages	Positive relations with regulators	Public relations and/or marketing advantage	New products or markets
<b>Political activity</b> (PAC, lobby or information, independent or industry)	Favourable change in economic or social regulations	New business opportunities if pre-positioned to take advantage of new rules	Pre-positioning for changes in regulations			New product or geographic market opportunities
<b>Product or service related characteristics, innovations or processes</b>	Product reformulations e.g. 'green' improved design, e.g. fuel efficiency new products, e.g. airbags	Patent or innovation edge first-to-market brand loyalty	Environmental scanning to create edge in design or product ideas		First-to-market or leadership benefits	New product on new markets Edge in meeting emergency needs

Figura 2. Attività di CSR riferite alle cinque dimensioni strategiche (Burke e Logsdon, 1996).

Riassumendo, il concetto di Strategic CSR si riferisce alla possibilità di dare valenza strategica alla responsabilità sociale, e di sfruttarla come un'opportunità per favorire la realizzazione della strategia aziendale, creando così valore allo stesso tempo per l'impresa e per la società. L'essenza di tale nozione è ben rappresentata da una frase di **Kofi Annan** (2001): "a happy convergence between what your shareholders want and what is best for millions of people".

### 1.3.2. Le teorie sulla Strategic CSR

**Lantos** (2001) propone una distinzione delle diverse tipologie di CSR che un'impresa può implementare. La classificazione è stata effettuata in base alla natura (CSR "richiesta" vs CSR "opzionale") e allo scopo (vantaggiosa per gli stakeholder vs vantaggiosa per l'impresa, o entrambi). Questa analisi ha portato all'individuazione di tre forme di responsabilità sociale: CSR etica, CSR altruistica e CSR strategica.

- La prima viene definita come “moralmente obbligatoria” e si spinge più in là dell’adempimento dell’impresa ad obblighi legali ed economici, riferendosi piuttosto alla necessità di evitare conseguenze negative. Non c’è nulla di lodevole in questo livello di soddisfazione delle responsabilità sociali in quanto la CSR etica consiste in una “ingiunzione negativa” che ha lo scopo di evitare e correggere azioni intraprese dall’impresa che danneggiano altri.
- Un significato più nobile sembra essere relativo alla CSR altruistica. Questa forma di responsabilità sociale comprende i contributi al benessere della comunità a spese dell’impresa. In particolare tali contributi possono essere di tipo umanitario o filantropico, quindi risolvono problemi e mancanze sociali che non sono stati causati da azioni negative intraprese dall’impresa a danno dell’ambiente circostante. Tuttavia la CSR altruistica, anche se appare nobile e virtuosa, non è compresa negli obiettivi aziendali, essenzialmente di tipo economico, per cui è una forma di CSR particolarmente rara.
- La CSR strategica o “strategic philanthropy” è costituita da buone azioni che si crede portino benefici sia al business che alla società. Può essere definita come “filantropia allineata con obiettivi economici” (Quester e Thompson 2001), e crea una situazione di tipo win-win nella quale sia l’impresa che uno o più gruppi di stakeholder ottengono dei vantaggi.

Quest’ultima forma di CSR può essere interpretata come parte della strategia di differenziazione di un’impresa (Siegel e Vitaliano 2006).

**Mc Williams e Siegel** (2001) affermano che la differenziazione si manifesta quando i consumatori attribuiscono un valore aggiunto a

determinati attributi "socialmente responsabili" del prodotto, per i quali sono disposti a pagare un premium price. Secondo questa teoria i manager dovrebbero effettuare un'analisi costi-benefici per determinare il livello ottimale di risorse da dedicare ad attività di CSR. La differenziazione che si può ottenere con iniziative socialmente responsabili è basata sull'idea che i clienti credono che un'impresa affidabile ed onesta realizzi prodotti migliori. Quindi la CSR è una forma di pubblicità per sostenere o costruire la fedeltà al brand aziendale. In questo senso, si può considerare la CSR come una forma di "investimento strategico" (Mc Williams 2006).

**Porter e Kramer** affrontano il tema di come le imprese possano ottenere un vantaggio competitivo nell'investire in cause filantropiche o attraverso forme di mecenatismo nel loro saggio "The competitive advantage of corporate philanthropy"(2002). Affinché un investimento di questa natura abbia un senso è importante che l'impresa faccia un ragionamento sul suo contesto competitivo. Questo ragionamento presuppone non il semplice firmare un assegno o donare qualcosa, ma deve includere un interesse dell'impresa in un preciso luogo che ha un significato preciso per l'azienda o per i suoi stakeholder. Non è importante solo il dove, ma anche il come: non si tratta di una semplice donazione, ma di un investimento in cui l'impresa si fa portatrice di conoscenza e innovazione e crea nuovi contesti e reti all'interno del territorio in cui opera. Pensato in questi termini l'investimento in cultura diventa uno strumento strategico che porta ad una maggiore competitività. L'utilizzo della filantropia per valorizzare e migliorare il contesto permette di allineare gli obiettivi sociali con quelli economici, permettendo la convergenza tra gli interessi della società e quelli del business, come mostrato nel grafico.

## La Corporate Social Responsibility

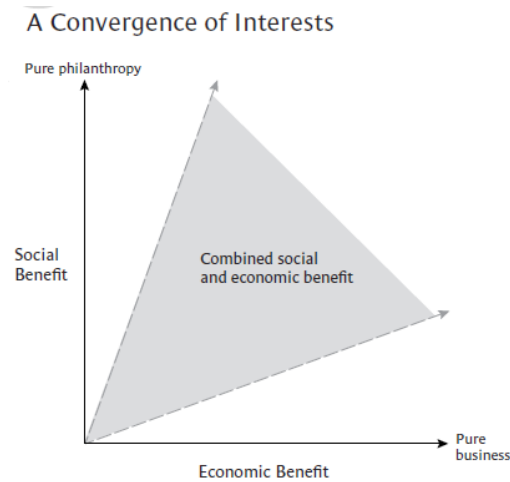


Figura 3. La convergenza di interessi fra la società ed il business (Porter e Kramer, 2002).

Per riportare un esempio di come la filantropia possa essere utilizzata come mezzo per allineare gli interessi economici con quelli sociali, Cisco ha investito in un ambizioso programma educativo chiamato "Cisco Networking Academy". Questo programma di formazione si rivolge ad organizzazioni non profit, quali università, istituti superiori, enti pubblici e centri di formazione professionali, e ha come obiettivo l'insegnamento all'utilizzo di reti informatiche. I benefici derivanti dall'implementazione di questo programma riguardano non solo la società, in questo caso le persone che vengono formate, ma anche l'impresa stessa, che aumenta la propria attrattività sul mercato ed è in grado di coltivare il talento dei suoi futuri dipendenti ancora prima che lavorino per l'azienda.

**Galbreath** (2006) afferma che la decisione di non investire in politiche di CSR, oltre a non portare benefici economici all'impresa, può avere ulteriori conseguenze negative in termini di costi. Ad esempio, il costo totale sostenuto dal business americano dovuto a comportamenti socialmente irresponsabili (inquinamento, infortuni ai consumatori causati da prodotti difettosi, incidenti a dipendenti causati dal non



## La Corporate Social Responsibility

rispetto delle condizioni di sicurezza) è stato stimato di oltre due trilioni di dollari ogni anno.

L'autore inoltre propone una classificazione delle strategie corporate che possono essere supportate dall'implementazione di attività di CSR individuando quattro "strategic options", presentate nella tabella sottostante.

	Goal	Vehicles	Measurement	Benefactors	Benefits	Time Frame
Shareholder Strategy	Profit	Rationalization; Self-interest	Financial results	Shareholders; Others indirect	Financial	Short-term vision
Altruistic Strategy	Give back	"Check-book" Philanthropy	Donations	Community Groups and Causes	Benefits may not be measured	Intermittent; Possibly timed (e.g. annually)
Reciprocal Strategy	Mutual benefits	Public Relations; Sponsorship; Partnerships; Community activity; Volunteering; Cause Related Marketing	Activity-based reporting	The Firm and the Community	Performance; Market Goals; Human Resources	Medium- to long-term planning
Citizenship Strategy	Responsibility; Transparency; Sustainability; Accountability	Governance; Applied Ethics; Stakeholder dialogue; Input to/outflow of Corporate Strategy	Triple Bottom Line; Holistic	To firm: Survival, position, role; To partners of all sectors; To wider society	Tangible plus potentially Intangible	Long-term horizon

Figura 4. Le "strategic options" (Galbreath, 2006).

- La *shareholder strategy* si focalizza esclusivamente sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, in accordo con quanto affermato da Friedman. Un'impresa che soddisfa le esigenze degli shareholder non solo assicura la propria sopravvivenza sul mercato, ma contribuisce al benessere ed alla prosperità della società. Questa visione rappresenta il concetto neoclassico della "mano invisibile" che permette di regolare i

rapporti economici senza la necessità di introdurre leggi o regolamenti. Le iniziative di CSR quindi possono essere attuate, ma solo se contribuiscono alla massimizzazione del valore dell'impresa per gli azionisti.

- La seconda opzione strategica proposta è la *altruistic strategy*. Come membro della società, l'impresa riconosce che deve restituire qualcosa alla comunità in cui opera, e lo fa in forma di filantropia. Questo contributo positivo deriva dal surplus economico dell'impresa e deve essere coerente con la visione morale e la cultura aziendale.
- Quando l'obiettivo della strategia è l'ottenimento di benefici sia per l'impresa che per gli stakeholder e la società si parla invece di *reciprocal strategy*. Le attività di CSR in questo caso sono connesse al core business e richiedono un orizzonte temporale lungo per poter portare benefici all'impresa.
- Infine la *citizenship strategy* vede l'impresa come "un cittadino in una società" che ha responsabilità verso tutti gli altri cittadini, ovvero i suoi stakeholder, sia interni che esterni.

Nel 2006 **Porter e Kramer** riprendono il discorso riguardante la convergenza di interessi tra impresa e società che può essere ottenuta tramite l'implementazione di opportune iniziative di CSR. Gli autori muovono alcune critiche agli approcci di CSR prevalenti, affermando che sono troppo frammentati e lontani dal business e dalla sua strategia. Questo finisce per celare agli occhi delle imprese molte opportunità che potrebbero cogliere per giovare alla società. La CSR può essere molto più di un costo, una costrizione o un gesto

caritatevole: può essere una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo.

Porter e Kramer sostengono che la crescente attenzione alla CSR da parte delle imprese non rifletta una scelta del tutto volontaria, ma piuttosto che sia determinata da alcuni fattori esterni.

- Il primo è rappresentato dalle reazioni dell'opinione pubblica a questioni che le imprese in precedenza non avrebbero mai immaginato rientrare nelle proprie responsabilità. Per citare alcuni esempi, Nike subì un boicottaggio da parte di molti consumatori nei primi anni Novanta dopo che alcuni giornali denunciarono gli abusi inferti ai lavoratori dai suoi fornitori indonesiani; nel 1995 la decisione di Shell di affondare nel Mare del Nord la piattaforma petrolifera *Brent Spar* sollevò le proteste di Greenpeace e fece notizia in tutto il mondo; la responsabilità dell'obesità e della cattiva alimentazione viene attribuita alle imprese che operano nel campo dei cibi confezionati e dei fast food.
- Il secondo fattore che influenza la decisione delle imprese di implementare politiche di CSR è la regolamentazione. Le leggi nazionali obbligano le imprese a documentare sempre più approfonditamente le iniziative intraprese nell'ambito della responsabilità sociale. Ad esempio, le leggi vigenti nel Regno Unito richiedono a qualunque azienda quotata in Borsa di annunciare pubblicamente nel proprio report annuale i rischi etici, sociali ed ambientali connessi alla propria attività.
- Infine è aumentata l'importanza attribuita ai rating ed alle classificazioni delle imprese in termini di CSR, per cui molte

attività di questo tipo vengono attuate solo per rientrare in queste classifiche, con uno scopo meramente pubblicitario.

La risposta più comune delle imprese a questi fenomeni non ha avuto un carattere strategico e nemmeno operativo, ma essenzialmente cosmetico. Questo atteggiamento si traduce nella pubblicazione di eleganti rapporti di CSR che mettono in mostra le buone azioni realizzate dall'impresa. Tali documenti offrono raramente un inquadramento coerente delle attività intraprese nell'ambito della CSR, e tanto meno un inquadramento strategico. L'unico obiettivo è quello di dimostrare la sensibilità dell'impresa in questione, spesso omettendo informazioni più importanti rispetto a quelle incluse nei report. Le iniziative inoltre vengono descritte in termini di denaro speso o ore di volontariato, senza specificare l'entità del loro impatto.

Questa scuola di pensiero ha un punto debole: pone l'accento sulla tensione fra il business e la società invece che sulla loro interdipendenza. Le politiche di "CSR cosmetiche", come vengono definite dagli autori, non hanno alcuna relazione con la strategia dell'impresa, per cui nessuna può aiutare le aziende ad identificare e affrontare le questioni sociali più rilevanti o quelle su cui possono avere il massimo impatto. La conseguenza è la perdita di una grande opportunità, ovvero il potere di cui godono le imprese di apportare beneficio alla società.

Per far progredire la CSR è necessario che l'impresa si renda consapevole della relazione che intercorre fra il business e la società, che hanno bisogno l'uno dell'altra. "Una società sana dà luogo ad una domanda crescente di business, man mano che un maggior numero di bisogni viene soddisfatto e che le aspirazioni crescono" (Porter e Kramer, 2006). Le grandi imprese di successo hanno bisogno di una società sana. L'istruzione, l'assistenza sanitaria e le pari opportunità

sono essenziali per una forza lavoro produttiva. Le condizioni lavorative e la sicurezza dei prodotti non solo attraggono clienti, ma riducono i costi interni dovuti agli incidenti. L'utilizzo efficiente delle risorse accresce la produttività delle aziende. Una legislazione severa protegge dallo sfruttamento non solo i consumatori, ma anche le aziende competitive. Allo stesso tempo una società sana ha bisogno di imprese di successo. Nessuna iniziativa sociale può eguagliare il settore del business quando si tratta di creare posti di lavoro, la ricchezza e l'innovazione che migliorano progressivamente lo standard di vita.

La dipendenza reciproca che intercorre fra le imprese e la società implica che le decisioni di business e le politiche sociali debbano seguire entrambe il principio del "valore condiviso". Per mettere in pratica questo principio l'impresa deve integrare in base ad una prospettiva sociale gli schemi fondamentali che già impiega per analizzare la concorrenza e governare la propria strategia di business. Solo impiegando gli stessi metodi analitici potrà integrare la CSR nella propria strategia competitiva in modo da arricchirle entrambe. È attraverso questo tipo di CSR, denominato "CSR integrata", che l'impresa avrà il massimo impatto sociale e raccoglierà i frutti migliori sul piano del business.

Un esempio emblematico è rappresentato dalla catena Whole Food Market, la cui value proposition consiste nel vendere cibi biologici, naturali e salutari a clienti che conferiscono elevato valore ad un'alimentazione sana e alla tutela dell'ambiente. Le politiche di approvvigionamento sono coerenti con la filosofia dell'impresa: vengono scartati gli elementi che contengono almeno uno dei cento ingredienti considerati nocivi o dannosi per l'ambiente e i prodotti da forno contengono unicamente farine non sottoposte a trattamenti particolari. Ma l'impegno della società alimentare verso le pratiche

operative naturali ed ecologiche si estende oltre all'approvvigionamento. I negozi vengono costruiti utilizzando la minima quantità di materie prime "vergini", l'azienda ha acquistato crediti energetici per utilizzare energia eolica anziché quella elettrica, i rifiuti biodegradabili e gli alimenti scaduti vengono riciclati e trasformati in composti, è in atto una conversione del parco veicoli per renderli alimentati solo da biocarburante, e persino i prodotti utilizzati per la pulizia dei locali sono ecologici. Attraverso le sue attività filantropiche, poi, l'azienda ha istituito una fondazione con lo scopo di sviluppare soluzioni più naturali e rispettose nell'allevamento di animali. In breve, quasi tutti gli aspetti della catena del valore di Whole Food Market incorporano una dimensione sociale, che distingue l'azienda da tutti i suoi concorrenti.

Dopo aver introdotto il dibattito tra CSR cosmetica e CSR integrata nella strategia di business, Porter e Kramer pongono il focus su due tipologie di CSR, che si distinguono per il differente approccio strategico al coinvolgimento sociale d'impresa, come mostrato in figura.

### **IL COINVOLGIMENTO SOCIALE DELL'IMPRESA: UN APPROCCIO STRATEGICO**

Questioni sociali generiche	Impatti sociali della catena del valore	Dimensioni sociali del contesto competitivo
Buon livello di corporate citizenship	Riduzione dei danni causati dalle attività presenti nella catena del valore	Filantropia strategica che faccia leva sul miglioramento delle aree cruciali del contesto competitivo
CSR Reattiva	Trasformare a beneficio della società, rinforzando simultaneamente la strategia, le attività presenti nella catena del valore	CSR Strategica

Figura 5. CSR reattiva e CSR strategica (Porter e Kramer, 2006).

- La “CSR reattiva” prevede due aspetti: praticare una buona *corporate citizenship*, mostrandosi in sintonia con le preoccupazioni sociali degli stakeholder, e mitigare gli effetti presenti e futuri delle proprie attività di business. Le iniziative migliori sul piano della *corporate citizenship* vanno al di là dell’apporre la firma ad un assegno: esse definiscono gli obiettivi chiari e misurabili e monitorano i risultati nel tempo.

Un esempio è l’iniziativa di General Electric di “adottare” delle scuole secondarie pubbliche in difficoltà nelle vicinanze di alcune sue strutture produttive negli Stati Uniti. L’azienda effettua cospicue donazioni in denaro, ed i manager di GE assumono un ruolo attivo, collaborando con i professori per offrire nuovi servizi agli studenti. Questa iniziativa ha avuto ripercussioni positive in termini di aumento di tasso di diplomati. Progetti come questo suscitano benevolenza nei confronti dell’impresa e migliorano i suoi rapporti con le amministrazioni locali e altre istituzioni, ma il loro effetto è inevitabilmente ridotto. Per quanto l’iniziativa sia utile, rimane marginale rispetto al business dell’azienda ed il suo effetto diretto su assunzioni e retention è limitato.

Il secondo aspetto della CSR reattiva, ovvero mitigare i danni derivanti dalle attività che rientrano nella catena del valore d’impresa, costituisce essenzialmente una sfida operativa. L’impresa dovrebbe identificare le best practice tramite cui affrontare ciascun effetto della catena del valore, ponendo attenzione all’evoluzione che tali pratiche stanno subendo. L’attenuazione di problemi sociali creati dalle attività aziendali porterà al conseguimento di un vantaggio competitivo, anche se probabilmente di natura temporanea.

- È nell’ambito della “CSR strategica”, invece, che risiedono le vere opportunità di creare un valore condiviso. Le imprese possono sperimentare una serie di innovazioni della catena del

valore a beneficio sia della società sia della propria competitività, e possono investire nelle comunità di cui fanno parte con l'obiettivo di rafforzare il proprio contesto competitivo e, allo stesso tempo, accrescere la propria produttività. I problemi sociali, in questo senso, non devono essere visti come un costo o un vincolo, ma come una fonte di opportunità ed innovazione.

Quando le attività che rientrano nella catena del valore e gli investimenti indirizzati al contesto competitivo sono pienamente integrati diventa difficile distinguere la CSR dalle attività quotidiane dell'impresa. Nestlè, ad esempio, collabora direttamente con i piccoli agricoltori che vivono nei paesi in via di sviluppo per garantirsi l'approvvigionamento dei beni elementari di largo consumo strumentali al suo business. Per avere un accesso diretto e costante a tali beni, necessari per preservare un business globale redditizio, l'azienda ha effettuato cospicui investimenti nelle infrastrutture locali e ha diffuso le sue conoscenze e tecnologie, arrecando enormi benefici sociali attraverso lo sviluppo economico, il miglioramento dell'assistenza sanitaria e la maggior qualità della formazione. La strategia di business non può essere disgiunta dal suo impatto sociale.

Il percorso letterario riguardante la CSR strategica è caratterizzato a questo punto da una svolta significativa, che vede uno spostamento di focus da quella che semplicemente veniva definita come "responsabilità sociale d'impresa" al concetto di "integrazione sociale". "Le ONG, i governi e le imprese devono smettere di pensare in termini di 'responsabilità sociale d'impresa' e iniziare a pensare in termini di 'integrazione sociale' dell'impresa" (Porter e Kramer, 2006).

Lo sviluppo di attività socialmente responsabili con l'obiettivo di apportare benefici sia all'impresa che alla società deve essere



accompagnato da una reale "internalizzazione" della strategia di CSR nel business. A questo proposito **Sharp e Zaidman** (2009) parlano di "strategization", ovvero il processo attraverso il quale la strategia di CSR viene integrata nei comportamenti dell'organizzazione e nella sua cultura.

**McManus** riassume nel suo saggio del 2008 il discorso introdotto l'anno precedente da Porter e Kramer, affermando la necessità di ottenere un "mash-up" tra la strategia di business e la CSR. Nella musica popolare, un mash-up è un file digitale che combina insieme diverse fonti sonore. Due canzoni vengono suonate simultaneamente, e possono essere associate in molti modi diversi. Spesso sono presenti elementi di dissonanza, e addirittura cacofonia, ma la somma delle parti generalmente sorpassa l'originale. Allo stesso modo la CSR si sta progressivamente intersecando, integrando, convergendo con la strategia di business, e la loro corretta combinazione porta ad un miglioramento di maggiore entità rispetto alla somma dei benefici derivanti dalle singole parti.

Secondo **Molteni** (2007) si può parlare di "creatività socio-competitiva", in quanto la CSR si caratterizza per la ricerca di soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese di una o più gruppi di portatori di interessi, tendendo di fare di tali soluzioni un fattore di sviluppo del vantaggio aziendale. In questo caso la responsabilità sociale perde ogni connotato negativo, nel senso di divieto o di vincolo all'operare, e diventa sinonimo di una creatività posta al servizio della soddisfazione delle attese di tutti gli stakeholder. Le soluzioni implementate in questo senso vengono definite dall'autore "sintesi socio-competitive" (si veda la figura). "Con questo termine si intendono le innovazioni aziendali, che possono riguardare il livello centrale dell'impresa, piuttosto che un business, una specifica funzione o un singolo processo, che consentono di rispondere alle attese di una

o più classi di interlocutori al di là di quanto previsto dalla normativa vigente o dalle consuetudini del tempo, contribuendo allo stesso tempo a sostenere le performance aziendali”.

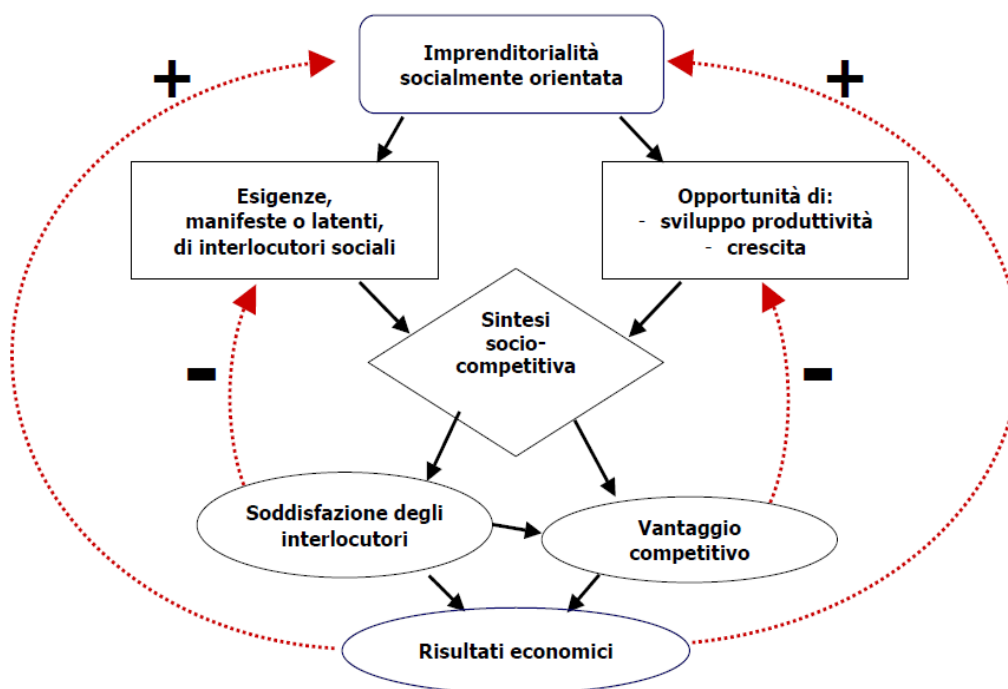


Figura 6. La "sintesi socio-competitiva" (Molteni, 2007).

Considerando i singoli elementi di questa definizione, innanzitutto viene posta l' enfasi sull'innovatività della risposta data alle attese degli interlocutori dell'impresa, cioè come espressione tipica della creatività imprenditoriale. Tale risposta si giudica socialmente rilevante non in astratto, ma con riferimento ad uno specifico ambito spazio-temporale, in quanto costituisce una pratica che si distingue per la maggiore sensibilità alle attese degli stakeholder rispetto agli approcci che caratterizzano quel contesto. La sintesi socio-competitiva coinvolge l'impresa multi business in modo pervasivo, ed è infine essenziale che la forma di creatività a sfondo sociale non sacrifichi l'obiettivo di creazione del valore per gli azionisti, ma risulti ad esso funzionale.

- Un primo esempio di applicazione di sintesi socio-competitiva è dato dal nuovo modo di concepire la filantropia aziendale. In particolare si è fatta strada nei vertici aziendali la convinzione che anche l'impegno filantropico possa costituire un investimento in grado di migliorare le performance di lungo termine dell'impresa (si parla di *strategic philanthropy*). La singola azienda non è responsabile di tutti i problemi della società, ma deve identificare quelli rispetto ai quali è meglio attrezzata per intervenire e dai quali potrebbe ottenere un più ampio vantaggio. Il caso della Fondazione Luxottica è emblematico in questo senso. "Give the Gift of Sight" si propone di aiutare coloro che non possono permettersi un'adeguata assistenza oculistica, offrendo gratuitamente esami della vista e distribuendo occhiali a persone in condizioni disagiate nell'area nordamericana. La fondazione inoltre raccoglie occhiali usati che, dopo un'attenta analisi, vengono rimessi a nuovo e donati a persone bisognose. Quest'esperienza sviluppa, attraverso il lavoro di gruppo, la capacità di risolvere i problemi con soluzioni creative, facendo emergere le doti decisionali della persone che si impegnano in questi intenti.
- Un secondo esempio è dato dalla capacità di sviluppare nell'ambito del portafoglio aziendale uno o più business connotati da una identità spiccatamente sociale o ambientale. Tale implementazione non costituisce solamente la "bandiera" dell'impegno sociale dell'impresa, migliorando la reputazione aziendale, ma può anche dare un contributo positivo alle variabili economiche, rappresentando business in grado di ottenere successo sotto il profilo competitivo e reddituale. Snaidero, ad esempio, nel 2002 ha avviato un progetto mirato a lanciare sul mercato una cucina destinata alle persone disabili, il

cui numero è in forte crescita. Accanto all'intento filantropico, coerente con la cultura aziendale, il progetto identifica un duplice obiettivo di natura commerciale: sviluppare una nuova area di business potenzialmente redditizia e ottenere un ritorno in termini di reputazione presso i clienti e le istituzioni.

- Un ultimo caso di implementazione di sintesi socio-competitiva riguarda una specifica attività aziendale. COOP, leader della grande distribuzione in Italia, ha deciso di affrontare in modo innovativo uno dei principali problemi relativo alle risorse umane, ovvero l'orario di lavoro. È stato varato un progetto che consente al personale di autogestirsi gli orari di lavoro, per poter armonizzare le esigenze della vita lavorativa con quelle della sfera privata. Le due implicazioni positive ottenute con questo progetto sono state da una parte la riduzione delle difficoltà organizzative e gestionali tipiche dell'impresa, dall'altra la maggiore soddisfazione dei dipendenti, che si è concretizzata in un minore assenteismo e in un miglioramento del livello di servizio ai clienti.

Nel concetto di sintesi socio-competitiva è trasparente l'invito a considerare la CSR non più come terreno di divisione tra il fare impresa e l'ambito della società e del sociale, bensì ad individuarla come il punto d'incontro equilibrato per una nuova formula di valore aggiunto per l'impresa.

La forte interconnessione tra l'impresa e la dimensione del sociale viene rappresentata in modo chiaro e conciso da una recente citazione di **Kofi Annan**: "Per essere davvero responsabili occorre passare da 'ciò che è buono per l'impresa è buono per la società' a 'ciò che è buono per la società è buono per l'impresa'".

## 2. I vantaggi della CSR

Nella situazione di mercato attuale, la CSR è diventata una priorità ineludibile per i leader aziendali di tutto il mondo. Come è stato anticipato dall'analisi della letteratura, essa rappresenta uno strumento che, se integrato coerentemente nella strategia di business, può essere molto più di un costo, una costrizione o un gesto caritatevole. La CSR può diventare una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo, per cui deve essere considerata come un investimento strategico che crea valore nel lungo termine.

Se le attività socialmente responsabili dell'impresa vengono implementate con la consapevolezza che esiste una forte relazione fra l'azienda e la società, e allo stesso tempo la CSR trova un radicamento nella strategia e nelle attività correnti della singola impresa, allora è possibile perseguire il principio del "valore condiviso". La dipendenza reciproca che intercorre fra le imprese e la società permette di ottenere benefici per ambo le parti in gioco. In questo senso si può parlare di CSR come strategia win-win-win, che crea valore per l'impresa, per l'ambiente e per la società. È esplicitiva a questo punto una citazione letteraria risalente al 2006: "CSR is not merely the 'right thing to do' but also the 'smart thing to do'" (Xueming Luo e Bhattacharya).

In questo capitolo si analizzano le diverse tipologie di vantaggi che si possono ottenere dall'implementazione di una opportuna politica di responsabilità sociale.

## 2.1. Vantaggi reputazionali e di legittimazione

**Paine**, nel suo libro "Value shift" del 2003, sostiene che le imprese non possano essere considerate separatamente dalla società, e questa relazione forte tra il business e l'ambiente circostante necessita che venga conferita al decision making anche una dimensione morale ed etica.

Il motivo che ha spinto l'autore a scrivere il libro è la crescente attenzione ai valori nella maggior parte delle imprese, indicata come "the turn to values". I valori erano considerati negli anni precedenti come irrilevanti al business, il quale aveva come unica responsabilità quella di creare profitto per i propri azionisti. Con il passare del tempo, invece, si è assistito ad una svolta, per cui dall'importanza marginale attribuita ai valori dalle imprese si è arrivati a considerarli come un fondamentale fattore di successo e differenziazione aziendale.

Molte imprese si sono sforzate di implementare azioni finalizzate a rafforzare la propria reputazione o diventare più responsabili nei confronti dei bisogni e interessi dei propri stakeholder. Una classificazione proposta da Paine delle iniziative di CSR che un'impresa può adottare, è riportata in tabella. Egli distingue le iniziative "comprehensive", che possono essere applicate all'impresa nel suo complesso, da quelle "focused", maggiormente circoscritte. Le azioni sono successivamente suddivise in base all'orientamento, che indica gli stakeholder influenzati dalla loro implementazione.

## I vantaggi della CSR

CORPORATE INITIATIVES — A SAMPLER	
<b>COMPREHENSIVE</b> (APPLYING TO ALL ACTIVITIES AND FUNCTIONS)	<p><i>Internally oriented:</i> ethics programs compliance programs mission and values initiatives business principles initiatives business practices initiatives culture-building initiatives cross-cultural management programs crisis prevention and readiness</p> <p><i>Externally oriented:</i> reputation management programs corporate identity initiatives corporate brand-building initiatives stakeholder engagement activities societal alignment initiatives nonfinancial-performance reporting initiatives</p>
<b>FOCUSED</b> (APPLYING TO PARTICULAR ISSUES OR CONSTITUENCIES)	<p><i>Employee oriented:</i> diversity initiatives sexual harassment programs employee health and safety initiatives work-family initiatives workplace environment initiatives</p> <p><i>Customer oriented:</i> product and service quality initiatives customer service initiatives product safety initiatives cause-related marketing</p> <p><i>Supplier oriented:</i> supplier conduct initiatives</p> <p><i>Investor oriented:</i> corporate governance initiatives</p> <p><i>Community oriented:</i> environmental initiatives corporate citizenship initiatives community involvement initiatives strategic philanthropy</p> <p><i>Issue oriented:</i> electronic privacy human rights initiatives anticorruption programs biotechnology issues</p>

Figura 7. Classificazione delle iniziative di CSR (Paine, 2003).

Dopo questa introduzione sul cambiamento in atto nella concezione dei valori da parte delle imprese, l'autore pone la questione alla base del suo studio, ovvero le motivazioni per cui è in atto questo cambiamento: "what's going on?". Le risposte a tale quesito di numerosi manager provenienti da differenti paesi in tutto il mondo sono molto diverse tra loro. Questo suggerisce che il "ritorno ai valori" non sia un fenomeno semplice da interpretare.

## I vantaggi della CSR

Le motivazioni alla base dell'implementazione di politiche etiche riflettono innanzitutto lo stadio di sviluppo aziendale. I manager delle grandi imprese che presentano un'attività di business stabile tipicamente agiscono con l'obiettivo di proteggere la reputazione o il brand aziendale, mentre gli imprenditori sono comprensibilmente più orientati alla costruzione di una propria reputazione o affermazione del nuovo brand.

Oltre alla dimensione aziendale ed allo stadio di sviluppo, alcuni fattori sociali hanno giocato un ruolo importante in questo fenomeno di crescente attenzione ai valori. Per esempio, i manager statunitensi sono maggiormente impegnati in questioni etiche, per motivazioni relative alle legislazioni vigenti nel loro paese e all'importanza dei media, rispetto ai manager che operano in mercati emergenti. Questo non è sorprendente, se si considera la forza di tali istituzioni nella società americana e la loro debolezza nei paesi con un'economia non ancora sviluppata.

Malgrado le risposte dei manager siano così differenti a seconda della situazione aziendale in cui si trovano ad operare, Paine riconosce nelle ragioni che li spingono ad agire dei temi ricorrenti, che classifica in cinque aree principali:

- motivazioni correlate al *risk mangement*,
- motivazioni correlate all' *organizational functioning*,
- motivazioni relative al *market positioning*,
- motivazioni legate al *civic positioning*,
- motivazioni legate alla semplice idea della "*better way*".

Per quanto riguarda il primo gruppo, alcuni manager hanno mostrato questa crescente attenzione ai valori per poter gestire e, idealmente, eliminare una certa tipologia di rischi, in particolare quelli associati alla negligenza ed all'insensibilità aziendale. Focalizzandosi sui valori che



## I vantaggi della CSR

guidano i comportamenti delle persone, essi sperano di minimizzare l'incidenza di tale condotta e le sue conseguenze negative. Come illustra l'esperienza di un'impresa come Enron, un'azienda colta nell'attuazione di una condotta di questo tipo può ritrovarsi la reputazione ridotta a brandelli e le relazioni con gli stakeholder core frantumate. Può oltretutto incorrere in ingenti spese per multe, cause giudiziarie e tasse legali. Questa situazione si presenta quando i comportamenti inappropriati minano la fiducia del pubblico nell'impresa o nei suoi prodotti, e spingono i consumatori a cercare altri fornitori. Spesso la cattiva condotta aziendale rappresenta una minaccia anche per i singoli dipendenti, anche se non sono personalmente coinvolti, i quali possono essere danneggiati dalla propria vicinanza alla situazione incriminata.

In alcuni casi la preoccupazione dei manager riguarda condotte inappropriate individuali, relative a dipendenti che perseguono il proprio interesse personale anziché quello aziendale. Negli Stati Uniti, per citare un esempio, questo tipo di comportamenti individuali costa alle imprese circa il 6% dei ricavi annuali.

Il terzo gruppo di motivazioni alimenta l'idea che questo cambiamento nel concepire i valori sia market oriented. I manager che sostengono questa visione si focalizzano sull'importanza dei valori per formare l'identità e la reputazione aziendale, costruire il brand, o guadagnare la fiducia di consumatori, fornitori o altri business partner. Secondo questa concezione, è fondamentale preoccuparsi delle aspettative che hanno i diversi stakeholder nei confronti dell'impresa, in termini di prodotti e servizi offerti ma anche di organizzazione in generale.

Le motivazioni relative al *civic positioning* sostengono che il ritorno ai valori abbia a che fare con il tema della *corporate citizenship*. La questione principale riguarda il posizionamento e la reputazione

## I vantaggi della CSR

dell'impresa nella comunità, non solo nel mercato in cui opera. Alcuni manager mossi da ragioni di questo tipo cercano di affermare la propria azienda come una forza che progressivamente contribuisce al benessere sociale. Altri hanno l'obiettivo di stabilire relazioni positive con istituzioni non appartenenti direttamente al mercato, quali governi, NGO e comunità locali. Altri ancora vogliono affermare l'azienda similmente ad un cittadino che adempie ai suoi doveri, osservando le leggi, pagando le tasse e rispettando gli standard etici alla base della società.

Questi tre gruppi di motivazioni alla base dell'implementazione di strategie di CSR rientrano in quella che **Hooghiemstra** nel 2000 definisce la "Legitimacy theory". Secondo l'autore la caratteristica che accomuna tali motivazioni è l'influenza della percezione dell'impresa da parte del pubblico. Le politiche di CSR costituiscono la risposta alle pressioni esterne e incrementano l'attenzione dei media nei confronti dell'organizzazione, con il fine di "reduce the exposure of the company to the social and political environment". Nello specifico la CSR "represents a strategy to alter the public's perception about the legitimacy of the organization" (Deegan, 1999).

Centrale nella teoria della legittimazione è il concetto di contratto sociale, il quale implica che la sopravvivenza di un'impresa dipenda dal modo in cui essa operi "within the bounds and norms of the society" (Brown and Deegan, 1998). I limiti imposti dalla società e le normative cambiano con il trascorrere del tempo, e l'impresa deve continuamente dimostrare che le sue azioni sono legittimate e che il suo comportamento rispecchia quello di un buon cittadino. Questo proposito viene raggiunto appunto attraverso l'implementazione di politiche di CSR.

## I vantaggi della CSR

La *corporate communication* viene definita come "an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonised as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with groups upon which the company is dependent". Hooghiemstra suggerisce lo studio della comunicazione aziendale come un mezzo per analizzare il reporting socialmente responsabile in cui l'immagine corporate e l'identità corporate sono centrali.

- L'identità corporate viene descritta "as the strategically planned and operationally applied internal and external self-presentation and behaviour of a company". Essa quindi si riferisce al modo in cui l'impresa presenta se stessa davanti ad un'audience. Il comportamento dell'organizzazione è il tramite più efficace per creare una propria identità. Successivamente gli stakeholder target giudicheranno l'impresa attraverso le azioni che intraprende, o attraverso le informazioni che ricevono riguardanti la sua condotta. L'impresa in questione può quindi influenzare la valutazione, enfatizzando aspetti particolari relativi al proprio comportamento tramite un'opportuna comunicazione.
- L'immagine corporate, o reputazione, è definita da Van Riel (1995) come "a set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object". Quindi questa caratteristica dipende da "what people think is true and feel is important". La reputazione può costituire una fonte di vantaggio competitivo per le imprese: le organizzazioni che hanno una positiva immagine corporate possono permettersi di caricare un

## I vantaggi della CSR

premium price, migliorare il proprio accesso al mercato dei capitali, attrarre investitori più facilmente, e avere dei rating relativi al credito migliori, che di solito implicano un minore tasso di interesse.

È chiara l'esistenza di una relazione tra questi due aspetti dell'organizzazione. L'immagine corporate può essere interpretata come una proiezione della sua identità, in particolare il modo in cui l'impresa si presenta ad un'audience può influenzare la percezione del pubblico nei confronti dell'organizzazione. Viceversa il modo in cui l'audience percepisce l'impresa influenza la presentazione dell'organizzazione al pubblico poiché i media ricoprono un ruolo significativo nell'influire sull'identità dell'impresa, influenzando la percezione dei membri dell'organizzazione rispetto a come i non-membri percepiscono l'azienda.

Questa connessione forte tra le due caratteristiche evidenzia come l'utilizzo degli strumenti di reporting della CSR possa essere considerato come un mezzo di comunicazione corporate per influenzare la percezione del pubblico. Tale aspetto, secondo l'autore, assume un'importanza rilevante soprattutto in settori ad elevato grado di rischiosità, come quello chimico o petrolifero. Le aziende, inoltre, possono puntare sulla comunicazione effettuata dai media per "compensare l'informazione negativa", costruendo un'immagine che enfatizza gli aspetti positivi della propria identità.

La tesi di Hooghiemstra, che vede la CSR come uno strumento di comunicazione per influenzare la percezione dell'impresa e ottenere legittimazione tra gli stakeholder, è stata ripresa da **Fassin** nel 2008. Egli afferma che il framework ideale sviluppato dagli accademici relativo alla CSR non rappresenti necessariamente una descrizione realistica delle pratiche implementate. Infatti "CSR reports do not

guarantee that the discourse is in congruence with practice throughout the whole company” (Perrini, 2006). Molto spesso i messaggi positivi che derivano dai report sociali delle grandi imprese sono in completa contraddizione con la reale esperienza. Le pressioni esterne possono spiegare questa evoluzione preoccupante, ma un fattore che incide maggiormente su questo trend è il sistema di remunerazione incentrato sulle performance del business. Esso non esorta i dipendenti a prendere in considerazione i principi di CSR espressi dal Top Management.

**Porter e Kramer**, nel loro saggio del 2006, affermano che i propugnatori della CSR hanno impiegato quattro argomenti a sostegno della loro tesi: l’obbligo morale, la sostenibilità, la licenza ad operare e la reputazione. Ognuno di questi rappresenta un passo avanti nel pensiero sulla CSR, ma nessuna offre indicazioni sufficienti in vista delle difficili scelte che i leader aziendali si trovano ad affrontare, evidenziando dei limiti operativi.

- Il richiamo alla moralità, ovvero l’argomento secondo cui le imprese hanno il dovere di essere dei buoni cittadini e di “fare le cose giuste” consiste nel raggiungere il successo economico tenendo fede ai valori etici e rispettando gli individui, la comunità e l’ambiente. Gli obblighi morali, tuttavia, costituiscono per natura degli imperativi assoluti, mentre la maggior parte delle scelte sociali delle imprese implica la ricerca di un equilibrio tra valori, interessi e costi contrastanti. Ad esempio, i principi morali non suggeriscono ad un’azienda farmaceutica in quale proporzione debba destinare i propri ricavi allo scopo di sovvenzionare le cure per i malati indigenti, allo sviluppo di nuove terapie per il futuro e alla distribuzione dei dividendi agli investitori.

## I vantaggi della CSR

- La sostenibilità pone l'enfasi sulla tutela dell'ambiente e della comunità e prevede di garantire i bisogni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri. Si può affermare che la trasparenza sia più sostenibile della corruzione, che condizioni di lavoro soddisfacenti siano più sostenibili dei tuguri dove molti sono costretti a lavorare, che la filantropia contribuisca alla sostenibilità della società. Benché verificate, queste affermazioni non offrono una base adeguata per valutare gli obiettivi di lungo periodo o metterli in ordine di priorità in base ai costi che comportano. Questa scuola di pensiero solleva una serie di domande riguardanti tali trade-off, senza offrire un quadro di riferimento in base al quale poter dare una risposta.
- Il concetto di licenza ad operare deriva dal fatto che qualunque impresa deve ottenere un permesso tacito o esplicito dal governo, dalla comunità locale e dai suoi stakeholder per fare affari. Questo approccio offre all'impresa un modo concreto per identificare le questioni sociali a cui i suoi stakeholder danno più importanza e prendere delle decisioni a riguardo. Inoltre promuove il dialogo costruttivo con i legislatori, con la cittadinanza locale e con gli attivisti. Probabilmente è questo il motivo per cui tale approccio prevale fra le imprese che fanno affidamento sul consenso delle istituzioni governative (ad esempio le imprese estrattive) e fra quelle che si basano sulla tolleranza dei propri vicini (ad esempio operanti in settori nocivi, come le aziende chimiche). Cercando di soddisfare gli stakeholder, tuttavia, l'impresa cede ad attori esterni il controllo principale delle attività che intraprende in ambito di CSR. Essi non sono in grado di comprendere appieno le caratteristiche dell'impresa, il suo posizionamento competitivo o le scelte che

deve effettuare. Le aziende che considerano la CSR un modo per placare le pressioni esterne spesso vedono il loro approccio ridursi ad una serie di reazioni difensive di breve termine, con un valore assai limitato per la società e senza alcun beneficio strategico di business.

- Infine, molte aziende fanno leva sulla reputazione per giustificare le iniziative legate alla CSR, sostenendo che esse miglioreranno la propria immagine, rafforzeranno il brand, solleveranno il morale e faranno alzare i propri titoli azionari. Anche in questo caso, le iniziative sono legate all'obiettivo di soddisfare il pubblico esterno. Nelle imprese orientate al consumatore questo approccio si traduce spesso nell'attuazione di campagne di marketing di alto profilo legate ad una buona causa. Nei settori più esposti, invece, le iniziative di CSR rappresentano una forma di polizza assicurativa, nella speranza che la loro reputazione di attori socialmente consapevoli possa mitigare le critiche dell'opinione pubblica in caso di crisi. Anche in questo caso l'impatto sulla società ed i benefici per il business risultano difficili, se non impossibili, da determinare.

## 2.2. Vantaggi operativi

Non sarebbe esaustivo terminare a questo punto la descrizione dei vantaggi che un'impresa può ottenere tramite l'implementazione di opportune politiche di CSR. Dopo aver analizzato la letteratura relativa ai benefici reputazionali è doveroso approfondire il discorso citando quelli che vanno oltre la licenza ad operare e la legittimazione, i quali rappresentano dei vantaggi "operativi" per le imprese.

Nel capitolo precedente sono state enunciate le tipologie di motivazioni alla base del ritorno ai valori, classificate in cinque gruppi da **Paine**.

## I vantaggi della CSR

Alcune di queste sono state descritte in quanto rappresentano obiettivi di tipo reputazionale o di legittimazione, mentre altre due fanno riferimento all'ottenimento di altri tipi di vantaggi.

Il ritorno ai valori può essere legato non ad un discorso di prevenire i passi falsi dell'impresa, quanto piuttosto alla gestione dell'organizzazione aziendale. Le motivazioni correlate all'*organizational functioning* non si riferiscono all'attuazione di misure difensive, ma costituiscono un contributo positivo nella costruzione di un'impresa "well-functioning". A questo proposito i valori sono essenziali per incoraggiare la cooperazione, ispirare un maggiore impegno, nutrire la creatività e l'innovazione ed energizzare i membri dell'organizzazione in una immagine positiva di se stessi. Gli ideali che perseguono tali manager sono il rispetto, l'onestà e la costruzione di una forte e diffusa cultura corporate.

Infine, per alcuni manager il ritorno ai valori non è dovuto a ragioni relative all'organizzazione. Per questo gruppo l'idea di valore evoca piuttosto qualcosa di lodevole fine a se stesso, finalizzato al percorrere "la strada giusta". Le motivazioni alla base di questo cambiamento sono relative alla responsabilità, all'umanità e alla cittadinanza dell'impresa. Aderire a tali principi può portare dei vantaggi economici all'azienda, ma la reale motivazione del conferire maggiore importanza ai valori presenta delle radici molto più profonde.

Come si può notare da questi diversi profili, gli approcci ai valori sono numerosi e differenti tra loro. Alcune imprese sono spinte al ritorno ai valori da crisi o scandali, altre seguono un percorso logico di riflessione, altre ancora sono mosse dalla ricerca di opportunità o dalla risoluzione di problemi. In generale, la maggior parte delle imprese è spinta al ritorno ai valori da un insieme di fattori, sia negativi che positivi. Qualunque sia la motivazione, tuttavia, un numero sempre



## I vantaggi della CSR

maggior parte di imprese sta abbandonando l'idea tradizionale del concepire il management come una scienza "value-free", e viene posta una crescente attenzione ai valori intesi come parte integrale del business, che si estendono a tutte le attività correnti dell'azienda. Si pensa che questa evoluzione non sia un segnale di debolezza delle imprese sul mercato, ma piuttosto una risorsa che rafforza l'organizzazione e la supporta nel fare business.

**Vilanova, Lozano e Arenas**, in un saggio del 2008, esplorano la natura della relazione esistente tra la CSR e la competitività aziendale. Quest'ultima viene definita come "the strenght of an organization in comparision with its competitors". Tradizionalmente, molti autori hanno considerato la produttività come un buon indicatore della competitività di un'impresa, ma tale performance si è rivelata inadeguata in quanto non tiene in considerazione la competitività in forma intangibile, ovvero conoscenza, relazioni, reputazione o talento.

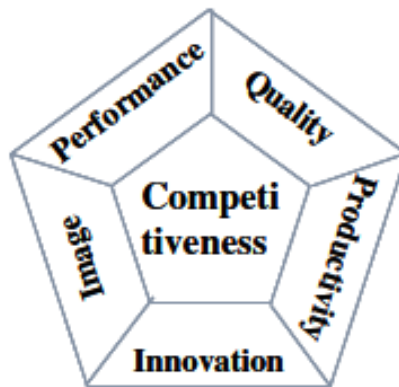


Figura 8. Le dimensioni della competitività (Vilanova, Lozano, Arenas, 2008).

Come mostrato in figura, gli autori propongono un framework per definire la competitività con le sue cinque dimensioni:

- performance, che includono le misure finanziarie, come ricavi e profittabilità;

## I vantaggi della CSR

- qualità, non solo dei prodotti e servizi, ma anche la capacità di soddisfare le aspettative del pubblico;
- produttività, in termini di maggiori volumi di produzione a fronte di un minore uso delle risorse;
- innovazione, riferita non solo a prodotti e servizi, ma anche ai processi;
- immagine, che include il brand aziendale in termini di costruzione della fiducia e della reputazione nella relazione con gli stakeholder.

Porter sosteneva che la competitività aziendale fosse influenzata da cinque forze:

- concorrenti diretti: soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato;
- fornitori: coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a valle;
- clienti: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero eventualmente decidere di integrarsi a monte;
- potenziali entranti: soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda;
- produttori di beni sostitutivi: soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

La tesi principale sostenuta da Vilanova, Lozano e Arenas è l'esistenza di una forte connessione tra la CSR e le dimensioni della competitività, anche se la natura di tale relazione non è chiara. Sicuramente le cinque forze di Porter costituiscono delle caratteristiche importanti che influenzano la competitività dell'impresa, ma è necessario considerare

## I vantaggi della CSR

una serie di altri aspetti altrettanto importanti. Esistono numerosi ranking, per esempio, che effettuano una valutazione dell'impresa in base a differenti obiettivi, quali la capacità di innovare, il brand equity, la rendicontazione, la reputazione, le relazioni sul posto di lavoro o il rispetto dei diritti umani. Le organizzazioni che si trovano ai primi posti di tali classifiche sono diverse, e le motivazioni alla base del posizionamento non corrispondono necessariamente ad una misura tradizionale della competitività aziendale, quanto all'implementazione di solide e complete politiche di CSR. Molti degli aspetti che influenzano la competitività aziendale sono quindi intangibles non inclusi nelle rendicontazioni tradizionali, e non compresi tra le cinque forze di Porter, ma piuttosto fortemente influenzati dalla CSR.

Nella figura si trovano alcuni esempi di tali ranking.

Most innovative companies ( <i>Business Week</i> , 2007)	Highest brand equity ( <i>Business Week</i> , 2007)	Most "accountable" companies ( <i>Fortune</i> , 2007)	Reputation corporate ranking ( <i>Reputation Institute</i> , 2005)	Sales ( <i>Forbes</i> , 2007)	Market value ( <i>Forbes</i> , 2007)
Apple	Coca-Cola	BP	Johnson & Johnson	Wal Mart	Exxon Mobil
Google	Microsoft	Barclays	Coca-Cola	Exxon Mobil	General Electric
Toyota	IBM	ENI	Google	Shell	Microsoft
General Electric	General Electric	HSBC	UPS	BP	Citigroup
Microsoft	Nokia	Vodafone	3M	General Motors	AT&T
Procter & Gamble	Toyota	Shell	Sony	Daimler Chrysler	Bank of America
3M	Intel	Peugeot	Microsoft	Chevron	Toyota
Walt Disney	McDonald's	HBOS	General Mills	Toyota	Gazprom
IBM	Disney	Chevron	Fedex	Total	Petrochina
Sony	Mercedes-Benz	DaimlerChrysler	Intel	Conoco Phillips	Shell

Figura 9. Esempi di ranking (Vilanova, Lozano e Arenas, 2008).

Analizzando i siti web delle imprese più innovatrici al mondo, gli autori notano che la maggior parte di queste affermano di dedicare un notevole impegno all'implementazione di pratiche di CSR, quali report di sostenibilità, codici di condotta e politiche a difesa dell'ambiente. Le poche imprese che invece non hanno realizzato specifiche strategie di CSR, come Google, sostengono che i diritti umani e i valori di sostenibilità sono profondamente radicati nell'identità

## I vantaggi della CSR

dell'organizzazione e integrati in numerosi processi di business. Il punto, allora, è valutare quali strategie e politiche di sviluppo della CSR implementare per rinforzare effettivamente la competitività di un'impresa.

Sono state identificate tre strategie alternative, che rispecchiano diverse connessioni tra la CSR e la competitività aziendale. Le prime due evidenziano benefici di tipo reputazionale e di licenza ad operare, mentre la terza porta all'ottenimento di un diverso tipo di vantaggi:

- immagine e reputazione: i manager considerano la reputazione dell'organizzazione come il fattore guida all'integrazione della CSR all'interno dell'impresa;
- licenza ad operare: viene applicato un approccio reattivo alla CSR, che viene implementata generalmente in seguito ad uno scandalo o a conflitti;
- l'integrazione e l'accettazione delle politiche di CSR all'interno dell'impresa può provocare alcune trasformazioni inaspettate in termini di valori e processi di business, come il cambiamento della mission, l'identificazione di alcuni rischi o la generazione di nuovi prodotti e servizi.

Il framework proposto dagli autori per rappresentare la connessione fra CSR e competitività è rappresentato in figura.

## I vantaggi della CSR

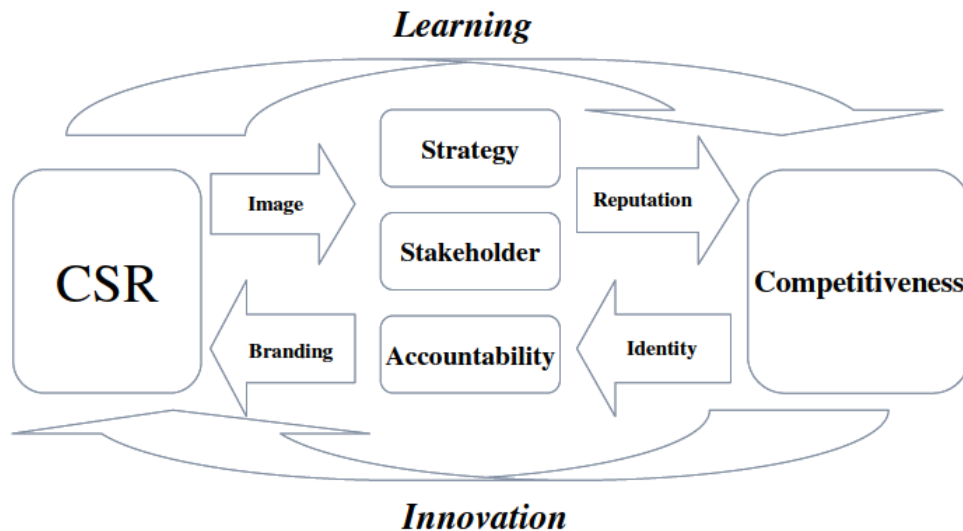


Figura 10. La connessione tra CSR e competitività (Vilanova, Lozano, Arenas, 2008).

L'immagine e la reputazione costituiscono la connessione tra i due aspetti attraverso tre processi di management: strategy, stakeholder management e accountability. Adottare una strategia di CSR ha impatto sull'identità e sul brand aziendale, che a loro volta influenzano la competitività in quanto impongono di considerare lo sviluppo sostenibile nella vision attraverso la strategia aziendale, permettono di migliorare la comprensione dell'ambiente competitivo e rinforzano le relazioni con gli stakeholder, e, infine, aumentano la trasparenza dell'organizzazione attraverso l'introduzione di processi di accountability management.

La reputazione e l'immagine, inoltre, generano opportunità di innovazione in termini di corporate branding, il quale, a sua volta, contribuisce a costruire la reputazione, l'immagine e l'identità corporate. La reputazione, quindi, diventa un driver fondamentale non solo per dare il via allo sviluppo di nuovi approcci di CSR nel business, ma anche per guidare i processi interni all'azienda.

## I vantaggi della CSR

La definizione del ruolo dell'impresa nella società dal punto di vista della CSR include la definizione di una vision e la comprensione dei processi alla base delle pratiche adottate. La questione, dunque, non è il modo in cui mettere in pratica una determinata strategia di management, quanto piuttosto come integrare la CSR nella vision aziendale, con l'obiettivo di stabilire un'identità corporate basata su obiettivi e valori ben definiti, mentre le strategie e le pratiche dell'impresa si devono costantemente adeguare ad un mondo che cambia. In altre parole, il tipo di cambiamento necessario per integrare la CSR richiede il reinventare l'impresa, creando nuove regole e processi anziché modificare quelli precedenti.

L'importanza della reputazione per l'ottenimento di vantaggi operativi per l'impresa viene stressata anche da **Carlisle e Faulkner** nel saggio del 2005 "The strategy of reputation". Essi identificano tre aree principali nell'ambito della CSR in cui l'applicazione di good practice ha il potenziale di ottenere vantaggi per l'azienda:

- "economic leg": le pratiche economiche di CSR (come l'aumento degli stipendi ai dipendenti che operano in paesi in via di sviluppo) permettono di migliorare la reputazione dell'impresa, ma possono anche comportare un cospicuo aumento dei costi e una riduzione delle performance aziendali;
- "environmental leg": l'implementazione di buone pratiche ambientali comporta un aumento dei costi per l'impresa, ma sostiene una continua innovazione, che riduce i consumi e le perdite di energia;
- "social leg": l'adozione di politiche che garantiscono le pari opportunità ai dipendenti, ad esempio, permettono all'azienda di disporre di lavoratori più fedeli e che dedicano un impegno maggiore al proprio lavoro. Inoltre l'implementazione di misure

## I vantaggi della CSR

sociali di CSR può rendere un'impresa più attraattiva, e in grado di trattenere più facilmente i talenti.

Secondo gli autori, la costruzione ed il mantenimento di una buona reputazione può aiutare le imprese ad evolvere in linea con i cambiamenti sociali e delle aspettative di mercato. Per questo motivo la CSR viene vista da molti manager come una fonte di opportunità per riallineare la strategia di business con un ambiente in continua evoluzione, in cui le aspettative degli stakeholder rivestono una sempre maggiore importanza.

**Haigh** individua quattro tipologie di driver che influenzano la CSR, ai quali può essere collegato l'ottenimento di vantaggi per l'impresa:

- "Internal and competitive pressures for CSR", collegato ai temi dell'efficienza di mercato e del risk management. Adottando un set di pratiche i cui benefici di breve periodo sono lontani dal soddisfacimento delle pressioni esterne degli stakeholder, l'impresa può trarre vantaggio da opportunità di business precedentemente non previste, diminuire il rischio di perdere la propria posizione nel mercato esistente e stabilire la sua presenza in altri emergenti.
- "External pressures from investors and consumers", relativo alla costruzione del portafoglio di prodotti dell'impresa rispettando i principi sociali ed ambientali richiesti dagli stakeholder esterni. In questo senso la CSR viene vista come uno strumento di marketing, che permette all'impresa di sfruttare le opportunità del mercato incrementando i propri ricavi ed evitare alcune tasse imposte dalla stato.

## I vantaggi della CSR

- “Regulatory pressures”, che richiedono la rendicontazione delle attività socialmente responsabili implementate dalle grandi imprese. Le aziende che non rispettano tali regolamenti vanno incontro a pesanti sanzioni, per cui l’adempimento alle leggi si concretizza in un vantaggio espresso in termini di risparmio di costi, oltre al fatto che sarà più semplice per queste imprese organizzarsi in modo da prevenire le future normative.
- “Pressures from popular mobilisations”, che possono proteggere gli interessi di un particolare componente del sistema sociale, oppure premere per la risoluzione di problemi ecologici o umanitari. Questo driver può essere sfruttato dalle imprese per ottenere una maggiore visibilità e una migliore reputazione.

Un altro importante contributo letterario finalizzato all’individuazione di vantaggi per l’impresa implementando politiche di CSR è stato offerto da **Perrini** nel 2006. Egli afferma che la CSR rappresenta un’inevitabile conseguenza alle interdipendenze critiche esistenti tra l’impresa ed i suoi stakeholder, ed in particolare costituisce una strategia per interagire con essi. In questo senso, le imprese costruiscono valore per i propri azionisti nel lungo periodo tenendo in strategica considerazione le necessità di appianare i conflitti con gli attori interessati e di garantire un’adeguata trasparenza riguardo alle attività implementate e al modo di creare valore per gli shareholder e per la società. Questo è il modo in cui le imprese dialogano con i propri stakeholder e dichiarano di essere degne di fiducia, incrementando così la profittabilità aziendale.

Inoltre la CSR costituisce un’opportunità concreta per l’azienda per identificare i propri punti di forza e di debolezza nell’intero spettro della responsabilità corporate. I report di CSR possono fornire informazioni con indicazioni sul futuro potenziale dell’impresa. Tali informazioni,



## I vantaggi della CSR

relative ad esempio al risk management, alla corporate governance, alla direzione strategica, alla qualità del management e alle performance sociali ed ambientali, possono aiutare gli stakeholder a comprendere meglio le performance complessive dell'impresa, la strategia di business e la prospettiva di crescita.

Le questioni di CSR su cui si focalizzano le imprese hanno come obiettivo quello di differenziare se stesse dagli altri competitor socialmente responsabili per aumentare i vantaggi che possono ottenere. Le interazioni con gli stakeholder, essendo non perfettamente imitabili e non sostituibili, possono essere gestite in modo strategico, e rappresentano una fonte preziosa di vantaggio competitivo.

Un ultimo contributo alla definizione dei benefici per l'impresa viene proposto da **Hooghiemstra** nel saggio già precedentemente citato del 2000. Egli accenna ad una serie di vantaggi di cui possono godere le imprese con una buona reputazione, quali:

- la possibilità di caricare un premium price ai propri prodotti,
- un accesso facilitato al mercato dei capitali,
- la maggiore facilità con cui si possono attrarre nuovi investitori,
- il miglioramento dei rating etici aziendali, che implicano minori tassi di interesse,
- ed un aumento dei consumi, che implica un aumento dei ricavi.

### **2.3. I vantaggi nel Diamante di Porter**

I diversi vantaggi individuati attraverso l'analisi della letteratura sono stati esplicitati, sintetizzati e classificati utilizzando il modello del Diamante di Porter. In particolare la suddivisione in classi è stata effettuata in base a quattro ambiti ai quali si possono riferire:

## I vantaggi della CSR

- contesto e strategia, riferito alle pressioni esterne ed alle strategie di business;
- fattori, intesi come input necessari all'impresa per lo svolgimento delle sue attività;
- supply chain, in termini soprattutto di rapporti con i fornitori;
- domanda locale e community, riferito al mercato attuale e futuro e all'impatto sulla comunità locale in cui l'impresa opera.

<p><b>CONTESTO E STRATEGIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reputazione e legittimazione</li> <li>• aumento delle vendite e premium price</li> <li>• aumento del rating</li> <li>• aumento del rating etico</li> <li>• conformità alle leggi</li> <li>• prevenzione di future leggi</li> <li>• differenziazione rispetto ai competitor</li> <li>• diminuzione rischio aziendale e costo capitale</li> <li>• aumento del valore per azionisti</li> <li>• emersione di punti di forza e di debolezza</li> <li>• valutazione del potenziale futuro</li> </ul>
<p><b>FATTORI (INPUT)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maggiore facilità di accesso al mercato dei capitali</li> <li>• maggiore fedeltà e motivazione delle risorse umane</li> <li>• riduzione assenteismo</li> <li>• ambiente di lavoro sicuro e motivante</li> <li>• aumento della produttività</li> <li>• maggiore attrattività dei talenti</li> <li>• maggiore dinamismo delle risorse umane</li> <li>• innovazione</li> <li>• maggiori rapporti con università e istituti di ricerca</li> <li>• diminuzione dei costi di lungo periodo</li> </ul>
<p><b>SUPPLY CHAIN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maggiore fedeltà dei fornitori</li> <li>• creazione di partnership</li> <li>• maggiore integrazione dell'"international supply chain"</li> <li>• maggiore dialogo con i fornitori</li> </ul>
<p><b>DOMANDA LOCALE E COMMUNITY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accesso a nuovi mercati</li> <li>• contributo allo sviluppo della comunità locale</li> <li>• allineamento con le aspettative del mercato</li> <li>• maggiore soddisfazione dei clienti</li> </ul>

Figura 11. I vantaggi nel Diamante di Porter, (Motta e Suman).

# **3. Il processo e gli strumenti di formalizzazione**

## **3.1. Il processo di formalizzazione**

L'evoluzione dei temi della corporate governance, della trasparenza e dell'accountability e dei principi di responsabilità sociale, l'importanza del ruolo di elementi di contesto quali, ad esempio, il peso crescente dei sindacati e delle associazioni a tutela dei consumatori, l'attenzione della classe politica al ruolo dell'impresa nella società, il cambiamento delle condizioni culturali e il diffondersi di una sensibilità più attenta ai temi dello sviluppo sostenibile, hanno spianato la strada al fiorire di strumenti che consentissero alle imprese di rendere conto degli impegni assunti, in campo di responsabilità sociale, a tutti i principali stakeholder, grazie a una crescente formalizzazione della CSR.

**Perrini e Minoja** nel 2009, tramite il caso di studio Sabaf Spa, illustrano il passaggio da una CSR "sunken", ovvero informale e non strutturata, ad una formale. Tale evoluzione avviene tramite un maggior grado di formalizzazione su quattro dimensioni: formalizzazione dei valori, reporting, comunicazione, controllo e certificazione.

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

Inizialmente è stato avviato un processo che ha portato alla formalizzazione dei valori di riferimento, della mission e degli obiettivi dell'impresa, per poi progettare e sviluppare un avanzato insieme di strumenti per la comunicazione e il controllo. In primo luogo è stato creato un sistema di controllo interno finalizzato a monitorare il raggiungimento degli obiettivi predefiniti e gli eventuali rischi, nonché la verifica che gli impegni assunti dall'impresa nei confronti dei propri stakeholder vengano onorati. Sono stati sviluppati inoltre una serie di indicatori chiave, volutamente dedicati a monitorare la situazione economica, sociale e le prestazioni ambientali. Successivamente è stato introdotto un sistema di comunicazione chiaro e completo, costruito insieme al bilancio, volto a fornire efficacemente informazioni alle varie categorie di stakeholder. Il bilancio, infatti, non è solo uno strumento per la comunicazione interna ed esterna, ma anche una descrizione formale di un processo strategico in cerca di miglioramento continuo nella cultura dell'impresa. È stato avviato infine un sistema di monitoraggio per la comunicazione, da definire insieme a tutti i soggetti interessati, per individuare le misure necessarie per il miglioramento. In linea con l'evoluzione verso un livello superiore di formalizzazione della CSR, Sabaf ha adottato diverse norme ufficiali e conseguito certificazioni internazionali (ISO 14001, OHSAS 18001 e SA8000). Questo caso di studio evidenzia un tipico percorso che le imprese attuano per raggiungere un maggior grado di formalizzazione.

Un altro processo evolutivo della CSR è stato proposto da **Molteni**, alla luce di numerosi casi di studio, direttamente osservati nel contesto delle imprese italiane o descritti in letteratura. Egli ha identificato un cammino tipico lungo il quale nella corporate strategy viene attribuito crescente rilievo alla CSR. Il modello proposto da Molteni identifica cinque stadi: CSR informale, CSR corrente, CSR sistematica, CSR innovativa e CSR dominante.

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

- Nel primo stadio di CSR informale si sottolinea come nella vita quotidiana delle imprese il problema della CSR non venga posto come un processo formalizzato. Così, a seconda delle aree geografiche in cui operano, dei settori di appartenenza, delle strategie attuate, dei valori del management, in numerose imprese sono presenti misure a favore dei dipendenti, donazioni caritatevoli o altre iniziative verso la comunità o l'ambiente. Queste sono delle manifestazioni di orientamento socio-ambientali alle quali tuttavia il management non attribuisce il termine di CSR.
- Il passaggio verso la fase successiva di CSR corrente è di solito indotta dalla presa di coscienza da parte dei vertici aziendali della ineluttabilità del tema della CSR. Questa nuova consapevolezza è spesso favorita dalle crescenti pressioni operate da soggetti esterni, dai riconoscimenti attribuiti alle politiche socio-ambientali dei principali concorrenti, dalle prese di posizione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, dall'opera di sensibilizzazione operata da manager di livello inferiore particolarmente attenti a questi temi.

Nella seconda fase le imprese iniziano a cimentarsi con alcune azioni di CSR. Si fa riferimento:

- alla creazione del codice etico, come documento ufficiale per l'enunciazione dei valori su cui si fonda l'impresa e la dichiarazione delle responsabilità verso ciascuna categoria di stakeholder;
- all'elaborazione del bilancio sociale (o di sostenibilità), come documento annuale, redatto volontariamente a integrazione del fascicolo di bilancio, mediante il quale l'impresa comunica i tratti

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

fondamentali della propria identità, la strategia realizzata e le linee di sviluppo della stessa, e rende conto, sotto il profilo quantitativo e qualitativo, delle relazioni che ha creato con le diverse categorie di stakeholder;

- al conseguimento di forme di certificazione dei sistemi di gestione ambientale, di sicurezza e anche alla correttezza sociale dei comportamenti aziendali, con particolare riferimento al lavoro sia svolto internamente, sia effettuato lungo tutta la catena di fornitura;
- alla realizzazione di campagne di marketing che fanno leva su una causa sociale.

La fase della "CSR corrente" presenta un pericolo tipico, ma anche alcuni vantaggi. Il pericolo consiste nel fatto che l'impegno socio-ambientale rimanga confinato alla pura forma. L'adozione delle pratiche di CSR può essere vista come un dovere da compiere per adeguarsi ai comportamenti dei concorrenti. In tal modo il modello di business e la strategia dell'impresa non vengono posti in discussione. Così facendo si alimentano quelle posizioni critiche secondo le quali la CSR altro non sarebbe che un'operazione cosmetica, ininfluyente o addirittura colpevole, perché può avere il fine di distogliere l'attenzione dei manager dai problemi veri dell'impresa. Ma questa non è l'unica logica con cui le pratiche di responsabilità sociale possono essere adottate. Infatti, se introdotte con l'impegno e serietà, esse possono costituire elementi in grado di innescare un processo di trasformazione e innovazione dell'impresa nella direzione di una più alta responsabilità sociale e ambientale.

Per quanto riguarda l'introduzione delle pratiche correnti di CSR, è interessante considerare l'atteggiamento dell'alta direzione. Ove sia quest'ultima a volerle, è più facile che le azioni intraprese siano vissute nell'ottica dell'apprendimento, cioè come momento di passaggio verso un approccio più organico alla CSR. Dove invece il vertice aziendale si limiti a consentire le pratiche di CSR ma non ne sia un reale sostenitore, ossia in mancanza di commitment, diventa fondamentale il ruolo delle persone che si assumono la responsabilità degli interventi.

La fase della "CSR corrente" può assolvere un ruolo importante, ma non può durare troppo a lungo. Infatti se così fosse, essa potrebbe produrre un effetto boomerang: se per molto tempo la CSR viene interpretata solo in modo "conformista", facilmente gli interlocutori sociali accuseranno di manipolazione gli interventi sino a quel momento realizzati. Quando invece la fase della "CSR corrente" è vissuta fisiologicamente, si creano le condizioni per la transizione allo stadio successivo: l'alta direzione manifesta la volontà di affrontare la sostanza dei problemi socio-ambientali, anche incidendo profondamente sulla configurazione delle attività aziendali.

- Nella terza fase, il top management di un'impresa operante in più business e in più aree geografiche ha il compito di rendere sistematico l'impegno verso la CSR. Innanzitutto si tratta di affrontare i problemi e le opportunità di ordine socio-ambientale relativi a ciascun business. A ciò si aggiungono i problemi connessi alla molteplicità dei paesi in cui opera l'azienda, per esempio i contesti a bassa tutela dei diritti impongono scelte assai difficili. La volontà di attuare un approccio sistemico alla CSR deve dunque superare questa molteplicità di aspetti e trovare un filo conduttore in grado di assicurare un'identità unitaria all'impresa. In tal senso nell'impresa multi business la

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

CSR può essere vista anche come uno strumento nelle mani del CEO per lo sviluppo di una cultura forte e pervasiva. L'attuazione di una politica di CSR implica che la dimensione socio-ambientale sia richiamata nella visione dell'impresa e che da essa discendano traguardi e obiettivi attribuiti tanto ai singoli business quanto ai vari livelli della struttura manageriale.

Sotto il profilo operativo, per la definizione di una "CSR sistematica" è assai utile far ricorso a tre approcci analitici tra loro complementari.

- Il primo, basato sulle attività, consiste nell'utilizzare il noto modello della catena del valore di Porter come ausilio per identificare problemi e opportunità di natura socio-ambientale relativi a ciascuna attività aziendale.
- Il secondo approccio, basato sugli stakeholder, consiste nell'attivare il dialogo con le varie categorie di portatori di interesse, al fine di comprendere i loro bisogni e il loro coinvolgimento. La chiara e tempestiva comprensione delle domande sociali rivolte all'impresa è condizione per la formulazione di una più valida strategia verso gli stakeholder, contribuendo a migliorare il processo decisionale, in quanto permette di anticipare l'emergere di conflitti e inoltre accrescere il grado di coesione attorno al progetto di sviluppo dell'impresa.
- Il terzo approccio, basato sul benchmarking, si fonda sull'osservazione delle best practice presenti nelle imprese e sui contenuti suggeriti dai vari standard e dai codici di autoregolamentazione. Sotto il profilo operativo, questa fase è caratterizzata da un sensibile miglioramento delle politiche di CSR: innanzitutto, le pratiche già in essere vengono affrontate con maggiore professionalità; in secondo luogo, le azioni già



realizzate nell'ambito di un singolo business vengono trasferite anche ad altre aree d'affari; infine, vengono adottate nuove misure a favore degli stakeholder. Tra le novità che spesso è dato osservare, si segnalano: l'attivazione di programmi di volontariato per i dipendenti; l'introduzione delle politiche di gestione delle risorse umane di un programma per le pari opportunità; l'introduzione di un codice etico per i fornitori; il tentativo di razionalizzare le varie attività che i singoli business hanno posto in essere nei confronti delle comunità; l'articolazione della politica ambientale; l'introduzione di obiettivi socio-ambientali nei sistemi di valutazione e incentivazione dei manager; l'inserimento di misure socio-ambientali nella Balanced Scorecard; l'implementazione di una politica per monitorare la catena di fornitura trasversale ai vari business; lo sviluppo di politiche di marketing attente agli impatti sociali.

Giunti a questa fase di sviluppo della CSR, si può affermare che il Top Management abbia ormai acquisito familiarità con i temi della responsabilità sociale. Questa familiarità potrebbe costituire il trampolino di lancio per un'ulteriore transizione: quella verso una CSR più esplicitamente considerata come una fonte del vantaggio aziendale, attraverso gli ultimi due stadi.

### **3.2. Gli strumenti di formalizzazione**

Il passaggio da una CSR "sunken", non formale e non strutturata, ad una formale avviene innanzitutto tramite l'attribuzione di un maggior grado di formalizzazione alla vision, alla mission ed agli obiettivi di CSR. Di seguito sono presentati i principali strumenti tradizionalmente a disposizione delle imprese e usati da esse per formalizzare e per comunicare la CSR sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione, tramite un processo di certificazione e controllo.

### **3.2.1. Codici etici e codici di condotta**

Il primo strumento ad essere descritto è il codice etico o di condotta, dal momento che il successo di un programma di CSR in un'impresa dipende dalla creazione di strutture di governance e di reporting capaci di istituzionalizzare l'etica all'interno di un'organizzazione, proprio tramite l'adozione di codici etici di autoregolamentazione. Tali documenti permettono la formalizzazione dei valori di riferimento delle imprese, della vision, della mission e degli obiettivi di CSR.

Il codice etico rappresenta un "contratto sociale" tra l'impresa e i suoi diversi stakeholder, con la funzione di legittimare il ruolo strategico dell'impresa nei loro confronti, annunciando pubblicamente che essa risulta consapevole dei propri obblighi di cittadinanza e che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con i valori definiti all'interno del codice. La grande diffusione dei codici etici è in parte legata al cambiamento di prospettiva legislativa e giudiziaria, a seguito di clamorosi casi di bancarotta per truffa, come il caso Enron, che ha previsto un inasprimento delle sanzioni a carico delle aziende condannate per reati amministrativi e la possibilità della riduzione della pena se l'azienda ha adottato un efficace programma per prevenire possibili violazioni di legge. In quest'ottica, l'adozione di codici etici rappresenta per le imprese un investimento per tutelarsi da comportamenti opportunistici all'interno della stessa organizzazione.

La stesura del codice dovrebbe essere il frutto di un lavoro di consultazione del management e degli stakeholder, sia interni che esterni. Operativamente il codice dovrebbe presentare:

- l'elenco completo degli stakeholder di riferimento;
- i principi etici generali dell'organizzazione a cui fare riferimento. Tali principi potrebbero/dovrebbero essere: principio di fiducia (i rapporti fra i dipendenti devono essere fondati sulla fiducia

reciproca e sulla condivisione di valori), principio di correttezza e completezza nella formulazione dei contratti (stilare con le controparti contratti che non creino asimmetrie informative), principio di correttezza nell'esecuzione, nella gestione e nella riformulazione dei contratti, principio di trasparenza in caso di conflitti di interesse (non dovrebbero esserci conflitti di interesse, e se ci fossero devono essere chiaramente esplicitati), principio di legalità (l'utile personale e aziendale devono essere sottomessi al rispetto delle normative vigenti), principio di riservatezza (impegno nel rispetto della riservatezza delle informazioni su dipendenti, partner commerciali, e impegno nella trasparenza riguardo alle informazioni di interesse per gli stakeholder), principio di concorrenza leale (rifiuto di comportamenti collusivi e di cartelli), principio di autonomia e integrità del dipendente (tutela dell'individualità e dell'autonomia del dipendente, della sua salute fisica e della sua integrità morale), principio di lealtà (rispetto degli incarichi assegnati e della trasparenza nelle comunicazioni con la direzione e le parti interessate), principio di buona cittadinanza (l'impresa dovrebbe agire nell'interesse comune, nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e con la comunità circostante) e principio di tutela dell'ambiente;

- i principi etici per i rapporti con gli stakeholder;
- le norme e gli standard di comportamento, che stabiliscono il comportamento da tenere nelle aree critiche di relazione con gli stakeholder, ad esempio le norme OCSE o il Global Compact dell'ONU in materia di lotta alla corruzione;
- le procedure di attuazione e controllo, con la nomina di un gruppo di controllo dell'attuazione del codice e la definizione delle norme di incentivazione e le relative sanzioni;
- le procedure di revisione periodica del codice etico.

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

Al fine di massimizzare l'efficacia dell'azione, sarebbe consigliabile istituire gruppi di controllo dell'etica dell'impresa. Un approccio partecipativo alla stesura tende a favorire il coinvolgimento e la condivisione interna, dal momento che il codice etico rappresenta anche un processo di autoregolamentazione e controllo. I principali vantaggi dell'introduzione di un codice etico risultano essere:

- un aumento del senso di appartenenza all'impresa da parte dei dipendenti. A rimarcare questo aspetto, spesso i contratti di assunzione prevedono la sottoscrizione formale del codice etico;
- l'innescare di processi di controllo sociale e di autoregolazione, legati all'accettazione di principi che limitano l'opportunismo e fortificano la visione dell'impresa, come un gruppo, che è volto a raggiungere obiettivi diversi, ma raggiungibili unitariamente;
- un miglioramento dell'immagine nei confronti sia della supply chain che di tutti gli stakeholder esterni: non sono rari i casi in cui le partnership siano vincolate dalla condivisione di codici etici.

A fronte di questi vantaggi, sono emersi anche alcuni svantaggi. In particolare:

- onerosità della procedura di stesura, legata al fatto che la stesura del codice risulta essere a tutti gli effetti un progetto;
- come spesso accade nei progetti, un problema molto importante è la mancanza di commitment, a livello manageriale, ma anche a livello di dipendenti, dal momento che il codice tende a ridisegnare le diverse aree di responsabilità;
- rischio reale di scarsa elasticità, specialmente in assenza di opportune procedure di revisione periodica;

- la stesura del codice è un impegno unidirezionale: l'impresa lo promulga autonomamente, e ciò può creare un problema di eccessiva soggettività nella scelta dei contenuti, e lo rende difficilmente controllabile dall'esterno.

Le organizzazioni che ritengono troppo oneroso o rischioso il codice etico, tendono a preferire una semplice dichiarazione di intenti, meno onerosa e vincolante, ma anche meno efficace dal punto di vista comunicativo.

### **3.2.2. Bilancio di sostenibilità e sistemi di misurazione performance**

Lo strumento di rendicontazione sociale più diffuso è il bilancio sociale, documento pubblico in cui l'impresa documenta tutte le proprie attività di responsabilità sociale ed ambientale. Il bilancio può essere comprensivo anche di un sistema di monitoraggio delle prestazioni economiche, ambientali e sociali, secondo il modello della triple bottom line.

#### **3.2.2.1. Bilanci socio-ambientali e di sostenibilità**

La rendicontazione sociale è lo strumento di CSR più diffuso nelle imprese, volto a descrivere formalmente tutte le attività non contabilizzabili nei bilanci. La necessità di nuovi strumenti per la contabilità esterna è sorta quando le imprese hanno cominciato a incentrare una parte significativa della propria gestione operativa in natura finanziaria, sempre più caratterizzata dalla negoziazione di valori futuri, che quindi trasformano il bilancio da consuntivo a previsione del futuro. La fiducia dell'environment nei confronti dell'impresa dipende dalla creazione di utile, ma dal momento in cui esso tende a diventare un dato sempre meno oggettivo, l'impresa necessita di nuovi strumenti per conquistare la fiducia. Da queste

considerazioni è nata la teoria della triple bottom line, che afferma che la fiducia, e quindi i risultati dell'impresa, non dipendano solo da fattori meramente economici, ma anche da aspetti di accountability sociale e ambientale, in grado di contribuire alla diminuzione dell'incertezza dell'impresa.

Lo strumento di rendicontazione sociale più diffuso è sicuramente il bilancio sociale ed è strutturato come rapporto di sostenibilità economica, ambientale e sociale. Si tratta di un documento pubblico in cui l'impresa documenta tutte le proprie attività di responsabilità sociale e ambientale. Spesso si accompagna ad un bilancio di missione, un resoconto del livello di raggiungimento degli obiettivi socio-ambientali, che l'impresa si prefigge all'inizio dell'impegno nella CSR, descritti spesso in una carta dei valori o in un codice etico. La redazione di un bilancio sociale presenta degli indubbi vantaggi per gli stakeholder:

- garantisce una comunicazione su aspetti non contabilizzabili, ma di grosso impatto sui risultati economici;
- mette a disposizione un documento che consente di confrontare i propri principi etici con quelli dell'impresa;
- se il bilancio sociale è integrato con quello di natura contabile, garantisce una visione di insieme dello stato dell'impresa, delle prospettive, dei trend economici, sociali e ambientali, e può consentire una comparazione tra le prestazioni di CSR di imprese diverse.

La redazione e una buona politica di pubblicizzazione del bilancio sociale contribuiscono al successo dell'impresa, in quanto:

- comunicano l'impegno nella CSR in modo efficace e non aggressivo;

- migliorano l'immagine dell'impresa, fintanto che la maggioranza delle aziende non ha ancora introdotto strumenti di rendicontazione sociale, la redazione di un bilancio sociale assicura all'impresa un carattere distintivo;
- forniscono uno strumento di misurazione delle prestazioni etico-ambientali dell'impresa;
- comunicano fiducia agli stakeholder.

### **3.2.2.2. I sistemi di misurazione delle performance**

La Global Reporting Initiative (GRI) è un'iniziativa internazionale diretta a sviluppare e diffondere linee guida per la redazione di un documento che integri l'informativa economica con quella ambientale e sociale. Le prime linee guida GRI sono state pubblicate nel 2000 e successivamente aggiornate nel 2002. L'ultima versione denominata G3, è stata presentata nel mese di ottobre del 2006. Le Sustainability Reporting Guidelines fissano i principi di redazione del rapporto di sostenibilità e i contenuti di tale documento. Il modello proposto dalle linee guida GRI identifica una serie di principi essenziali per produrre un report bilanciato e ragionevole sulle performance economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione.

I principi si riferiscono alla cornice generale del report, analizzando criteri come trasparenza, inclusività e verificabilità, ai contenuti del report stesso, come completezza e rilevanza, e ad altri criteri come chiarezza, tempestività, accuratezza, neutralità e comparabilità con gli altri report. Pertanto la maggior parte delle imprese, nella stesura del proprio bilancio sociale, adottano le checklist previste dal GRI, con particolare attenzione per:

- visione e strategia, con riguardo alle modalità con cui l'azienda reagisce agli stimoli economici e sociali che provengono dall'ambito in cui opera;

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

- profilo dell'azienda, con una descrizione precisa della struttura aziendale, delle sue attività e dei soggetti direttamente e indirettamente coinvolti nella gestione;
- sistema di governo e sistema di gestione, con una panoramica delle linee generali di azione e delle politiche di gestione che l'azienda attua con i singoli stakeholder;
- indicatori di performance economica;
- indicatori di performance ambientale;
- indicatori di performance sociale.

Le linee guida GRI organizzano il reporting di sostenibilità in termini di prestazioni economiche, ambientali e sociali, secondo la triple bottom line. Lo scopo che porta le imprese a perseguire le linee guida definite dal GRI, è principalmente quello di rendere più facilmente misurabili i propri risultati per renderli maggiormente comprensibili agli occhi di ogni persona o gruppo interessato, grazie a una maggiore chiarezza e trasparenza dei dati, presenti nei report.

Sotto sono riportate le fasi principali del processo di rendicontazione:

- definizione del perimetro di rendicontazione;
- definizione del Report Team;
- predisposizione del file di rendicontazione per performance e per settore di business:
  - utilizzo di regole comuni e chiare per la trasferibilità delle nozioni;
  - individuazione di indicatori quali-quantitativi;
- valutazione dell'applicabilità degli indicatori per ogni settore di business, dal momento che gli indicatori definiti dal GRI risultano essere generici e molto spesso non si adattano, se non con opportune modifiche, ai diversi settori;



- benchmarking e ricerca delle metodologie di calcolo più appropriate;
- raccolta dei dati e processo di aggregazione;
- processo di verifica interno sull'attendibilità dei dati.

Affinché tale processo sia efficace è necessario e fondamentale un approccio partecipativo, tramite il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione.

### **3.2.3. Il rating etico**

Il rating etico può essere definito un giudizio sintetico su un titolo oggetto di possibile investimento che si basa su criteri di responsabilità sociale e ambientale. L'attività di rating in particolare mette in luce gli aspetti della gestione aziendale che potrebbero avere un'influenza significativa sulla redditività e sull'immagine dell'impresa. Si parla di rating perché i principi e i presupposti della valutazione sono mutuati dalle tradizionali metodologie di rating finanziario, ma etico perché ci si basa su criteri di responsabilità sociale e ambientale tali da soddisfare questi principi.

La valutazione dei titoli di debito emessi dagli stati sovrani si basa sulla conformità etica del Paese emittente, ovvero sul livello delle libertà civili e dei diritti politici. La valutazione di titoli emessi dalle aziende è, invece, effettuata su due livelli: il settore in cui opera l'azienda e l'azienda nel suo complesso.

La valutazione del settore si basa sulla natura delle produzioni che non devono essere lesive della dignità dell'uomo e dei suoi fondamentali diritti. La valutazione dell'impresa si basa anch'essa su una serie di criteri generali, ambientali e sociali volti a valutare la qualità delle relazioni dell'impresa con i suoi stakeholder. Il criterio guida può essere individuato nella realizzazione in impresa del principio della

centralità dell'uomo rispetto all'organizzazione. Sono poi aspetti fondamentali:

- la qualità delle relazioni tra impresa e portatori di interesse, aspetto che si basa sul grado di soddisfazione economica e personale raggiunto da tutti gli individui partecipanti;
- l'esistenza di strategie e politiche aziendali per la gestione continuata nel tempo delle relazioni con gli stakeholder;
- prospettiva di lungo periodo e ottica di miglioramento continuo;
- la qualità della comunicazione.

Nonostante la maggior parte delle persone siano concordi su alcuni principi etici fondamentali, ogni individuo deve decidere se un particolare investimento rispetti le proprie convinzioni morali e sensibilità culturali. Alla luce di questa considerazione una caratteristica comune a tutte le forme di investimento socialmente responsabile è la trasparenza e completezza dell'informazione relativa ai criteri utilizzati per la selezione, gestione e liquidazione dei titoli di investimento. Grazie alla disponibilità di queste informazioni, l'investitore è libero di scegliere quale tipo di fondo sottoscrivere nel rispetto delle proprie inclinazioni.

Gli indici di borsa sono medie ponderate dei prezzi dei titoli negoziati in un determinato mercato ed offrono una misura sintetica dell'andamento del mercato, rappresentando un riferimento per i contratti indicizzati e per alcuni strumenti derivati. I principali indici etici nei mercati internazionali sono i *Dow Jones sustainability Indexes*, il *Ftse4Good* e l'*Ethical Index Euro*.

### **3.2.4. Organizzazione della CSR**

Un importante elemento nel processo di formalizzazione della CSR consiste nella designazione di un ruolo formale, che sia responsabile

delle questioni etiche, o di una struttura, che definisca e coordini le priorità delle attività di CSR, integrandole nella strategia d'impresa. Il più alto livello di formalizzazione viene raggiunto quando in un'impresa è presente una struttura dedicata alla CSR, che risulta indipendente e posizionata ai più alti livelli dell'organigramma (funzione di staff), per assicurare un forte commitment del top management a tutti i livelli dell'organizzazione. In questo caso, nella definizione dei programmi strategici, vengono definiti sistemi di incentivazione basati sul raggiungimento degli obiettivi pianificati di CSR e nell'organizzazione è presente un approccio interfunzionale, in quanto risulta strategica la comunicazione del responsabile di CSR con tutti gli altri responsabili delle funzioni presenti nell'impresa.

La crescita di una cultura rivolta alla sostenibilità ha avuto come ulteriore effetto la creazione di una figura professionale all'interno dell'organizzazione di un'impresa: il **CSR Manager**, al quale sono richieste le competenze necessarie per gestire uno o più dei tipici strumenti di CSR, dal bilancio di sostenibilità, al codice etico, alle politiche di comunicazione interne, alla dichiarazione ambientale, alle campagne di cause related marketing, alle iniziative di welfare aziendale e allo sviluppo sostenibile. Il CSR Manager è inoltre il principale interlocutore degli stakeholder, dato che gestisce le relazioni con il personale, i sindacati, i fornitori, i clienti e le associazioni dei consumatori. È una figura professionale che è in grado di apportare un contributo concreto allo sviluppo di una nuova vision dell'impresa, a fianco di un vertice sempre più consapevole che l'impegno nella CSR, dà all'impresa più competitività e quindi vantaggi economici. In definitiva è una figura polivalente e flessibile, in grado di focalizzarsi su tematiche diverse ma complementari, con una visione d'insieme e buone doti di comunicazione, capaci di dare fiducia e motivazione a tutti gli stakeholder. Più precisamente il CSR Manager è:

- *leader*, quando gestisce direttamente quelle attività sorte in concomitanza con la crescita dell'attenzione dell'opinione pubblica verso la sostenibilità;
- *advisor*, nel caso in cui promuova un'iniziativa suggerendo l'idea a una o più funzioni che se ne assumono la responsabilità diretta;
- *supporter*, se sia stato coinvolto in termini di partecipazione a riunioni o come membro di comitati incaricati di seguire diverse iniziative;
- *accountant*, quando si limita a raccogliere informazioni sulla pratica realizzata allo scopo di comunicarle internamente o esternamente all'impresa.

Lo stesso **Molteni**, nell'analisi dei cinque stadi evolutivi della CSR, afferma che, dal punto di vista dell'organizzazione, col progredire degli stadi, si va formalizzando il ruolo di CSR Manager a livello corporate, che assume il compito di coordinare per l'intera impresa le politiche relative all'ambiente, ai rapporti con la comunità, al coinvolgimento degli interlocutori sociali e alla comunicazione in tema socio-ambientale. Spesso il CSR Manager è supportato da un team di collaboratori a livello centrale e da unità organizzative decentrate a livello del singolo business.

### **3.2.5. Standard e certificazioni**

La decisione di un'impresa a ottenere certificazioni è di natura pienamente volontaria e di conseguenza rientra tra le azioni di CSR. Gli standard più diffusi sono finalizzati alla:

- certificazione dell'impegno dell'azienda in ambito di qualità dei prodotti e dei processi (i più diffusi: UNI EN ISO 9000:2000);

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

- certificazione di un sistema di gestione ambientale (norma UNI EN ISO 14001 a livello internazionale e Regolamento CE 761/2001 EMAS a livello europeo);
- certificazione di relazioni con i lavoratori (certificazione etico-sociale: SA8000 e ISO 26000; per la salute e sicurezza: OHSAS 18001).

Il vantaggio principale degli standard e delle certificazioni risiede nella formalizzazione, che rende possibile il controllo e la misura di prestazioni poco misurabili e controllabili. Tuttavia tali certificazioni implicano una serie di costi di implementazione, verifica e gestione da parte delle imprese, che non sono, molto spesso, proporzionali alle dimensioni dell'impresa. Negli ultimi anni le imprese sono state sollecitate a disciplinare le modalità di relazioni con il mondo esterno tramite l'adozione di normative accettate a livello internazionale, per rendere più trasparente il loro operato. Di conseguenza c'è stata la diffusione delle norme ISO della serie 9000, per definire sistemi di qualità che regolamentano i rapporti contrattuali tra impresa e cliente, e, successivamente, quelle della serie ISO 14000 sui sistemi di gestione ambientale, che regolano i rapporti dell'impresa con l'ambiente, al fine di tutelarlo.

Da qualche anno, dopo diversi casi di irresponsabilità delle imprese, è nata la necessità di certificare anche il grado di coinvolgimento delle imprese in iniziative di CSR e i relativi risultati ottenuti. Le imprese incontrano grandi problemi nella definizione di politiche a livello globale dal momento che esiste:

- la possibilità di danneggiare la reputazione se presso le loro sedi, o presso le sedi di altri attori della supply chain, si verificano abusi e sfruttamento nei confronti dei lavoratori (caso

Nike: sfruttamento dei bambini per la realizzazione delle scarpe);

- i manager devono far fronte a una grande quantità di leggi e di vincoli imposti dai clienti, dalle Organizzazioni Non Governative e dalle Pubbliche Amministrazioni, riguardo ai problemi del lavoro minorile, della discriminazione e della sicurezza sul posto di lavoro;
- i clienti, ma anche gli azionisti, sono più attenti e sensibili alla reputazione delle imprese, come criterio di scelta nell'acquisto dei prodotti;
- l'introduzione del codice etico in un'impresa non consente di controllare in modo totalitario il comportamento dell'azienda, e non è garanzia di evoluzione in senso etico per l'opinione pubblica.

Per questi motivi, al fine di verificare e dimostrare, attraverso un processo di audit e certificazione, la responsabilità sociale delle organizzazioni, il CEP (Council on Economic Priorities, una non profit che risulta un'interfaccia tra imprese e organizzazioni non governative) diventato SAI (Social Accountability International) ha pubblicato nell'ottobre del 1997 lo standard SA8000, poi aggiornato nel 2001 e nel 2008.

### **3.2.5.1. Standard SA8000**

Lo standard fa riferimento alle delibere dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e alla Convenzione ONU per i Diritti del Bambino e stabilisce una serie di prescrizioni a cui un'azienda socialmente responsabile deve attenersi. Tale standard permette di fornire un modello di appoggio alle imprese nella predisposizione e attuazione di una politica

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

di CSR e di mettere a disposizione uno strumento di comparazione dei fornitori e una certificazione di eticità dei beni acquistati.

Le caratteristiche della SA8000 sono:

- volontarietà dell'adesione;
- strumento di controllo delle prestazioni etico-sociali;
- definizione di precisi requisiti di riferimento in termini di responsabilità sociale;
- flessibilità, che consente l'adattabilità a ogni dimensione aziendale e a ogni contesto lavorativo;
- verificabilità, tramite auditing, da parte di organi di certificazione;
- rispetto delle leggi nazionali garantite da ILO e ONU;
- possibile strumento di confronto tra imprese.

La certificazione presenta otto requisiti fondamentali (lavoro infantile, lavoro obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro e retribuzione) e un requisito dedicato al sistema di gestione.

Quest'ultimo requisito, forse il più rilevante, afferma che il vertice aziendale deve definire una politica in materia di responsabilità sociale che garantisca: il rispetto della SA8000, il rispetto delle altre normative, il rispetto della legislazione vigente, l'impegno continuo al miglioramento delle prestazioni sociali, una documentazione come supporto alla veridicità di quanto dichiarato e la fruibilità pubblica e la comunicazione a tutti gli stakeholder dell'evoluzione dell'impresa in campo di responsabilità sociale. Inoltre l'azienda deve garantire che siano implementati: un sistema trasparente di attribuzione delle responsabilità e delle autorità, un programma di formazione del personale neoassunto, un programma di formazione continua e un apparato di controllo dell'efficacia di tutti i sistemi presenti in azienda.

L'azienda è tenuta a valutare i propri fornitori sulla base della loro capacità di rispondere ai requisiti della SA8000.

La certificazione SA8000 può portare a una serie di vantaggi:

- dimostrazione ai consumatori e alle loro associazioni del rispetto dei principi etico-sociali dell'intera supply-chain;
- l'impresa beneficia di un marchio riconosciuto in tutto il mondo;
- aumento della fiducia delle parti interessate, con conseguente crescita della solidità del business.

### **3.2.5.2. Standard ISO 26000**

La nuova ISO 26000, che non è uno standard certificabile, ma una semplice guida di orientamento, prevede l'ampliamento del campo di applicazione della CSR, non solo alle imprese, ma a qualsiasi tipologia organizzativa, piccola e grande, privata e pubblica, che opera in paesi industrializzati o in via di sviluppo. Si tratta di un modello che propone le pratiche migliori da cui le organizzazioni possono prendere spunto per adattare le proprie linee guida per il funzionamento dei processi interni, della supply chain e dei mercati. L'invito esplicito della guida è quello di andare oltre ai requisiti di legge e di rendere tutte le organizzazioni maggiormente responsabili nei confronti dei loro stakeholder. L'ISO 26000 afferma che per valutare le performance di un'organizzazione e per dare un giudizio sulla sua sostenibilità nel futuro, non si possa prescindere da un'analisi accurata della sua responsabilità nei confronti dell'ambiente e della società in cui opera. Per fare questo, la responsabilità sociale deve essere integrata nelle politiche, nelle vision a lungo termine, negli obiettivi e nei processi quotidiani delle organizzazioni.

L'elaborazione della norma ha visto il coinvolgimento volontario di oltre 400 esperti e 175 osservatori e stakeholder, provenienti da 91 paesi di



tutto il mondo. Sei sono i grandi principi che regolano la responsabilità sociale e che la nuova ISO 26000 presenta sotto forma di un modello:

- responsabilità: l'organizzazione deve assumersi la responsabilità del suo impatto sulla società e sullo sviluppo. Deve accettare eventuali controlli e ha il dovere di risponderne;
- trasparenza: l'organizzazione deve essere trasparente in tutte le sue decisioni ed attività, in particolare in relazione alla sua natura, ai suoi obiettivi, ai risultati in termini di responsabilità sociale e alla provenienza delle sue risorse finanziarie;
- etica: l'organizzazione deve comportarsi sempre in modo onesto, equo e integro moralmente. In questo atteggiamento deve essere compreso il rispetto per persone, ambiente, animali e il rispetto delle esigenze di tutti coloro che in qualche modo sono coinvolti nelle attività dell'azienda;
- rispetto della legge: l'organizzazione deve accettare che il rispetto del ruolo della legge è obbligatorio e accettare che nessun individuo o ente è al di sopra di esso ;
- rispetto delle normative internazionali: l'organizzazione deve aderire ai principi stabiliti a livello internazionale, e rispettarli il più possibile nel caso in cui operano in nazioni con una legislazione che entri in conflitto con queste norme;
- rispetto per i diritti umani: l'organizzazione deve riconoscere l'importanza e l'universalità di questi diritti ed evitare di trarre vantaggio da situazioni in cui tali diritti non siano rispettati.

Con l'implementazione della ISO 26000 è possibile conseguire tali vantaggi:

- ottimizzare i processi interni e assicurare l'integrazione tra i sistemi di gestione e l'impegno nell'ambito della responsabilità sociale e della sostenibilità;

- migliorare il rapporto con i partner, il governo, i media, i fornitori, i colleghi, i clienti e la comunità in cui opera;
- ottimizzare la gestione del rischio, riducendo drasticamente l'eventualità di conflitti tra le parti interessate, la cattiva pubblicità e le crisi reputazionali;
- aumentare il morale del personale e la capacità di attirare e trattenere i lavoratori, grazie alla propria "buona reputazione";
- attrarre maggiormente investitori, sponsor e la comunità finanziaria: generalmente più interessati ad investire in organizzazioni eticamente sane.

La norma ISO 26000 è ancora in fase di sviluppo e dovrebbe essere ultimata alla fine del 2010. I suoi principi fondamentali, tuttavia, sono definiti e pronti.

### **3.2.6. Legislazione**

In questo paragrafo sono state analizzate le principali leggi italiane, che tuttavia non possono essere studiate per comprendere i vantaggi di un processo di formalizzazione della CSR, in quanto la responsabilità sociale ha una natura intrinsecamente volontaria al contrario della formalizzazione legislativa. In quest'ottica, lo Stato ha definito livelli minimi di impegno con leggi ben precise, quali, ad esempio, in Italia, la legge 626 del 1994 per la sicurezza sul lavoro, rivista e aggiornata dal più recente decreto legislativo del 9 aprile 2008, n.81. Un altro ambito ormai fortemente regolamentato è quello della privacy, normata dal decreto legislativo 196 del 2003. Inoltre è esemplare lo Statuto dei Lavoratori, legge n.300/1970. Sempre in Italia, oltre alle predette legislazioni specifiche nel campo della sicurezza sul lavoro e della privacy, assume un'importanza rilevante il decreto legislativo n.231, che disciplina la responsabilità amministrativa delle organizzazioni per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato. È importante sottolineare

## Il processo e gli strumenti di formalizzazione

che la legislazione afferma che l'organizzazione non è responsabile dei reati, quali truffa, frode, concussione, corruzione, falso in bilancio e aggio, se prova che "l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quella verificata".

Come esempio delle applicazioni delle legislazioni nelle principali imprese italiane, è sotto riportato il processo per il controllo e la sicurezza sul posto di lavoro, nel rispetto del decreto n.81:

- definizione dell'obiettivo: arrivare a raggiungere zero infortuni sui posti di lavoro;
- centralità alla pianificazione e ai possibili rischi sul lavoro, che possono compromettere la sicurezza dei dipendenti;
- diffusione tra i dipendenti della cultura della segnalazione dei pericoli, tramite corsi di formazione e informazione;
- applicazione dei metodi più avanzati per la gestione dei parametri essenziali per la salute e la sicurezza dei lavoratori in un'ottica di miglioramento continuo;
- promozione di una formazione specifica per tutti i lavoratori, per accrescere la coscienza e la cultura della sicurezza;
- creazione di una commissione preposta al controllo delle tematiche relative alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro.



# 4. Letteratura sulla formalizzazione della CSR

## 4.1. Vantaggi potenziali della formalizzazione

**Perrini** (2006) afferma che esiste un trade-off tra i vantaggi potenziali che un'impresa può ottenere quando vengono fornite abbastanza informazioni a tutte le categorie di stakeholder ed i costi necessari al processo di formalizzazione. L'autore, discutendo dell'interazione dell'impresa con le diverse tipologie di stakeholder, fa emergere implicitamente per ognuna di esse una serie di vantaggi per l'impresa correlati all'implementazione di pratiche di CSR.

- *Risorse umane*: le informazioni presenti nei report di sostenibilità permettono all'impresa di attrarre più facilmente potenziali dipendenti, mostrando la motivazione dell'organizzazione di garantire posti di lavoro alle comunità locali e segnalando la buona volontà di essere responsabile nei confronti degli attuali dipendenti e stakeholder in termini di performance relative alla gestione delle risorse umane. Inoltre, la descrizione delle varie attività di training attuate stressa la rilevanza conferita dall'impresa allo sviluppo professionale. Questo permette di migliorare la reputazione e di conseguenza

aumenta la capacità dell'azienda di creare valore. In altre parole, se la motivazione principale dei comportamenti responsabili e dell'adozione di strumenti di reporting e di valutazione è quella di rendere l'organizzazione più attrattiva nei confronti degli stakeholder, allora l'espressione dei propri valori attraverso la descrizione delle attività di training e la comunicazione dei risultati può velocizzare il processo di legittimazione. Inoltre tale politica mostra il dinamismo dell'impresa, comunica la sua inclinazione all'innovazione ed esprime l'orientamento allo sviluppo delle capacità delle persone, considerate il fattore di successo dell'impresa. In questo modo l'impresa è in grado di differenziarsi rispetto ai competitor e aumenta la propria attrattività nei confronti degli stakeholder. Infine, può stimolare un senso di maggiore appartenenza della forza lavoro all'organizzazione.

- *Azionisti*: gli investimenti in attività di CSR hanno un impatto diretto sulla percezione del rischio d'impresa degli azionisti e dei potenziali investitori. Questo può migliorare e facilitare l'accesso dell'azienda al mercato dei capitali. In particolare, l'abilità dell'impresa di gestire in modo opportuno le relazioni con molti stakeholder diminuisce il rischio corporate. Inoltre, attraverso la maggiore visibilità ottenuta con la comunicazione, gli azionisti possono utilizzare la CSR come "signal of a firm's successful attempts at satisfying stakeholder groups".
- *Clienti*: l'utilizzo di report di CSR può aiutare i clienti e gli stakeholder a meglio comprendere e valutare l'attitudine aziendale a "listening and customizing". I consumatori, attraverso un processo di inferenza, attribuiscono alcune caratteristiche alle aziende in base alla loro reputazione. Ad

esempio, analizzando le iniziative promosse dalle imprese nei nuovi mercati, i nuovi clienti possono essere attratti dal dinamismo dell'impresa, dalla sua capacità di rinnovamento e dalla sua abilità di reinventarsi per incontrare i nuovi trend di mercato.

- *Fornitori*: in un'economia globale in cui le imprese tendono a dislocare sempre di più parte della produzione in paesi low cost, il programma di CSR e le attività di reporting ad esso correlate difficilmente riescono a coprire l'intera supply chain. Nell'intento di mettere in evidenza le partnership ed i rapporti con i propri fornitori le imprese spesso ricorrono all'utilizzo di strumenti particolari, che si riferiscono al supply chain management. In questo modo esse vogliono dimostrare che intraprendono relazioni con fornitori il linea con le politiche di responsabilità sociali aziendali, eliminando quelli che non sono conformi a tali principi.
- *Governo*: è noto come il rispetto delle normative e la conformità in seguito ad ispezioni e verifiche da parte delle istituzioni sia fondamentale per un'impresa che vuole rendicontare i propri rapporti con il governo e le autorità pubbliche. L'adattamento delle procedure organizzative dell'impresa a tali regolamentazioni permette di moderare la reazione del mercato ad eventuali falle aziendali e riduce il potenziale aumento futuro dei costi necessari per conformarsi alle normative.
- *Comunità*: l'ultima priorità della CSR è riferita al mantenimento di relazioni responsabili con la comunità, specificatamente in termini di coinvolgimento attivo degli stakeholder, che diventano sempre più attivi ed in grado di contribuire allo sviluppo ed alla

valutazione delle politiche corporate, e di prevenzione della corruzione. Inoltre è necessario porre maggiore attenzione alla relazione con i media, che possono garantire ad un pubblico più ampio l'accesso alle informazioni relative all'organizzazione. Questo contribuisce a creare una consapevolezza pubblica dei temi relativi alla CSR, riducendo l'asimmetria informativa e aiutando ad incrementare la domanda per la CSR, in ogni sua dimensione.

## 4.2. Critiche alla formalizzazione

A partire dal ventunesimo secolo, soprattutto nel continente europeo, è cresciuta l'attenzione alla formalizzazione della CSR, come risposta alle richieste degli interlocutori all'esterno dell'impresa, tramite l'utilizzo di strumenti sistematici di misurazione, report, codici di condotta e carte dei valori.

Come afferma **Fassin**, nel suo saggio "SMEs and the fallacy of formalising CSR" del 2008, l'esaltazione dell'importanza della comunicazione per un'impresa ha incrementato l'impressione che la CSR risulti senza valore se non presenta alcun tipo di formalizzazione e attività di reporting. Il reporting diventa l'espressione principale di questo bisogno di giustificarsi al mondo esterno. Pertanto i report di CSR si sono sviluppati per rispondere alla necessità di informazione e pubblicità delle attività socialmente responsabili implementate dall'impresa in risposta ad una crescente richiesta da parte del pubblico esterno e dei media. Questo discorso vale soprattutto per le multinazionali che operano in diversi paesi e che hanno molti shareholder e stakeholder, le quali hanno il bisogno di comunicare le iniziative di CSR per migliorare la propria visibilità.



Tuttavia il pericolo maggiore per le organizzazioni è il fatto che i report si rivolgano primariamente verso l'esterno piuttosto che diventare strumento di comunicazione interna, di importanza fondamentale per l'impresa. "This has led CSR into an evolution towards a logic of compliance and standardisation intended for external analysts rather than an internal tool for management" (Fassin, 2008). Come l'innovazione e la qualità, la CSR deve essere un concetto che appartiene ad ogni persona in azienda, e non deve essere riservato soltanto ad un team specializzato. Grazie alla flessibilità delle SME, la comunicazione diretta e le iniziative informali sono sicuramente un ottimo strumento per documentare la CSR, piuttosto che le procedure burocratiche, presenti nelle grandi multinazionali.

Tale tesi viene sostenuta da numerosi altri autori. Hooghiemstra, nel saggio del 2000 "Corporate communication and impression management", afferma che la CSR è spesso usata come uno strumento per la comunicazione dell'impresa, al fine di influenzare la percezione del pubblico esterno e di ottenere legittimità da parte degli stakeholder. Anche nell'Economist (2005) si parla di ipocrisia e ambiguità della CSR, sottolineando che si rischia di usarla soltanto come rendicontazione esterna, piuttosto che come reale rendicontazione interna con il fine di migliorare le attività aziendali. "The next big thing in brands is corporate social responsibility. It will be clever to say there is nothing different about our product or price, but we do behave well" (The Economist, September 2001). Infine Perrini afferma che rendicontare la CSR non significhi implementarla realmente. "Large firms comprehend the relevance of identifying their relationships with stakeholders, but still lack the ability to integrate the management of these specific relationship into their corporate strategy" (Perrini, 2009).

**Porter e Kramer** (2007) affermano che i report offrono raramente un inquadramento coerente delle attività intraprese da un'impresa in ambito di CSR, tanto meno un inquadramento strategico. Di solito si limitano a raccontare una serie di iniziative sconnesse, con l'obiettivo di dimostrare la sensibilità sociale dell'impresa. Spesso le informazioni che vengono omesse nei report risultano più rivelatrici di quelle che vengono inserite. Può capitare, ad esempio, che la riduzione degli agenti inquinanti, dei rifiuti o delle emissioni di carbonio sia documentata per alcune divisioni o zone specifiche, ma non per l'azienda nel suo complesso. Le iniziative filantropiche sono descritte in termini di denaro speso o di ore di volontariato, quasi mai in termini di impatto.

Infine **Lynch e Wood**, nel 2009, affermano che esiste una relazione positiva tra la visibilità dell'azienda e la risposta di questa ad affari sociali e politici. La visibilità può essere associata al livello di pubblicità che viene creato su un certo argomento, con le conseguenti azioni che derivano da tale pubblicità. Infatti se tali azioni vengono accettate dagli stakeholder, allora si crea la legittimità e la licenza a operare per un'impresa. Perciò esiste una forte relazione tra la visibilità dell'impresa e la forza dell'EDBC (external driven business case), dal momento che tutte le caratteristiche del modello sono legate alla visibilità dell'azienda. In tale modello infatti sono presenti cinque fattori chiave, che determinano la forza della pressione esterna sull'impresa, ossia l'impatto ambientale, il potere dei clienti, l'interesse del cliente, la visibilità del brand e la pressione della comunità. Ovviamente le grandi imprese hanno maggiore visibilità e pertanto sono maggiormente affette dalle pressioni del tipo EDBC. Invece, anche se le SME non hanno molta visibilità, per sopravvivere devono essere legittimate dalla comunità esterna. Purtroppo le imprese sono più interessate ai vantaggi esterni della CSR, come legittimità e licenza

a operare piuttosto che ai vantaggi interni, che portano l'organizzazione all'implementazione di attività di miglioramento continuo.

Nella tabelle sottostante vengono riassunte le principali critiche alla formalizzazione della CSR nelle imprese, raggruppate in due tematiche principali, fortemente interdipendenti tra loro.

<b>Critiche alla formalizzazione</b>	<b>Contributi letterari più significativi</b>
<b>Disallineamento con la strategia</b>	<p>I report offrono raramente un inquadramento coerente delle attività intraprese da un'impresa in ambito di CSR, tanto meno un inquadramento strategico. (Porter e Kramer, 2007)</p> <p>Rendicontare la CSR non significa implementarla realmente. (Perrini, 2009)</p>
<b>Focus sull'esterno</b>	<p>I report si rivolgono primariamente verso l'esterno piuttosto che diventare strumento di comunicazione interna, di importanza fondamentale per l'impresa. (Fassin, 2008)</p> <p>Si parla di ipocrisia e ambiguità della CSR, dal momento che si rischia di usarla soltanto come rendicontazione esterna, piuttosto che come reale rendicontazione interna al fine di migliorare le attività aziendali. (Economist, 2005)</p> <p>Le imprese sono più interessate ai vantaggi esterni della CSR, come legittimità e licenza a operare piuttosto che ai vantaggi interni, che portano l'organizzazione all'implementazione di attività di miglioramento continuo. (Lynch e Wood, 2009)</p>

Figura 12. Le principali critiche alla formalizzazione (Motta e Suman).

### **4.3. Formalizzazione e dimensione aziendale**

Molte multinazionali hanno risposto positivamente al cambiamento relativo alla maggiore spinta alla formalizzazione della CSR, e hanno menzionato le loro attività sociali e loro iniziative per la tutela dell'ambiente nei rispettivi bilanci. Alcune aziende hanno risentito il bisogno di una maggiore professionalità e hanno deciso di chiedere aiuto a noti consulenti per realizzare i report socio-ambientali. Con lo svilupparsi di questo processo diversi autori hanno riscontrato, anche tramite l'analisi di casi di studio, come la formalizzazione sia maggiore nelle grandi imprese, piuttosto che nelle piccole e medie imprese (SME).

Tra questi **Fassin** ha cercato di capire se il modello di formalizzazione per le grandi multinazionali potesse essere trasposto anche alle SME, studiando le differenti caratteristiche dei due mondi. In generale, le piccole imprese sono caratterizzate da strutture poco formali, da modesti sistemi di controllo, da una minima documentazione sulle transizioni e da un minor numero di procedure burocratiche. Le attività sociali e le iniziative verso la comunità risultano informali e frammentate, realizzate con il fine di incrementare la fedeltà delle diverse categorie di stakeholder. Infatti i manager hanno una particolare sensibilizzazione a portare avanti attività volte a migliorare le relazioni con i diversi stakeholder e a creare all'interno dell'azienda, per esempio, un buon clima di lavoro, favorito da un contatto diretto tra i dipendenti e i superiori. Alla base di tali iniziative sociali ci sono i valori personali dei manager, quali sicurezza e apprendimento personale, grazie ai risultati del proprio lavoro; dal momento che il fine ultimo di un manager-proprietario è quello di lasciare in eredità l'impresa ai propri figli. Secondo Fassin, queste risultano le principali

peculiarità delle piccole imprese, con relative conseguenze sulla gestione e la formalizzazione della CSR, rispetto alle grandi multinazionali, che sono organizzate in maniera più formale.

Anche **Russo e Perrini** (2009) hanno studiato e analizzato la relazione tra la CSR e le SME. Essi affermano che le piccole imprese sono specialmente interessate a investire sul capitale sociale, basato su fedeltà, informalità e networking, in contrapposizione alle grandi imprese che seguono la stakeholder theory, basata su formalità, certificazioni e gestione formale delle relazioni con le diverse categorie di stakeholder. Pertanto le grandi imprese portano avanti molte iniziative formali, che tuttavia non sono spesso integrate nella strategia dell'impresa. Al contrario, le SME sono maggiormente esposte a potenziali perdite economiche, che possono accadere nell'adottare strategie sbagliate, e di conseguenza hanno il bisogno di conformare e rafforzare le relazioni con le comunità. In altre parole, le piccole imprese hanno bisogno di creare forti e stabili relazioni per sopravvivere rispetto alle grandi imprese. Pertanto, se la comunità richiedesse particolari iniziative di CSR dalle piccole imprese, come risposta esse le implementerebbero.

Per sostenere tali considerazioni i due autori analizzano i principali driver alla base della definizione di specifiche strategie di CSR nelle SME e nelle grandi imprese. Nella tabella sottostante sono riportati i risultati della loro analisi, suddivisa tra orientamento strategico consolidato o emergente. Nel primo caso la CSR viene considerata come comune ai due mondi, mentre nel secondo caso è maggiormente collegata a un approccio sostenibile e strategico.

## Letteratura sulla formalizzazione della CSR

Strategic orientation	SMEs	Large firms
Consolidated	Independence	Group Joint ventures Alliances
	Internally financed Cash-limited	Externally financed
	Multitasking Flexibility Economies of scope	Diversified Rigidity Economies of scale
	Owner-management	External management
	Competitiveness-keeper	Competitiveness-maker
Emerging	Informality Invisible to the media and NGOs	Formalised Visible to the media and NGOs
	Largely local	National Multinational Global
	Relational Personal relationship Trust Openness	Transactional Structured relationship Branded

Figura 13. Orientamento strategico di SME e grandi imprese (Russo e Perrini, 2009).

Esistono pertanto forti caratteristiche distintive che guidano le strategie delle piccole e grandi imprese, in particolar modo i loro comportamenti socialmente responsabili. Come si nota in tabella le SME risultano indipendenti, finanziate internamente, cash-limited, flessibili, multitasking e basate su relazioni informali all'interno e all'esterno dell'impresa; invece le grandi imprese sono finanziate esternamente, diversificate, con una rigida organizzazione legata a processi e transazioni interne e esterne formalizzate, e generalmente orientata all'internazionalizzazione. Se si analizzano queste caratteristiche dalla prospettiva della CSR, emergono i due differenti orientamenti strategici definiti dagli autori.

In generale, le imprese con un orientamento consolidato alla CSR rappresentano lo scenario ideale presentato dalla letteratura, nel quale la visione dello stakeholder influenza e guida i comportamenti socialmente responsabili dell'impresa. In questo senso le SME seguono

il principio del capitale sociale, semplicemente per la motivazione che operano in un contesto poco strutturato.

Esaminando invece l'orientamento emergente, si evidenzia una nuova utilità della concezione del social capital per le piccole imprese. In questo secondo caso le SME enfatizzano le loro forti relazioni basate su fedeltà, reputazione e legittimità, con ogni categoria di stakeholder, per incrementare la propria licenza ad operare. Le piccole imprese si devono limitare a questo in quanto non hanno la possibilità di creare una struttura formale, date le scarse risorse finanziarie. Le grandi imprese, invece, comprendono la rilevanza della identificazione e gestione delle relazioni con gli stakeholder, ma non hanno l'abilità di integrare questi legami nella strategia dell'impresa.

Alla fine della loro analisi i due autori affermano che "SME are not little big firm", dal momento che i due differenti universi dimensionali affrontano e sviluppano diversamente la strategia di CSR.

Il concetto già esposto di capitale sociale viene ripreso da Russo e Tencati nel 2008, e anch'essi concludono che le grandi imprese hanno un approccio più formale alla CSR, a differenza delle SME, ma molto spesso queste iniziative formali non sono connesse alla strategia dell'impresa.

**Nielsen e Thomsen** studiano, analizzando diversi casi di studio nel saggio pubblicato nel 2009, la relazione che sussiste tra la comunicazione e le SME. I manager delle SME hanno il desiderio di copiare l'esempio delle grandi multinazionali che hanno la capacità di creare e costruire forti relazioni con gli stakeholder principali, basata su una prospettiva inside-out, tramite l'utilizzo di canali formali per la comunicazione. Tuttavia le SME tendono ad adottare un'implicita strategia del silenzio, per evitare di esporsi a possibili scandali. A differenza delle grandi multinazionali, nelle piccole imprese sono già

forti e stabili i rapporti con i principali stakeholder, quali dipendenti, clienti e fornitori. I manager utilizzano strumenti di comunicazione diretta, quali forum e weblog, con i propri dipendenti. Molto spesso non realizzano bilanci sociali al fine di documentare le attività di CSR, ma utilizzano soltanto materiale elettronico come strumento di documentazione. Pertanto l'utilizzo di canali formali per la comunicazione è tipicamente ristretto all'utilizzo del sito web e delle brochure, utilizzando invece canali informali per documentare la propria strategia di CSR, attraverso una comunicazione personale sia con le comunità locali che con i dipendenti.

**Fassin**, sempre nel suo articolo del 2008, analizza il differente approccio alla CSR nelle piccole e grandi imprese tramite la discussione di diverse fallacy, costituite da diffusi luoghi comuni in tema di CSR. Fondamentale è la seconda, dove l'autore afferma che l'idea più diffusa nel mondo è che, siccome le SME non utilizzano report sulla CSR, allora esse non si occupano di CSR. Ma in molti paesi le piccole imprese sviluppano e portano avanti iniziative a favore sia della comunità che dell'ambiente, ma non conoscono il termine CSR. Proprio per la loro visione volta al lungo termine e alla continuità, i manager delle SME tentano di creare un clima positivo e un'atmosfera amichevole con i loro principali collaboratori e stakeholder.

La terza fallacy, invece, afferma che l'approccio sviluppato dalle grandi imprese alla CSR non possa essere trasposto a quelle più piccole. Questo perché le aziende di dimensioni più ridotte hanno risorse limitate, un accesso limitato alle informazioni e costi eccessivi esterni per la consulenza.

In conclusione, le SME si distinguono dalle grandi imprese a partire dalla forte personalizzazione dell'impresa e dalla pervasività dei valori e delle idee dell'imprenditore, che ne è generalmente sia management



che proprietario. Questa è la motivazione per cui raramente l'approccio alla CSR da parte delle imprese di piccole dimensioni risulta essere tutt'altro che sistematico e formalizzato come nel caso delle grandi corporation. Le SME presentano, dunque, caratteristiche intrinseche che le rendono sensibilmente differenti rispetto alle imprese di grandi dimensioni, influenzando l'integrazione delle pratiche responsabili nella gestione e governo d'impresa. In altre parole, sebbene le SME siano attivamente e volontariamente coinvolte nelle aree della CSR, tali attività appaiono scarsamente sistematiche, non integrate nei processi strategici in modo formale, e con limitata visibilità all'esterno, presso le diverse categorie di stakeholder che variamente si interfacciano con l'impresa. Tali peculiarità possono essere ulteriormente investigate con riferimento a ciascuna delle aree di gestione della CSR.

- *Gestione ambientale*: le SME possono avere un forte impatto negativo sull'ambiente in cui operano se questo non viene adeguatamente gestito. I distretti industriali in Italia confermano tale assunto. Nonostante ciò, se si esclude l'adozione di sistemi di gestione ambientale e certificazioni EMAS, le SME sono ancora lontane dal formalizzare complete strategie a tutela dell'ambiente, integrate nelle pratiche e politiche aziendali.
- *Occupazione*: molto spesso le SME offrono un contesto lavorativo eccellente, ma perdono l'opportunità di rendere l'impresa attrattiva nei confronti dei potenziali dipendenti, poiché mancano di adeguate procedure di formalizzazione e comunicazione.
- *Filiera produttiva*: le imprese devono metabolizzare l'importanza di gestire le relazioni lungo la propria filiera in modo cooperativo: tale approccio deve coinvolgere le imprese stesse, i

clienti, i fornitori, e integrarsi in modo trasversale con la necessità di gestire diritti umani, condizioni di lavoro e contesto ambientale. In tale ambito le SME, impegnate in processi di gestione responsabile della propria filiera, sono in grado di beneficiare della propria strutture flessibile, la quale più che compensa il maggior potere di influenza che le grandi imprese possono vantare sulle relazioni di fornitura e distribuzione.

- *Comunità locale*: le grandi imprese dispongono di maggiori risorse da investire nel contesto locale in cui sono inserite, ma le SME presentano un legame storico più profondo con il tessuto locale. Tale connessione, però, spesso non viene adeguatamente integrata con le proprie strategie aziendali. Inoltre, le grandi imprese prendono lentamente coscienza dei benefici derivanti da iniziative sociali direttamente legate alla propria strategia aziendale. In tale ambito, le SME si distinguono per il forte interesse nei confronti di attività di volontariato a favore della comunità per migliorare in modo sistematico le condizioni interne ed esterne all'impresa.
- *Rendicontazione e controllo delle performance socio-ambientali*: misurare e comunicare la propria performance sostenibile ha un costo che può essere anche molto elevato. Le grandi imprese godono di maggiori risorse e di sistemi informativi più sviluppati. Al contempo, la grande dimensione aziendale rende più complessa la fase di raccolta delle informazioni ed il monitoraggio degli impatti. Sebbene dotate di minori risorse disponibili ed inconsapevoli dei vantaggi del reporting nella gestione delle relazioni con gli stakeholder, le SME hanno una struttura maggiormente flessibile che le rende particolarmente

adattabili alla sperimentazione di nuove procedure di controllo e reporting.

Nelle tabella sottostante vengono riassunte le caratteristiche intrinseche delle grandi imprese e delle SME ed i relativi approcci alla CSR derivanti dall'analisi della letteratura.

<b>Grandi imprese</b>	<b>SME</b>
<p>CSR FORMALE:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• diversificate;</li><li>• finanziate esternamente;</li><li>• maggiori risorse finanziarie;</li><li>• organizzazione basata su processi formali;</li><li>• orientate all'internazionalizzazione.</li></ul> <p>→ <b>Stakeholder Theory</b></p>	<p>CSR INFORMALE:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• indipendenti;</li><li>• finanziate internamente;</li><li>• multitasking;</li><li>• cash-limited: scarse risorse finanziarie;</li><li>• flessibili;</li><li>• relazioni informali con l'interno e l'esterno;</li><li>• valori: manager-proprietario, visione di lungo periodo.</li></ul> <p>→ <b>Social Capital</b></p>

Figura 14. Le differenze fra SME e grandi imprese, (Motta e Suman).



Seconda parte:  
DEFINIZIONE DEGLI  
OBIETTIVI,  
METODOLOGIA DI  
ANALISI, SELEZIONE DEL  
CAMPIONE



# 5. Obiettivi e metodo

## 5.1. Definizione degli obiettivi della tesi

Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione alla formalizzazione delle attività di CSR come risposta alle richieste degli interlocutori all'esterno dell'impresa. Dall'analisi della letteratura emerge come diversi autori abbiano riscontrato, anche tramite l'analisi di casi di studio, che la formalizzazione sia maggiore nelle grandi imprese, piuttosto che nelle piccole e medie imprese. Questa caratteristica è dettata dalle maggiori risorse e disponibilità finanziarie delle aziende di maggiori dimensioni.

A livello di grandi imprese, comunque, esiste una sostanziale differenza nel grado di formalizzazione della CSR. **Perrini**, nel già citato articolo del 2006, ha esplicitato una serie di fattori che permettono di spiegare l'esistenza di diversi livelli di formalizzazione. In particolare l'autore fa riferimento a:

- il settore specifico di appartenenza dell'impresa,
- il paese in cui opera,
- le motivazioni che hanno portato l'impresa ad impegnarsi nella CSR.

Secondo l'autore, l'implementazione di una politica altamente formalizzata di CSR sembra essere la scelta maggiormente vantaggiosa per l'impresa. Come afferma Perrini, l'azienda può godere di una serie di benefici quando vengono concesse abbastanza

informazioni a tutte le categorie di stakeholder. I principali vantaggi che il business ottiene attraverso l'adozione dei principali strumenti di reporting vengono classificati dall'autore per tipologia di stakeholder, e sono stati riassunti nella tabella sottostante.

### **Vantaggi potenziali per l'impresa suddivisi per categorie di stakeholder**

#### **Risorse umane:**

- Maggiore attrattività nei confronti degli stakeholder
- Differenziazione
- Maggiore senso di appartenenza della forza lavoro

#### **Azionisti:**

- Maggiore facilità di accesso al mercato dei capitali
- Maggiore visibilità

#### **Clienti:**

- Maggiore attrattività

#### **Fornitori:**

- Dimostrazione dei rapporti con i fornitori in linea con le politiche di CSR aziendali

#### **Governo:**

- Moderazione della reazione del mercato
- Riduzione dei costi futuri

#### **Comunità:**

- Maggiore coinvolgimento attivo degli stakeholder
- Prevenzione della corruzione

Figura 15. I vantaggi potenziali per l'impresa derivanti dalla formalizzazione della CSR suddivisi per tipologia di stakeholder (Motta e Suman).

La formalizzazione della CSR richiama due accezioni che ne rappresentano i componenti essenziali: da un lato, il dare conto all'esterno, ed in particolare al complesso degli stakeholder, in modo



## Obiettivi e metodo

esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali; dall'altro, l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati. Il processo di formalizzazione della CSR in un'impresa dovrebbe contribuire allo sviluppo di una cultura orientata alla trasparenza ed alla rendicontazione, che coinvolge l'aspetto gestionale del divenire dell'azienda nelle sue manifestazioni etico-sociali ed economiche, legittimando e responsabilizzando chi è preposto al governo di una organizzazione.

Tuttavia alcuni autori, basandosi sul contesto attuale, ritengono che le grandi imprese si concentrino esclusivamente sulla prima accezione della formalizzazione, e quindi utilizzino gli strumenti di formalizzazione della CSR meramente come mezzo per giustificare le proprie azioni al mondo esterno e nascondere i propri reali interessi. In questo senso la CSR rappresenta la risposta delle imprese alla crescente richiesta da parte del pubblico e dei media di rendicontare le attività aziendali, con l'unico scopo di ottenere legittimazione dal pubblico.

Le principali critiche mosse in ambito di CSR si possono identificare in due argomenti principali, ovvero il disallineamento delle politiche di CSR con la strategia di business ed il focus posto esclusivamente sull'esterno. I report offrono raramente un inquadramento coerente delle attività intraprese da un'impresa in ambito di CSR, tanto meno un inquadramento strategico. Essi sono rivolti primariamente verso l'esterno, piuttosto che diventare strumento di comunicazione interna. Si può parlare allora di ipocrisia e ambiguità della CSR, dal momento che si rischia di usarla soltanto come rendicontazione esterna,

piuttosto che come reale rendicontazione interna al fine di migliorare le attività aziendali.

Queste critiche sono attualmente oggetto di dibattito, inasprito dalla recente introduzione della certificazione ISO 26000. Il problema discusso fa riferimento al contrasto esistente tra la CSR intesa in senso "cosmetico", finalizzata ad ottenere legittimazione e incrementare la propria reputazione, e quella che, invece, viene realmente integrata nella strategia dell'impresa, ritenuta portatrice di una serie di vantaggi ulteriori per il business.

A partire da questo dibattito e dalle premesse appena menzionate in ambito letterario, la presente analisi avrà lo scopo di identificare, tramite l'osservazione di una serie di casi di studio di imprese italiane di grandi dimensioni, quali siano i vantaggi che le imprese hanno conseguito attraverso l'implementazione di un graduale processo di formalizzazione della CSR basato sull'utilizzo di particolari strumenti, quali codici di condotta, bilanci sociali e sistemi di misurazione delle performance.

In particolare, le domande di ricerca alle quali si vuole rispondere attraverso l'analisi di imprese che hanno raggiunto livelli di formalizzazione differenti sono le seguenti:

- Quali sono i vantaggi/svantaggi che un maggior/minor grado di formalizzazione ha portato alle imprese?
- Diversi approcci alla formalizzazione dipendono da differenti strategie di CSR delle imprese stesse, oppure da differenti aspettative relative ai vantaggi conseguibili con il proprio impegno nella CSR?

## 5.2. Il metodo qualitativo

Lo scopo del nostro progetto di ricerca è quello di sviluppare un modello riguardante i vantaggi che le imprese possono ottenere adottando strumenti di formalizzazione della CSR, e successivamente identificare i possibili approcci alla formalizzazione, che rispondono a differenti aspettative relative ai vantaggi derivanti dagli strumenti di CSR. Per sviluppare un modello che trova il suo fondamento nella realtà empirica è appropriato l'utilizzo di una metodologia induttiva di tipo qualitativo.

I metodi qualitativi sono costituiti da un insieme di dati e tecniche di analisi che possono essere utilizzati per fornire la descrizione di un fenomeno oltre che per costruire una teoria, oppure testare una teoria (Van Maanen, 1979). Questi metodi presentano un orientamento al processo e sono basati sull'esperienza, con lo scopo di comprendere fenomeni complessi dalla prospettiva di chi li vive direttamente e quotidianamente. Il beneficio principale dei metodi qualitativi è il fatto che il loro utilizzo permette al ricercatore di scoprire nuove variabili e nuove relazioni tra esse, rilevare e comprendere processi complessi, e porre l'attenzione sull'influenza che esercita il contesto sociale sul fenomeno indagato.

In termini di rigore metodologico, è importante riconoscere che alcune ricerche che vengono presentate come studi qualitativi di fatto non lo sono. Una ricerca qualitativa, infatti, comprende molto di più che una manciata di interviste oppure qualche giorno di lavoro non basato su un metodo preciso. È necessario utilizzare metodi formali e sistematici per la raccolta e l'analisi dei dati per assicurare che l'affidabilità del lavoro sia inattaccabile.

## Obiettivi e metodo

La scelta tra l'utilizzo di un metodo qualitativo e uno quantitativo deve essere determinata dall'oggetto della ricerca, non dalle preferenze del ricercatore (Marshall, 1996). Lo scopo di un approccio quantitativo è quello di testare ipotesi predeterminate e produrre risultati il più possibile generalizzabili. Tali studi sono utili per rispondere a domande meccanicistiche di tipo "cosa". Gli studi qualitativi, invece, si prefiggono l'obiettivo di illuminare e comprendere complesse questioni sociali e sono utili per trovare una risposta a domande sul "come" o sul "perché" accade qualcosa. Le principali differenze dei due approcci sono riassunte nella tabella sottostante, tratta dall'articolo di Marshall.

	<b>QUANTITATIVE</b>	<b>QUALITATIVE</b>
<b>Philosophical foundation</b>	Deductive, reductionalist	Inductive, holistic
<b>Aim</b>	To test pre-set hypothesis	To explore complex human issues
<b>Study plan</b>	Step-wise, predetermined	Iterative, flexible
<b>Position of researcher</b>	Aimes to be detached and objective	Integral part of research process
<b>Assessing quality of outcomes</b>	Direct tests of validity and reliability using statistics	Indirect quality assurance methods of trustworthiness
<b>Measures of utility of results</b>	Generalizability	Transferability

Figura 16. Confronto tra il metodo qualitativo e il metodo quantitativo (Marshall, 1996).

Esistono numerose metodologie per definire il paradigma di ricerca, due delle quali, funzionalismo e interpretativismo, meritano un

## Obiettivi e metodo

approfondimento in quanto rappresentative dell'analisi quantitativa e qualitativa rispettivamente. Come affermano Shan e Corley (2006), la differenza essenziale tra le due è l'obiettivo finale dell'analisi. Nel paradigma funzionalista, lo scopo consiste nel testare la validità di un modello o perfezionarlo: i dati devono essere raccolti ed analizzati in maniera che una successiva raccolta e analisi di dati simili in condizioni simili porti a risultati simili, permettendo di affermare la veridicità del modello. L'approccio utilizzato è la deduzione, e gli obiettivi dell'analisi vengono stabiliti in modo da rispettare l'assunzione ontologica dell'oggettività. I dati raccolti sono di tipo quantitativo e l'indagine si basa su analisi statistiche.

Nel paradigma interpretativo, invece, l'obiettivo non è testare un modello. È importante che i risultati dell'analisi comprendano la visione di chi ha un'esperienza diretta del fenomeno studiato, e che incorporino una rigorosa interpretazione di esso. Le analisi interpretative assumono implicitamente che ogni persona che conduce la ricerca abbia una propria personale interpretazione dei risultati, per cui lo studio non può essere giudicato valido o meno a seconda della ripetibilità dei risultati.

La ricerca interpretativa è basata sulla credenza che la comprensione profonda di un fenomeno sia possibile unicamente attraverso la comprensione dell'interpretazione che hanno di quel fenomeno coloro che lo vivono. Intorno ad un fenomeno possono esistere diverse realtà sociali, se le persone coinvolte interpretano il fenomeno in modi differenti. La responsabilità del ricercatore, dunque, è quella di raccogliere in modo rigoroso e comprendere queste disparate interpretazioni, e sviluppare in modo sistematico una propria interpretazione del fenomeno che abbia un senso per coloro che lo devono sperimentare per la prima volta e che sia plausibile per coloro

## Obiettivi e metodo

che non conoscono tale fenomeno, facendo attenzione di non cadere in contraddizione con le teorie esistenti.

Pertanto l'assunto, su cui si basano tutti i tipi di ricerca qualitativa, è che il significato vero della realtà sia determinato dal vissuto esperienziale delle persone e sia mediato dalla percezione dell'investigatore. In altre parole, nella ricerca "interpretativa" o "qualitativa" non si testa la teoria, non si mettono in atto esperimenti e non si misura nulla. In contrasto con la ricerca quantitativa, che scompone un fenomeno nelle parti che la compongono, la ricerca qualitativa è interessata:

- a comprendere un fenomeno attraverso la prospettiva interna del significato che le persone danno alle loro esperienze e non da quella esterna del ricercatore (Sherman e Webb, 1988);
- ad esaminare le situazioni in funzione del contesto a cui appartengono e delle interazioni che le caratterizzano;
- a spiegare un fenomeno lì dove esiste una carenza teorica o dove le teorie esistenti hanno fallito, attraverso la costruzione induttiva di astrazioni, teorie e ipotesi. I ricercatori qualitativi, infatti, "non sperano di trovare dati a conferma di una teoria, ma di trovare una teoria che spieghi i loro dati" (Goetz e LeCompte, 1984);
- a lavorare sul campo e ad osservare il comportamento nel setting naturale dello studio, spesso a stretto contatto con i partecipanti. Uno studio qualitativo non può essere intrapreso usando solamente documenti (come materiali scritti o fotografie);

- ad utilizzare come strumento primario per la raccolta e l'analisi dei dati il ricercatore responsivo al contesto. Egli può adattare le tecniche alle circostanze, può allargare la conoscenza della situazione attraverso la sensibilità agli aspetti non verbali, può elaborare i dati, esplorare le risposte anomale (Guba e Lincoln 1981);
- a generare un prodotto descrittivo in grado di trasmettere la conoscenza sul fenomeno attraverso l'uso di parole, descrizioni e illustrazioni piuttosto che di numeri. I dati vengono mediati dal ricercatore ed i risultati prendono la forma di temi, categorie, tipologie, concetti, citazioni, registrazioni.

### **5.3. I case study**

Il nostro progetto di tesi focalizza la propria attenzione su una delle forme di ricerca qualitativa: gli studi di caso. Nonostante la letteratura sulla ricerca qualitativa negli ultimi anni si sia moltiplicata, e gli studi di caso, come strategia di ricerca qualitativa, siano ormai impiegati in svariati setting delle scienze politiche, economiche, sociali, psicologiche e organizzative, lo studio di caso rappresenta una modalità di ricerca ancora particolarmente difficile da definire e normalmente soggetta a molte critiche.

Per lungo tempo, questa forma di ricerca è stata considerata una sorta di categoria onnicomprensiva di tutte le modalità di ricerca soft, di natura non statistica, e non definibili come sondaggio o esperimento, e lo stadio esplorativo di altre strategie di ricerca. Il metodo dello studio di caso è stato inoltre spesso erroneamente associato ad alcuni tipi di raccolta dati, per esempio, quelli che si focalizzano su metodi qualitativi, etnografia o osservazione partecipante. Al contrario, uno degli aspetti fondamentali della raccolta dei dati nello studio di caso è

## Obiettivi e metodo

costituito dall'uso di fonti multiple di prova sia qualitativa sia quantitativa.

Un solo dato sembra certo: il bisogno distintivo che porta alla scelta dello studio di caso nasce dal desiderio di comprendere fenomeni complessi. Lo studio di caso rappresenta uno strumento per approfondire la conoscenza di un processo piuttosto che dei suoi singoli prodotti, la comprensione di un contesto nel suo insieme piuttosto che delle variabili specifiche, insomma un'attività basata sulla scoperta piuttosto che sulla conferma. La definizione più tecnica è la seguente: "lo studio di caso è un'indagine empirica che si propone di investigare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti, in cui vengono utilizzate fonti multiple di prova." (Yin, 1981).

In breve, lo studio di caso permette ad una ricerca di registrare le caratteristiche olistiche e significative degli eventi di vita reale, come cicli di vita, processi o cambiamenti. Questa definizione non solo aiuta a comprendere lo studio di caso, ma aiuta anche a distinguerlo da altre strategie di ricerca. Un esperimento, infatti, separa deliberatamente un fenomeno dal suo contesto, ponendolo in un ambiente controllato: il laboratorio. La forma dell'inchiesta, pur facendo riferimento ad un contesto, limita di fatto il numero delle variabili da analizzare, al fine di rendere fattibile il sondaggio. Ogni strategia di ricerca prevede un modo diverso di raccogliere ed analizzare le prove empiriche e ognuna presenta vantaggi e svantaggi specifici.

In passato, si riteneva che lo studio di caso fosse adatto per la fase esplorativa di un'indagine, che i sondaggi e le storie fossero appropriati per la fase descrittiva e che gli esperimenti fossero l'unico modo per condurre inchieste esplicative o causali. In realtà, come afferma Yin, ogni strategia può essere usata a vario titolo a fine esplorativo,



## Obiettivi e metodo

descrittivo o esplicativo e allo stesso modo, nonostante ogni strategia abbia le sue caratteristiche distintive, esistono larghe aree di sovrapposizione.

Generalmente, tre fattori aiutano nella scelta della strategia più appropriata:

- l'oggetto dell'indagine;
- la possibilità o meno di esaminare direttamente sul campo, l'azione e il punto di vista dei soggetti coinvolti nello studio;
- il grado di focalizzazione su eventi contemporanei piuttosto che storici.

In relazione a questi tre fattori, gli studi di caso si dimostrano più vantaggiosi quando:

- il contesto contiene ipoteticamente importanti variabili esplicative del fenomeno o i legami tra il fenomeno e il contesto non sono chiaramente evidenti e quindi è necessario includere nella ricerca sia il fenomeno che il contesto all'interno del quale si manifesta;
- gli eventi da osservare sono contemporanei;
- il comportamento in causa non può essere manipolato in modo diretto, utilizzando un setting di laboratorio.

In questa situazione, lo studio di caso costituisce un appropriato metodo di ricerca perché consente di trattare una grande varietà di prove e aggiunge alle tecniche della ricerca storica due strumenti decisivi: l'osservazione diretta e l'intervista. Nonostante lo studio di caso sia una forma di indagine empirica, molti ricercatori mostrano delle forti resistenze nei suoi confronti. Le critiche più frequenti sono imputabili alla mancanza di rigore, alla difficoltà di generalizzare e replicare i risultati in diverse condizioni e, infine, alla possibile

## Obiettivi e metodo

creazione di masse di documenti illeggibili. In realtà lo studio di caso offre risposte valide ad ognuna di queste critiche. Il rigore attiene ai criteri di conduzione della ricerca e al comportamento del ricercatore, in questo le regole nello studio di caso non sono diverse da qualsiasi altra forma di studio. Per quanto riguarda la difficoltà di generalizzare i risultati di un singolo caso, anche l'esperimento non è in realtà generalizzabile a popolazioni o universi. Sebbene, inoltre, sia molto frequente che lo studio di caso possa generare una gran massa di documenti illeggibili è anche vero che esistono criteri e metodi, strumenti e tecnologie specifiche a supporto dell'attività di analisi e raccolta dati.

Per intraprendere un particolare studio empirico o progetto di ricerca occorre, in primo luogo, realizzare un "disegno di ricerca". Nel senso più elementare, il disegno è "un piano di azione", una sequenza logica operativa e non "logistica", che si propone di guidare il ricercatore nella formulazione di un set di risposte a partire da un set iniziale di domande o quesito iniziale dello studio attraverso le seguenti fasi di lavoro:

- l'individuazione e selezione dei dati rilevanti da raccogliere;
- la raccolta dei dati;
- l'analisi, connessione e interpretazione dei dati empirici attraverso l'inferenza sulle relazioni causali tra le variabili investigate;
- l'elaborazione delle conclusioni, intesa come riconduzione dei risultati alle domande iniziali della ricerca e definizione dell'ambito di generalizzabilità dei risultati stessi ad una popolazione più allargata o a situazioni diverse.

Lo sviluppo del disegno di ricerca rappresenta la fase più difficile nella progettazione di studi di caso, non solo per la difficoltà insita

## Obiettivi e metodo

nell'operazione stessa, ma anche per il grado di flessibilità che qualsiasi disegno deve prevedere. Tale flessibilità deriva dal fatto che ogni caso può rivelarsi inadeguato e richiedere modifiche in corso d'opera, che dovranno essere accuratamente documentate. La costruzione del "disegno di ricerca" degli studi di caso, richiede la definizione di tre componenti specifiche del disegno stesso:

- Il tipo di disegno.
- L'oggetto di indagine, in termini di scenario di riferimento e quesiti di ricerca: i quesiti della ricerca dovranno essere definiti, in relazione al fenomeno da descrivere e ai suoi ingredienti critici, a partire da un'analisi attenta di uno o più scenari possibili. Tale analisi si propone di catturare l'essenza dell'oggetto d'indagine, attraverso la formulazione delle domande più significative alle quali occorre trovare risposte attendibili.
- Uno o più postulati teorici, anche contrastanti: ogni postulato aiuta nell'individuare le informazioni pertinenti e nello stabilire dove è possibile cercare prove rilevanti. In mancanza di postulati un ricercatore potrebbe essere erroneamente tentato di raccogliere di tutto. Uno studio che si avvale invece di specifici postulati, può aiutare a mantenere la ricerca in limiti verosimili e a restringere sensibilmente i dati necessari all'analisi.
- Una o più unità di analisi: obiettivo di questa attività, è quindi quello di fornire una definizione generale del "caso" e di provare a determinare che tipo di domande sarebbe necessario fare e perché è stato scelto questo specifico caso per trovare risposta a queste domande.

### **5.3.1. Il tipo di disegno di caso**

Per la definizione del disegno della ricerca occorre, in primo luogo, scegliere il tipo di disegno da implementare. La maggior parte degli autori, tra cui Yin, concordano sull'esistenza di alcune tipologie fondamentali di studio di caso. Queste tipologie sono generate dall'incrocio di due principali fattori:

- il numero di casi presi in esame dallo studio: si possono quindi avere uno studio a caso singolo o a caso multiplo;
- le possibili finalità dello studio: esplorativa o descrittiva.

Ciascuna variante dello studio di caso ha punti di forza e di debolezza. Lo studio a caso singolo è il disegno più comune, si focalizza solamente su un caso e può essere utilizzato in tre diverse circostanze, in particolare quando lo studio consente di:

- testare la correttezza di una teoria ben formulata. In questa circostanza, la teoria si avvale di un chiaro set di postulati e definisce le circostanze in cui si pensa che tali postulati siano veri, mentre lo studio di caso singolo è analogo ad un esperimento;
- analizzare un evento così unico o raro da rendere impossibile l'impiego di un qualsiasi modello comune. In questa circostanza, la documentazione del caso fornirà il disegno per tutti i casi successivi di natura simile;
- osservare e analizzare un fenomeno fino a quel momento inaccessibile all'indagine scientifica. In questa circostanza, la ricerca può essere condotta come preludio esplorativo ad uno studio futuro.

La ricerca si avvale invece di un disegno a casi multipli quando si prendono in esame due o più casi selezionati all'interno dello stesso

## Obiettivi e metodo

studio, in modo che siano l'uno la conferma o replica dell'altro. Questo tipo di disegno comporta la scelta particolarmente accurata di ogni caso e una logica di replicazione letterale o teorica in alternativa al campionamento. Le logiche di campionamento assumono che un'inchiesta sia finalizzata a "rappresentare" un universo più ampio. I casi selezionati vengono quindi scelti in accordo con criteri rappresentativi preidentificati. In base alla replicazione, ogni caso è attentamente selezionato così da predire risultati simili, replicazione letterale, oppure risultati diversi ma per motivi prevedibili, replicazione teorica. La selezione dei casi può comportare la raccolta di un gran numero di informazioni e un'analisi di screening estesa. I casi possono essere selezionati in base ai seguenti criteri.

<b>Criterio</b>	<b>Definizione</b>
Casi critici	Si selezionano casi che criticano la teoria da testare
Rilevanza topica	Si selezionano casi adatti al fenomeno studiato
Fattibilità e accesso	Persone o gruppi che si offrono volontariamente come oggetto di studio

Nello studio del caso esplorativo il lavoro sul campo e la raccolta dei dati sono intrapresi prima della definizione dell'oggetto d'indagine, dei quesiti dello studio e delle ipotesi interpretative, come preludio ad altri studi. Lo studio del caso esplorativo viene, infatti, adottato quando la ricerca è incerta su alcuni aspetti dello studio "reale" (le domande da porre, le ipotesi da validare, i metodi di raccolta da utilizzare) e quindi ha bisogno di chiarire questi aspetti. Una volta superata l'incertezza, la fase pilota o esplorativa si deve considerare completata e si è pronti per iniziare lo studio "reale". A differenza di quello esplorativo, lo studio descrittivo prende in esame il campo e la profondità dell'oggetto descritto. Uno studio di caso descrittivo presenta quindi una descrizione completa di un fenomeno all'interno del suo contesto. Più

sarà curato l'approccio teorico al fenomeno, migliore sarà lo studio del caso descrittivo.

Il nostro progetto di tesi rappresenta uno studio esplorativo, in quanto la ricerca risulta incerta su alcuni aspetti, e non è possibile fornire una descrizione completa del fenomeno, e si basa sull'analisi di casi multipli, per favorire la comparazione di diverse situazioni reali.

### **5.3.2. L'oggetto di indagine ed i quesiti di ricerca**

L'obiettivo della nostra analisi di casi di studio è quello di identificare i vantaggi per l'impresa derivanti dall'implementazione di strumenti formali di CSR, e, in base agli obiettivi aziendali, identificare i diversi approcci alla formalizzazione della CSR. Per indagare in modo accurato questo oggetto è necessario trovare risposta ad una serie di quesiti relativi a ciascuna categoria di strumenti utilizzati per la formalizzazione della CSR.

Strumento	Quesiti
<b>Codice etico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando è stato adottato e per quali motivi?</li> <li>• Quali fasi hanno condotto alla sua elaborazione?</li> <li>• Quali funzioni sono state coinvolte nel processo di elaborazione ed in che modo?</li> <li>• Quali criticità avete incontrato relativamente alla formulazione?</li> <li>• Quali erano i vantaggi attesi?</li> <li>• Cosa è cambiato in azienda rispetto a prima dell'adozione?</li> <li>• Come si è evoluto nel tempo?</li> <li>• Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione?</li> <li>• I dipendenti sono informati e coinvolti nell'implementazione di tali principi?</li> <li>• Esistono attività di formazione per i dipendenti?</li> <li>• Quali sono le attività aziendali collegate direttamente a tale codice? Esempi?</li> </ul>
<b>Bilancio sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando e in quali circostanze è stato adottato?</li> <li>• Per quali motivi è stato introdotto?</li> <li>• Quale è stato il processo di formalizzazione del rapporto di sostenibilità (fasi e criticità)?</li> <li>• Quali funzioni sono state coinvolte nella sua redazione?</li> <li>• Quali erano i vantaggi attesi?</li> <li>• Cosa è cambiato in azienda rispetto a prima dell'adozione?</li> <li>• Come si è evoluto nel tempo?</li> <li>• Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione?</li> <li>• Come viene promosso all'interno dell'azienda?</li> <li>• In che modo e con quali attività aziendali è collegato?</li> </ul>
<b>Rating di sostenibilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In quali circostanze e per quali motivi avete deciso di impegnarvi per essere inclusi in tale rating?</li> <li>• Quali fasi avete seguito per riuscire a rispettare i requisiti di sostenibilità necessarie?</li> <li>• Quali sono stati gli attori e le funzioni coinvolte in tale processo?</li> <li>• Perché risulta importante per l'azienda?</li> <li>• Quali sono i vantaggi che ne derivano?</li> <li>• Avete riscontrato vantaggi espliciti anche di tipo numerico?</li> <li>• Avete modificato i vostri strumenti di gestione della CSR allo scopo di essere inclusi nei rating etici?</li> <li>• Da quanto tempo rientrate in tali rating?</li> <li>• Come viene comunicato ai consumatori ed agli investitori?</li> <li>• È importante anche per gli altri stakeholder? In che modo?</li> </ul>

## Obiettivi e metodo

<b>Organizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esiste una struttura dedicata alla CSR?</li><li>• In quale funzione aziendale è inserita?</li><li>• Quale è stato il processo che ha condotto all'introduzione di una struttura dedicata? Ci sono state criticità?</li><li>• Per quali motivi è stata introdotta?</li><li>• Come si è evoluta nel tempo la figura di CSR Manager?</li><li>• Che cosa è cambiato rispetto a prima e quali vantaggi ne sono derivati?</li><li>• Quante persone si occupano di CSR?</li><li>• Quali sono le attività di comunicazione interne all'azienda con le altre funzioni da parte dei responsabili CSR?</li><li>• Sono previsti un ampliamento o modifiche?</li></ul>
<b>KPI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vengono utilizzati indicatori di prestazione relativi alla CSR basati sulle linee guida definite dal GRI-G3?</li><li>• Da quanto tempo vengono utilizzati ed in quali circostanze sono stati adottati?</li><li>• Quali fasi hanno portato allo sviluppo del cruscotto di indicatori attualmente utilizzato?</li><li>• Come sono stati customizzati gli indicatori di riferimento sul vostro business?</li><li>• Quali funzioni sono state coinvolte in tale processo?</li><li>• Quali sono gli indicatori ritenuti più rilevanti?</li><li>• Quali sono stati i vantaggi derivati dall'adozione di tali KPI?</li><li>• Come vengono monitorati nel tempo e come vengono utilizzati i risultati per ottenere miglioramenti?</li><li>• Quale è il sistema utilizzato per la gestione dei feedback?</li><li>• Come sono cambiati nel tempo gli indicatori utilizzati? È prevista una modifica di tali indicatori?</li></ul>
<b>Certificazioni e standard</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quali sono state le motivazioni dell'adozione?</li><li>• Quando sono state adottate e quale è stato il processo che ha condotto all'ottenimento della certificazione?</li><li>• Sono state seguite fasi specifiche?</li><li>• Quali funzioni sono state coinvolte in questo processo ed in che modo?</li><li>• Avete incontrato criticità?</li><li>• Quali sono stati i cambiamenti riscontrati all'interno dell'impresa ed all'esterno?</li><li>• Quali sono le attività di comunicazione esterna all'impresa relative a tali certificazioni?</li><li>• In che modo vengono promosse internamente?</li><li>• Quali sono stati i vantaggi che ha ottenuto l'impresa con tali certificazioni?</li><li>• È prevista l'adozione di nuovi standard e certificazioni? Per quali motivi e quali sono gli obiettivi ed i vantaggi attesi?</li></ul>

Figura 17. I quesiti di ricerca (Motta e Suman).



## 6. Campionamento e raccolta dati

### 6.1. La scelta del campione

La selezione dei casi di studio è un aspetto cruciale per la costruzione di un modello. La popolazione scelta permette di definire il set di entità sul quale verrà disegnato il modello di ricerca; inoltre, la scelta di un campione adeguato consente di controllare la pertinenza all'oggetto indagato dei diversi punti di vista analizzati, e aiuta a definire il limite di generalizzazione del modello.

**Marshall**, nel suo articolo del 1996, descrive il processo di selezione dei casi study in una ricerca qualitativa. Un campione di dimensioni adeguate per uno studio qualitativo deve essere in grado di rispondere adeguatamente alla domanda di ricerca. In pratica, il numero di soggetti richiesti di solito diventa evidente mentre lo studio avanza, mentre emergono nuove categorie, temi o spiegazioni, oppure quando si giunge alla saturazione dei dati. Chiaramente questo richiede un disegno di ricerca flessibile e iterativo, e di conseguenza un approccio al campionamento, alla raccolta dei dati, alla loro analisi e alla loro interpretazione di tipo ciclico. Lo studio di un campione casuale prevede la migliore opportunità di generalizzare i risultati alla popolazione, ma non risulta il metodo più efficace di sviluppo e comprensione delle complesse problematiche legate al comportamento

umano. Esistono pertanto tre approcci generali per la selezione di un campione per uno studio qualitativo:

- *Convenience sample*: questa risulta essere la tecnica meno rigorosa e meno costosa al ricercatore in termini di tempo, fatica e denaro, ma può portare a dati di scarsa qualità e privi di credibilità intellettuale. In molti studi qualitativi viene utilizzato un campionamento di convenienza, ma risulta più giustificato un nuovo approccio alla selezione del campione.
- *Judgement sample*: il ricercatore seleziona attivamente il campione più adeguato a rispondere alla domanda di ricerca. Questo può comportare lo sviluppo di un quadro di variabili che potrebbero influenzare il contributo dell'individuo, che sarà basato su conoscenze pratiche del ricercatore, sulla letteratura disponibile e sui dati di tale studio. Questo approccio può essere vantaggioso per studiare una vasta gamma di attori, di valori anomali ed di soggetti che hanno vissuto esperienze specifiche.
- *Theoretical sample*: il campionamento teorico necessita di costruzione di teorie interpretative dei dati emergenti e di selezione di un nuovo campione per esaminare ed approfondire una teoria.

Non vi è una considerevole sovrapposizione di queste tre categorie. Il salto tra una categoria e l'altra dipenderà dalla domanda di ricerca e dallo stile scelto per l'analisi e l'interpretazione dei dati. È importante riconoscere che l'essenza di un approccio qualitativo è quella di studiare le persone reali in contesti naturali, piuttosto che in un contesto di isolamento artificiale. Di conseguenza il campionamento deve tenere conto non solo delle caratteristiche dell'individuo, ma anche delle influenze temporali e spaziali del contesto di studio. Il

ricercatore deve considerare il contesto generale, in quanto l'influenza di tali fattori incide sull'attendibilità dei risultati della ricerca.

L'approccio scelto per la costruzione del nostro modello è stato il campionamento judgement. Esso include la scelta di soggetti esperti che si trovano in una posizione avvantaggiata per fornire le informazioni necessarie alla costruzione del modello. Questo tipo di campionamento viene utilizzato nei casi in cui le informazioni necessarie siano di proprietà di un numero limitato di persone.

Dato il numero limitato dei casi che potevano essere studiati, a causa delle tempistiche stringenti, la nostra attenzione è stata orientata verso casi in cui il processo di interesse risultasse facilmente osservabile. La nostra scelta, quindi, si è rivolta verso imprese che fossero particolarmente significative per il raggiungimento degli obiettivi dell'analisi, che presentassero un elevato grado di formalizzazione della CSR, oppure caratterizzate dal conseguimento di premi e riconoscimenti esterni relativi alle iniziative di CSR implementate dalle stesse.

Il livello di formalizzazione della CSR nell'impresa può essere compreso tramite la descrizione di alcune caratteristiche fondamentali, ottenute dalla clusterizzazione degli strumenti descritti nei precedenti capitoli in quattro dimensioni:

- **codici etici e codici di condotta:** la prima dimensione consiste nella formalizzazione dei valori di riferimento, della mission, della vision e degli obiettivi di CSR di un'impresa, attraverso l'uso di codici di condotta e codici etici. Essi sono alcuni degli strumenti con cui le aziende comunicano la propria strategia, in ambito di CSR, verso i loro principali stakeholder;

- **bilancio di sostenibilità e sistemi di misurazione delle performance:** la seconda classe di strumenti utilizzati dalle imprese nel processo di formalizzazione della CSR è rappresentata dall'adozione di un bilancio sociale, che può comprendere un sistema di monitoraggio e controllo. Il bilancio di sostenibilità è lo strumento maggiormente diffuso nelle aziende, volto a descrivere formalmente tutte le attività non contabilizzabili nei bilanci tradizionali. Il sistema di misurazione delle performance consiste nell'identificare un set di KPI per monitorare il raggiungimento degli obiettivi predefiniti di CSR e misurare le performance dell'impresa, in campo economico, sociale e ambientale;
- **rating etico:** questo strumento consiste in una metodologia di classificazione dei titoli delle imprese che tiene conto non solo dei parametri finanziari, ma anche del livello di responsabilità sociale e ambientale delle imprese;
- **organizzazione della CSR:** la quarta dimensione consiste nella designazione di un ruolo formale nell'organizzazione di un'impresa, che sia responsabile delle questioni etiche o di una struttura dedicata, che definisca le priorità e l'agenda di CSR;
- **adozione di standard e certificazioni:** l'ultima caratteristica consiste nell'adottare certificazioni e standard internazionali, quali ISO 9001, ISO 14001, EMAS, SA8000, OHSAS 18001.

La seguente tabella riassume, secondo il modello da noi creato, gli elementi principali del processo di formalizzazione della CSR.

	<b>BASSA FORMALIZZAZIONE DELLA CSR</b>	<b>ALTA FORMALIZZAZIONE DELLA CSR</b>
<b>Codici etici e codici di condotta</b>	Non viene utilizzato un codice etico per esplicitare i valori e gli obiettivi della CSR oppure non viene personalizzato.	Utilizzo di codici di condotta e codici etici dettagliati e personalizzati per formalizzare i valori e gli obiettivi di CSR.
<b>Bilancio di sostenibilità e sistemi di misurazione delle performance</b>	Non esiste un bilancio di sostenibilità. Non esiste una misurazione esplicita di performance e obiettivi di CSR.	Realizzazione del bilancio di sostenibilità. Utilizzo e personalizzazione di KPI per misurare le performance e il raggiungimento degli obiettivi di CSR e utilizzo dei risultati per benchmarking.
<b>Rating etico</b>	I titoli aziendali non rientrano nei principali indici etici.	Presenza nei principali indici etici dei mercati internazionali.
<b>Organizzazione CSR</b>	La CSR non è organizzata in una struttura dedicata e non esistono ruoli dedicati esclusivamente ad essa.	Presenza di un ruolo formale responsabile della CSR e/o una struttura dedicata esclusivamente alla CSR.
<b>Adozione di standard e certificazioni</b>	Non vengono adottati sistemi di management ufficiali relativi alla CSR.	Adozione di standard ufficiali per la gestione della CSR e conseguimento di certificazioni.

Figura 18. Grado di formalizzazione della CSR (Motta e Suman).

Le aziende che si avvalgono di un elevato livello di formalizzazione degli strumenti di CSR sono generalmente imprese di grandi

## Campionamento e raccolta dati

dimensioni, per cui la nostra indagine è basata sull'analisi di imprese particolarmente significative nel contesto economico italiano. La nostra attenzione si è concentrata verso imprese che avessero l'headquarter in Italia, semplicemente per facilitare il processo delle interviste ai Responsabili della CSR.

Per conferire la caratteristica di maggiore generalizzabilità ai risultati della nostra analisi dei casi di studio, l'indagine esamina ed approfondisce differenti settori di appartenenza delle imprese. Il numero dei casi selezionati è apparso adeguato agli scopi, in quanto ha permesso di analizzare un ampio ventaglio di settori e ha condotto all'individuazione dei vantaggi apportati dai differenti livelli di formalizzazione presenti nelle diverse imprese scelte. I casi aziendali analizzati ed intervistati sono riportati nella tabella sottostante, insieme alle motivazioni della scelta. Per questioni di privacy, nell'elenco non sono stati riportati i nomi delle imprese, ma esse vengono indicate utilizzando le lettere dell'alfabeto.

<b>CASO</b>	<b>SETTORE</b>	<b>PREMI E RICONOSCIMENTI</b>	<b>DIMENSIONI</b>
<b>A</b>	Tecnologie elettriche ed elettroniche per l'energia e l'automazione	Sodalitas Social Award 2009 Premio Social Corporate Responsibility Premio Junior Achievement Premio Etica e Impresa 2008	5496 dipendenti, 2210 mln € fatturato
<b>B</b>	Servizi di ristorazione e retail	Premio Good Egg London Heathrow nominato migliore aeroporto al mondo per lo shopping Design for All 2009 People Award for Hospitality and Services Top industry Award Terzo posto Thomson Reverse	67000 dipendenti, 5.7 mld € fatturato

<b>C</b>	Elettrodomestico	Certificazione Carbon Footprint Campagna Sustainable Energy Europe	6300 dipendenti, 937 mln € fatturato
<b>D</b>	Petrolio e gas naturale	Migliore contratto collettivo 2009 CSR Online Award Global Leaders 2009 Premio Golden Prometheus Award 2009 Foreign Policy Association's CSR Award 2009 Getenergy Award 2009 Oscar Masi innovazione industriale 2010 Premio Vegeo trasparenza reporting 2010	75862 dipendenti, 108,148 mld € fatturato
<b>E</b>	Medicina omeopatica	Ethic Award 2009 (No Patent) Partecipazione Oscar di bilancio 2010	Oltre 200 dipendenti, 51 mln € fatturato
<b>F</b>	Servizi ambientali, idrici ed energetici	Primo posto Lundquist CSR Online Awards Italy Premio Good Energy Award Tra le 25 Top Employers 2010 Oscar di Bilancio 2007	6481 dipendenti, 3.7 mld € fatturato
<b>G</b>	Materiale da costruzione	Premio European Greenbuilding Award 2010 Trofeo d'oro per l'innovazione	21000 dipendenti, 5 mld € fatturato

Figura 19. Casi di studio selezionati e relative motivazioni (Motta e Suman).

## 6.2. Raccolta dei dati

La costruzione di un modello basata sull'analisi di casi di studio necessita l'utilizzo di metodi di raccolta dati che permettano di raccogliere informazioni dalle persone che direttamente hanno un'esperienza del fenomeno indagato. La fase di raccolta dati di un progetto di ricerca si pone l'obiettivo di acquisire informazioni in base

ad un comportamento discrezionale. Nonostante nell'ambito della ricerca sociale esistano validi riferimenti metodologici in merito a questa attività, non esiste un corrispettivo paragonabile nella conduzione degli studi di caso. La ricerca, specialmente in ambito di management, viene di solito condotta in base a quattro tecniche di raccolta dati, che possono essere usate singolarmente oppure in modo integrato. Lo studio di casi per il nostro progetto si propone di utilizzare una strategia integrata, tale da consentire, anche se nell'arco di un periodo di tempo limitato, l'impiego di diverse fonti.

- *Interviste*: il processo di intervista presume che ci sia qualcuno in grado di comprendere in che modo il mondo è conosciuto chiedendo alle fonti di informazione di rispondere a domande aperte e ben strutturate riguardanti le proprie esperienze. Un elevato grado di approfondimento del caso specifico permette di raccogliere differenti prospettive riguardo ad uno stesso argomento. I questionari dovrebbero essere sufficientemente flessibili, in modo da permettere agli intervistati di decidere quali aspetti del fenomeno approfondire, ritenuti più importanti di altri. Generalmente, quelle utilizzate nell'ambito dello studio di caso sono:
  - l'intervista a risposta "aperta": con le interviste a risposta aperta, il ricercatore formula delle domande di carattere generale, con le quali si invitano alcuni informatori-chiave ad esporre punti di vista personali sulla materia di studio o su avvenimenti ed eventi significativi. Gli informatori-chiave sono in grado di fornire elementi fondamentali, suggerire fonti di prove corroboranti, nonché permettere l'accesso a tali fonti. Tuttavia, qualsiasi intuizione proveniente dagli informatori dovrebbe essere corroborata o contraddetta con la maggior cura possibile mediante altre fonti e altre prove;



- l'intervista "focalizzata": l'intervista focalizzata, pur mantenendo una certa apertura prevede l'utilizzo di una serie di domande derivanti dal protocollo dello studio e un tempo di svolgimento molto breve. Il proposito principale di un'intervista di questo tipo non dovrebbe essere quello di fare domande su altri argomenti di natura aperta e allargata, ma di confermare fatti già stabiliti. La cura nella formulazione delle domande è determinante;
- l'intervista sondaggio: la maggior parte degli studi di caso si propone di riportare eventi dal punto di vista dei soggetti coinvolti. Proprio per questo le interviste basate sul sondaggio possono rappresentare una fonte essenziale di prove. In linea con un sondaggio formale, questo tipo d'intervista implica l'impiego di domande strutturate e di specifiche procedure di campionamento e analisi. A differenza del sondaggio vero e proprio, questa forma di indagine, in quanto fondata solo su un rapporto verbale, può e deve integrarsi con le informazioni provenienti da altre fonti.
- *Osservazioni*: l'obiettivo delle osservazioni è comprendere cosa significhi essere partecipi di quella determinata situazione sociale, e capire in che modo il contesto influenzi il comportamento individuale, e viceversa come il comportamento individuale influenzi il contesto. Il ricercatore deve osservare un gruppo, una comunità o un contesto sociale come partecipante oppure come osservatore esterno, a seconda del grado con cui interagisce con gli altri partecipanti. Per aumentare l'affidabilità di un'osservazione, una procedura comune consiste nel prevedere, se possibile, la presenza di più osservatori in contemporanea, sia nelle osservazioni formalizzate sia in quelle casuali.

- *Archivio di dati*: i dati comprendono documenti pre-esistenti, fotografie, scambio di e-mail, registrazioni audio e video, e altri artefatti. Nonostante l'evidenza documentaria, l'utilità di questi registri di archivio, dipende da caso a caso. In genere, possono rivelarsi estremamente utili ed essere utilizzate congiuntamente ad altre fonti di informazione. Compito fondamentale del ricercatore è di applicare all'interpretazione di queste prove le precauzioni generali valide per tutte le altre tipologie di fonti, ossia determinare con chiarezza il proposito specifico e l'audience di riferimento e accertare che le condizioni nelle quali le prove di archivio sono state prodotte siano giudicate pertinenti, verificando il loro livello di accuratezza. Per esempio, la grande voluminosità di queste registrazioni, per quanto frequente, non è una prova certa di accuratezza. Pertanto tali dati sono spesso utilizzati insieme alle altre fonti, per sviluppare una migliore comprensione del fenomeno di interesse e del contesto in cui si inserisce.
- *Documenti*: a causa del loro indiscusso valore, questo tipo di fonte gioca un ruolo esplicito in qualsiasi tipo di studio di caso e può assumere diverse forme. Ricerche sistematiche di documenti pertinenti sono fondamentali in ogni piano di raccolta dei dati. A titolo di esempio, possono essere considerati documenti: lettere, appunti, comunicazioni ufficiali e non, progetti, programmi e piani, annunci, verbali di riunioni e altri rapporti scritti, documenti interni, studi formali attinenti al tema del caso, articoli e servizi apparsi sui mezzi di comunicazione. L'utilità di questi documenti non dipende dal livello di accuratezza, validità e attendibilità degli stessi, quanto piuttosto dalla possibilità di corroborare e accrescere, attraverso di essi, la

validità di prove provenienti da altre fonti. In particolare, i documenti possono:

- verificare la correttezza delle informazioni riportate in un'intervista;
- confermare, approfondire o mettere in dubbio il contenuto e il valore di altre prove;
- favorire processi di inferenza di informazioni e dati non immediatamente espliciti;
- stimolare ulteriori indagini.

La prima fonte di dati che è stata utilizzata per l'analisi dei casi aziendali corrisponde al sito web dell'impresa. I dati solitamente ottenuti da questa risorsa risultano essere:

- la cultura della CSR presente in impresa e la sua evoluzione nel tempo;
- l'organizzazione della CSR, in termini di organigramma e responsabilità;
- i documenti relativi alla CSR, quali codice etico, bilancio sociale, indicatori di performance di sostenibilità, certificazioni e standard;
- i risultati conseguiti dall'impresa in ambito di rating etici, ed eventuali altri premi e riconoscimenti esterni;
- iniziative relative alla tematica di CSR realizzate dall'impresa e la loro evoluzione.

Questa prima analisi ci ha permesso di ottenere una conoscenza propedeutica del caso, punto di partenza per la pianificazione delle successive indagini. Per approfondire le informazioni ed i dati ottenuti dall'esplorazione del sito web sono stati costruiti dei questionari ad hoc, con l'obiettivo di trovare risposte finalizzate al raggiungimento del nostro scopo di tesi. In particolare, per ogni caso di studio selezionato

## Campionamento e raccolta dati

in seguito all'analisi preliminare, il questionario è stato inviato via mail ai soggetti responsabili dell'implementazione degli strumenti di CSR, con la finalità di fissare un incontro per un'intervista focalizzata face-to-face. In alcuni casi in cui non è stata ottenuta la disponibilità ad un incontro diretto, i Responsabili si sono prestati a rispondere ai quesiti da noi posti via mail. Nella tabella sottostante vengono esplicitate le informazioni relative a questa ulteriore raccolta di dati, il ruolo del soggetto destinatario del questionario e l'eventuale intervista effettuata con relativa durata.

AZIENDA	RUOLO	DIPARTIMENTO	FONTI AGGIUNTIVE	DURATA
<b>A</b>	Responsabile CSR, Responsabile Risorse Umane	Funzione Sviluppo Sostenibile e Risorse Umane	Intervista face-to-face e via mail	01:15
<b>B</b>	Responsabile CSR	Internal Audit	Intervista face-to-face	01:00
<b>C</b>	Responsabile Ambiente e Sicurezza	Risorse Umane	Intervista face-to-face	00:40
<b>D</b>	Collaboratore del Responsabile CSR	Unità Sostenibilità	Intervista face-to-face	00:50
<b>E</b>	Responsabile CSR e Comunicazione aziendale, Responsabile Qualità	Esterno	Intervista face-to-face e via mail	01:10
<b>F</b>	Responsabile Rendicontazione CSR	Direzione CSR	Intervista via mail	
<b>G</b>	Responsabile Ecologia	Direzione Sviluppo Sostenibile	Intervista face-to-face	01:30

Figura 20. La raccolta dei dati (Motta e Suman).

L'ultima fonte di raccolta dati consiste in un'intervista rivolta ad un esperto del settore, ricercatore, formatore e consulente di CSR, Sostenibilità e Intangibili. Laureato in Economia con Master in Comunicazione d'Impresa, ha svolto attività giornalistica e di consulenza nella comunicazione istituzionale e fino al 2009 è stato CSR & Communication Manager di una grande impresa italiana del settore alimentare. Ha contribuito alla stesura di diversi libri sulla CSR ed è stato Presidente del CSR Manager Network Italia nel biennio 2008-2009. Attualmente è docente a contratto sui temi del "Sustainable Accounting" presso la Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara e membro del "Laboratorio RSI" della Facoltà di Economia dell'Università di Parma.

In quest'ultimo caso è stato innanzitutto analizzato il blog sulla CSR da lui creato per ottenere una conoscenza preliminare della sua filosofia, finalizzata alla costruzione di un questionario ad hoc. Attraverso l'intervista sono stati approfonditi alcuni aspetti relativi alle motivazioni per cui le imprese adottano gli strumenti di formalizzazione della CSR e ai conseguenti vantaggi, grazie anche all'apporto della sua esperienza come Responsabile CSR.



# Terza parte: ANALISI EMPIRICA





# **7. Descrizione dei casi di studio e analisi dei dati**

## **7.1. La descrizione dei casi di studio**

In questo capitolo è stata approfondita la descrizione dei singoli casi aziendali, in particolare esplicitando:

- una breve descrizione dell'impresa,
- la descrizione delle linee guida su cui si basa la CSR aziendale,
- la descrizione degli strumenti di formalizzazione della CSR implementati dall'impresa.

Per illustrare i primi due punti, che rappresentano descrizioni di carattere generale, sono stati utilizzati informazioni e dati inclusi principalmente nei siti web aziendali, mentre per quanto riguarda l'analisi degli strumenti formali di CSR sono state utilizzate informazioni derivanti dalle interviste via mail e face-to-face con gli individui di riferimento per le tematiche di CSR. Nella descrizione sono state riportate alcune citazioni, riferite agli individui intervistati, riportati nella figura 20.

## **7.1.1. Caso A**

### **7.1.1.1. Breve descrizione dell'impresa**

L'impresa è leader nelle tecnologie per l'energia e l'automazione, che consentono alle utilities e alle industrie di migliorare le loro performance riducendo, al contempo, l'impatto ambientale. Le società del gruppo impiegano circa 120.000 dipendenti in oltre 100 paesi. In Italia l'azienda impiega circa 6.000 persone in diverse unità produttive, concentrate soprattutto in Lombardia e nel Lazio. Le società italiane dell'azienda sono attive sia nel nostro paese che all'estero, dove realizzano il 53% del fatturato.

La missione dell'impresa è quella di:

- migliorare la performance: l'impresa aiuta i suoi clienti a migliorare la loro performance operativa, l'affidabilità e produttività della rete, risparmiando energia e riducendo l'impatto ambientale;
- guidare l'innovazione: innovazione e qualità sono le caratteristiche chiave dei prodotti, sistemi e servizi dell'impresa;
- attrarre talenti: l'azienda è impegnata ad attrarre e trattenere persone specializzate ed esperte, e ad offrire ai dipendenti un ambiente di lavoro attraente e globale;
- agire responsabilmente: sostenibilità, riduzione dell'impatto ambientale ed etica degli affari sono al cuore dell'attività commerciale e produttiva dell'impresa.

### **7.1.1.2. Descrizione della CSR aziendale**

La crescita sostenibile è una priorità assoluta del gruppo, impegnato a bilanciare le priorità economiche, ambientali e sociali per creare valore per tutti i suoi interlocutori. L'impegno dell'impresa per la sostenibilità si concretizza attraverso la progettazione e realizzazione dei prodotti,

l'offerta ai clienti, il modo in cui coinvolgere i fornitori, come valutare i rischi e le opportunità, ed il comportamento nelle comunità in cui opera.

L'azienda ha lo scopo di mantenere alti standard sociali ed etici per l'interesse di tutti gli stakeholder. L'obiettivo è quello di migliorare la qualità della vita nelle comunità dove opera e di essere una presenza positiva nella comunità, operando in modo responsabile secondo criteri etici e nel rispetto dell'ambiente e della sicurezza, coerentemente con il concetto di cittadinanza d'impresa. La *Corporate Citizenship* richiede, infatti, una gestione responsabile sia degli aspetti riguardanti l'azienda in sé, sia delle relazioni con la comunità di riferimento. Le possibilità di miglioramento interno riguardano, dal punto di vista dell'azienda, la crescita professionale e morale dei dipendenti, lo sviluppo di relazioni con i fornitori e istituti di ricerca, la corretta applicazione degli standard del gruppo sulla politica sociale e diritti umani. Le relazioni dell'impresa con l'intera comunità dovrebbero produrre valore per tutti coloro che sono coinvolti, a favore di una forte economia a carattere locale. L'azienda intende raggiungere questi obiettivi attraverso la conoscenza e l'esperienza dei propri dipendenti e la partecipazione attiva di questi nello sviluppo di partnership con organizzazioni non profit presenti sul territorio. Per perseguire l'obiettivo di divenire un migliore corporate citizen l'impresa segue e sviluppa tre linee di azione: il *corporate giving*, il *volontariato d'impresa* e il *good neighbour*.

Ogni due anni l'impresa rinnova i propri obiettivi. Dal 2009, questi sono divenuti veri e propri obiettivi di sostenibilità, pensati per incorporare la stessa nel cuore dei suoi processi e garantire continuità nel successo. Il raggiungimento di questi obiettivi richiede uno sforzo

concentrato di tutte le aree del business. In particolare si evidenziano gli impegni:

- nella riduzione dei consumi di energia per dipendente del 2,5% annuo;
- nella eliminazione delle sostanze potenzialmente pericolose nei prodotti e nei processi;
- nel garantire che ambiente e salute e sicurezza siano considerati nello sviluppo dei prodotti;
- nel portare a termine il piano 2008-2011 per la salute e sicurezza.

Il percorso dell'impresa verso la sostenibilità nacque nel 1991, quando tra i primi gruppi a livello mondiale sottoscrisse la "ICC Charter", la Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile emessa dalla International Chamber of Commerce. Sul più ampio fronte della CSR, le prime attività sono state avviate nel 1996 con la promozione del volontariato d'impresa, che ha visto il coinvolgimento dei dipendenti nella realizzazione dei progetti. Per la gestione di tali attività è stato sviluppato un modello di gestione dei volontari e una programmazione annuale delle attività. Fin da subito la finalità principale è stata quella di creare una cultura della solidarietà e dell'impegno nel sociale. Negli anni si è anche cercato di diversificare le attività di responsabilità sociale rivolte alla comunità e di sviluppare nuove iniziative rivolte agli stakeholder interni, contaminando altre funzioni aziendali. Nel 2001 è stata presentata la politica per la Responsabilità Sociale, che ha portato, in concerto con tutti gli stakeholder, alla definizione delle azioni da intraprendere per l'implementazione della politica per il sociale e del piano di adozione dello standard SA8000. Nel 2003 il processo ha portato alla certificazione SA8000 dei servizi condivisi e nel 2005 all'estensione della stessa ai primi siti produttivi. Nel 2004, la politica ambientale è stata sottoposta ad un processo rielaborazione al

fine di rilanciare, con una maggiore personalizzazione, la sfida della sostenibilità ambientale sul mercato globale, una sfida che è ancora attuale.

**Dimensione ambientale:** l'impresa è impegnata nella riduzione degli impatti ambientali delle proprie attività e di quelle dei propri clienti. Il driver principale è l'efficienza energetica, a sua volta sostenuto da rodati sistemi di gestione ambientale ed affiancato da innovativi modelli di comunicazione ambientale di prodotto. L'impresa è impegnata nella riduzione dei consumi di energia nelle sue sedi produttive ed amministrative del 2,5% per anno. Nel triennio 2006/2009 è riuscita ad incrementare l'efficienza energetica, misurata come il rapporto tra l'energia consumata ed il fatturato, del 17%. Aiuta i suoi clienti a contribuire anch'essi ad un mondo più efficiente e li incoraggia con un premio chiamato "Energy Efficiency Award". I sistemi di gestione ambientale sono una realtà certificata da autorevoli enti di certificazione (DNV, Rina, CSQ) già dal 1995, quando presso lo stabilimento di Dalmine (BG) avveniva la prima sperimentazione assoluta in Italia. Dal 1996, anno in cui fu introdotta la norma ISO 14001, questa è divenuta il riferimento aziendale per i sistemi di gestione ambientale. Negli ultimi anni a dare valore aggiunto a questi sistemi ha contribuito l'integrazione della metodologia *Life Cycle Assessment* e lo sviluppo del *Life Cycle Management*, il quale ha allargato gli orizzonti ai prodotti permettendo nuovi sensibili miglioramenti nelle performance ambientali. La comunicazione ambientale riveste un ruolo fondamentale nella diffusione della cultura dello sviluppo sostenibile; tale comunicazione in azienda segue due canali, quello aziendale e quello di prodotto. Il reporting aziendale nasce con il primo Environmental Report nel 1994, il quale, nel 2001, con l'adozione della politica per il sociale, è diventato Sustainability Report. Al fine di facilitare i portatori di interesse nella lettura e nella

comprensione di tali documenti l'impresa è poi entrata a far parte di un network di aziende che aderiscono alla Global Reporting Initiative, il cui compito è quello di creare linee guida comuni per il reporting aziendale. La comunicazione attraverso il prodotto, invece, vede la luce, in Italia, nel 2001 con la realizzazione delle prime quattro Dichiarazioni Ambientali di Prodotto registrate e convalidate da ANPA (ora ISPRA) ed evolve, all'interno del sistema EPD internazionale. L'azienda redige EPD e Climate Declaration per tutti i prodotti ritenuti strategici o per quei prodotti per pervengono richieste specifiche da parte dei clienti. Stante il basso livello di maturità del mercato nella gestione di tali informative attualmente non tutti i documenti vengono sottoposti a verifica di parte terza

**Dimensione sociale:** l'impresa si impegna a garantire la salute e la sicurezza di tutti i dipendenti, fornitori, clienti e chiunque può venire coinvolto nelle attività del gruppo. La politica aziendale di salute e sicurezza è inserita quale quinto punto della Politica per la Responsabilità Sociale, approvata dal CEO e dal Comitato Esecutivo: "fornire un ambiente di lavoro sano e sicuro in tutti i siti produttivi e le sedi e predisporre misure preventive adeguate per ridurre i rischi di incidenti e di infortuni causati dalle attività lavorative, minimizzando, per quanto possibile, le cause dei rischi connessi con l'ambiente di lavoro". Per rispettare questa politica l'azienda ha definito otto obiettivi generali. La salute dei lavoratori è tutelata con misure di prevenzione che comprendono sia la sorveglianza sanitaria svolta dal medico competente sia mezzi tecnici e procedure di sicurezza atte a prevenire l'incorrere di infortuni sia nei siti che nelle sedi di attività esterne di service o progetti. Ogni azienda del gruppo in Italia si è dotata di un Servizio di Prevenzione e Protezione, come previsto dal Decreto Legislativo 81/2008: questo servizio comprende un responsabile per la salute e sicurezza sul lavoro in azienda, il medico competente, il

rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e un numero variabile di addetti alla sicurezza a seconda dei casi. Fanno parte del servizio le squadre interne di primo intervento per l'emergenza. Per ogni azienda del gruppo anche dall'esterno sarà possibile mettersi in contatto con un responsabile per la sicurezza per le pratiche previste dalla legge o per richieste di informazioni specifiche. Un programma di implementazione di sistemi di gestione aziendale basati sullo standard OHSAS 18001 è stato lanciato in tutto il gruppo.

#### **7.1.1.3. Analisi degli strumenti di formalizzazione**

**Codice etico:** l'elemento che più differenzia l'impresa da altri grandi gruppi globali non è tanto quello di essersi dotata di un codice etico o di condotta, ma le modalità con le quali vengono diffusi al proprio interno finalità e contenuti, attraverso l'incontro diretto con la totalità dei propri dipendenti: Top Manager, Middle Manager, impiegati, operai, circa 117.000 persone, 6.000 circa delle quali in Italia, in oltre 100 paesi del mondo. Informazione, formazione e coinvolgimento sono stati quindi gli elementi chiave attraverso i quali diffondere i valori di riferimento del codice, oltre all'insieme di regole e procedure che ne permettono il rispetto, favorendo la più ampia condivisione e identificazione da parte dell'intera comunità dei propri dipendenti, chiedendone e ottenendone la sottoscrizione individuale. Le risorse umane diventano quindi, nell'impresa, protagoniste principali, nel rapporto e nella relazione quotidiana con i propri stakeholder, dei tre "business principle": responsabilità, rispetto, determinazione, e attraverso il proprio comportamento confermano e sostengono, sia verso l'interno che verso l'esterno, i valori, la cultura, e la reputazione dell'azienda. *"Dall'etica degli affari si è elaborato il codice di condotta. Elemento differenziante di tale codice rispetto alle altre imprese è stata la sua modalità di introduzione, attraverso incontri con 20.000 persone, in Italia 6.000 senza differenze di ruolo; in gruppi di circa 40*

*persone, come elemento di formazione e informazione, e a tutti i dipendenti è stata chiesta la sottoscrizione. In Italia tale codice è stato presentato alla Struttura di Coordinamento Sindacale, e dallo stesso sindacato è stato appoggiato, dal momento che l'impresa ha circa 2.000 operai come dipendenti. Tale codice ha avuto il 98% di adesione".*

**Bilancio di sostenibilità e indicatori di performance di sostenibilità:** il primo documento redatto a livello di gruppo è stato l'Environmental Report, pubblicato nel 1994; in seguito si è evoluto, diventando Sustainability Report, integrando poi gli indicatori previsti dal GRI. Non sono state riscontrate particolari criticità nell'adozione di tale strumento e il processo ha coinvolto principalmente la funzione Sustainability. *"Il principale vantaggio è stato quello di monitorare in modo sistematico le attività nell'ottica della sostenibilità, e di sviluppare dunque un sistema di monitoraggio e miglioramento continuo delle performance".* Il report viene comunicato attraverso i canali istituzionali (intranet, internet, Spazio Azienda) e attraverso l'invio diretto agli stakeholder, sia nella versione cartacea che nella versione elettronica. Gli obiettivi del sistema di misurazione delle performance sostenibili si focalizzano su tre aree principali: miglioramento delle performance ambientali e riduzione dell'impatto ambientale, miglioramento della gestione di salute e sicurezza e di quella sociale, miglioramento delle performance sostenibili nell'intera supply chain e nelle società acquisite.

**Rating etico:** il gruppo è stato quotato in diversi indici di sostenibilità. Nel 2001 e per il terzo anno consecutivo, l'impresa si è classificata al primo posto nell'indice Dow Jones Sustainability (l'indice mondiale per la responsabilità sociale d'impresa). La funzione Sustainability di gruppo è stata coinvolta, ma non sono stati modificati gli strumenti con



la finalità di rientrare nel rating. *"Essere inseriti in rating di sostenibilità fornisce chiaramente indicazioni importantissime agli investitori di ritorno evidente; ci sono poi certamente altri dei vantaggi intangibili oltre che numerici se si pensa agli indicatori ambientali o a quelli relativi a salute e sicurezza"*.

**Organizzazione della CSR:** La struttura Sustainability di gruppo si è evoluta molto nel tempo; dalla figura di Environmental Manager si è passati alla definizione del Sustainability Manager, che anno dopo anno ampliava il proprio ambito di controllo. Oggi la funzione Sustainability gestisce un team a cui afferiscono diverse aree, quali Security and Crises, Health and Safety, Climate Change and Environment, Corporate Responsibility, Human Rights. Tali figure sono state introdotte gradualmente e senza incontrare particolari criticità in relazione alle aree di sostenibilità che l'azienda vuole sviluppare. A livello di gruppo, oltre ai responsabili della funzione negli headquarter di ciascun paese, ci sono centinaia di persone che si occupano (alcuni part time e molti a tempo pieno) di aspetti di sostenibilità. In Italia la figura del CSR Manager è integrata nel team Sustainability e si occupa di ciò che riguarda le relazioni con la comunità, il volontariato d'impresa, il corporate living, e conta di una vasta rete di dipendenti volontari, che operano nei diversi progetti. Le attività di CSR vengono comunicate utilizzando canali istituzionali, formali ed informali: internet, intranet, Spazio Azienda, Mondo Azienda, annunci in bacheca, e-mail, eventi ad hoc.

**Certificazioni e standard:** dal 1996, anno in cui fu introdotta la norma ISO 14001, questa è divenuta il riferimento aziendale per i sistemi di gestione ambientale. Le norme della serie ISO 14000 sono strumenti fondamentali che essendo applicati e mantenuti attivi presso tutte le sedi, permettono di ottemperare alla conformità normativa ed

alla propria politica ambientale e dimostrare tale conformità a tutti gli stakeholder. Inoltre un programma di implementazione di sistemi di gestione aziendale basati sullo standard OHSAS 18001 è stato lanciato in tutto il gruppo. L'adozione dello standard SA8000 è stata concertata con gli stakeholder nel 2001 al fine di impostare il sistema di gestione della CSR. Un punto fondamentale del programma di sviluppo è il coinvolgimento dei fornitori, i quali saranno gradualmente ed in misura sempre maggiore coinvolti nella gestione della CSR. Il primo passo richiesto ai fornitori è costituito dalla adesione ai principi della norma. *"La politica di responsabilità sociale è coerente con i punti definiti dalla SA8000, anzi, è più estesa, ma si è deciso di formalizzare il processo attraverso questa certificazione, come risposta alle richieste degli stakeholder".*

## **7.1.2. Caso B**

### **7.1.2.1. Breve descrizione dell'impresa**

L'azienda è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia ed una delle società italiane con maggiore sviluppo internazionale. È presente a livello mondiale in 43 paesi su cinque continenti, con 70.404 collaboratori, 5.500 ristoranti e negozi e oltre 1.200 location. L'impresa opera principalmente in concessione, il che consente di pianificare il business a lungo termine e di ridurre l'impatto dei cicli economici. Il gruppo opera principalmente negli aeroporti, lungo le autostrade e in stazioni ferroviarie, ma detiene importanti operazioni anche in centri commerciali, fiere, musei e città. Il business intorno agli aeroporti è il maggiore nel Nord America mentre il segmento autostradale rappresenta il business più importante in Europa. Con il suo portfolio di oltre 350 marchi internazionali, nazionali e locali, gestiti direttamente o in concessione, l'azienda opera in due principali settori: il food & beverage, lo storico

business del gruppo, ed il retail, che sta acquisendo un'importanza strategica crescente a seguito delle recenti acquisizioni in Europa.

La missione del gruppo è quella di "offrire alle persone in viaggio un servizio di qualità nei settori della ristorazione e retail, con l'intento di generare valore per tutti gli stakeholder, operando nel pieno rispetto delle diversità culturali e dell'ambiente".

#### **7.1.2.2. Descrizione della CSR aziendale**

La filosofia "Afuture" del gruppo è tesa ad implementare una concezione di impresa orientata alla sostenibilità e alla costante ricerca di soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese delle diverse categorie di stakeholder, conseguendo al contempo un vantaggio competitivo rispetto al mercato. Al momento dello sviluppo e del lancio del progetto, avvenuto a cavallo tra il 2007 e il 2008, l'idea fondante è stata quella di iniziare a sviluppare una visione del futuro del modo di essere dell'impresa, improntato al rispetto e coinvolgimento delle persone, ma anche alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente. Il logo Afuture rappresenta una sintesi di tutto ciò, ed i tre petali identificano i tre ambiti della sostenibilità:

- l'azzurro, per l'economia: la creazione di valore economico è una condizione assolutamente necessaria nell'esercizio dell'impresa, da cui dipende la sua esistenza e il suo perpetuarsi nel tempo;
- l'arancione, per il sociale: la dimensione sociale ha molteplici aspetti e implicazioni che tutte le organizzazioni devono considerare come opportunità per lo sviluppo del business, monitorare e gestire;
- il verde, per l'ambiente: la questione ambientale coinvolge oggi tutti i cittadini e tutti i settori produttivi ed impone la necessità di salvaguardare le risorse presenti in natura, rigenerandole e garantendole per le future generazioni.

**Dimensione economica:** la creazione di valore economico è una condizione assolutamente necessaria nell'esercizio dell'impresa e da essa dipende la sua esistenza ed il suo perpetuarsi nel tempo. Sarebbe però riduttivo, e poco fedele alla realtà, pensare ad un'azienda come ad un'organizzazione esclusivamente finalizzata alla produzione di reddito. La sola dimensione del valore di mercato non è infatti sufficiente per fornire un quadro veritiero e corretto della qualità e della complessità della gestione aziendale, che deve essere in grado di rispondere alle esigenze, anche conoscitive, di tutti i suoi stakeholder. Dalla capacità di rispondere a tali complesse e variegate esigenze dipende a sua volta, proprio come in un circolo virtuoso, la possibilità stessa per l'impresa di guadagnarsi quella legittimazione sociale e, ancor più, quella reputazione che le permettono di operare sul mercato. La dimensione economica dell'agire d'impresa deve quindi essere pienamente valorizzata e correttamente contestualizzata all'interno del ruolo che essa svolge nei confronti della collettività.

**Dimensione sociale:** la dimensione sociale presenta molteplici aspetti ed implicazioni che tutte le organizzazioni devono non solo monitorare e gestire, ma anche considerare come opportunità per lo sviluppo del business.

I collaboratori ricercano buone relazioni interne, opportunità di carriera e bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata. L'azienda, più di altre, è un'azienda di persone. Cresciuta per fornire servizi ai viaggiatori, basa la propria attività sulle persone, siano esse clienti o collaboratori, che quindi costituiscono il principale asset della società e sono oggetto di attenzione e di investimenti. Le principali direttrici d'azione sono: formazione e addestramento, sviluppo delle competenze individuali e piani di carriera, progetti di mobilità interfunzionale e internazionale, garanzia sul luogo di lavoro salubre e

sicuro, trasparenza nel rapporto di lavoro, equità di trattamento e rispetto delle diversità, lavoro di squadra e comunicazione aperta.

I consumatori, da un lato, richiedono prodotti che integrino i concetti di naturalità e funzionalità, dall'altro, ricercano prodotti e servizi che garantiscano loro esperienze di acquisto e consumo piacevoli. La flessibilità, la varietà, la capacità di innovare e di integrare culture, tradizioni e stili di vita differenti rappresentano per l'azienda fattori chiave per rispondere con successo alle sempre più sofisticate esigenze del viaggiatore, sia nel breve che nel lungo periodo. L'espansione geografica ha permesso al gruppo di ampliare il proprio know-how e di elaborare un'ampia capacità di offerta nei settori food & beverage, travel retail e flight, contestualizzata geograficamente e culturalmente. Per sviluppare questa capacità, il gruppo attua un continuo processo di innovazione trasversale che coinvolge le fasi più significative del business. Ciò significa far evolvere i concept tradizionali per adeguarli ai nuovi stili di vita e alle richieste del consumatore e sviluppare offerte destinate a coprire nuovi segmenti di mercato.

I partner commerciali richiedono trasparenza e correttezza nelle relazioni. Rientra nella missione del gruppo elaborare un'offerta commerciale in grado soddisfare le diversità dei gusti attraverso la valorizzazione delle tradizioni gastronomiche e culturali locali, e le esigenze dei consumatori proponendo i migliori articoli di profumeria, cosmetica, liquori, tabacchi e prodotti dolciari. Oggi, lungo le autostrade, le ferrovie e gli scali aerei, l'offerta dell'impresa non è solo articolata, ma anche segmentata per esigenze diverse, con spazi studiati per dare una risposta specifica a percorrenze sia veloci, che business, leisure o addirittura di turismo. Per raggiungere questo obiettivo è fondamentale collaborare proattivamente con i propri partner (concedenti, brand partner e fornitori) per ampliare quelle conoscenze e capacità di interpretare in anticipo le diverse tendenze

dei consumatori. Essere presente in ogni luogo, avere un legame diretto con le persone e le culture del territorio, oltre che voler privilegiare fonti di approvvigionamento "locali", permette alle società del gruppo di monitorare, da un lato la qualità, in modo più attento e capillare, dall'altro di diffondere e valorizzare il patrimonio agroalimentare e gastronomico delle diverse realtà in cui opera, cercando nel contempo di accorciare la filiera di fornitura e minimizzando l'impatto ambientale dovuto al trasporto dei prodotti.

La comunità vuole essere sempre più coinvolta nelle decisioni che hanno un impatto sul tessuto socio-economico locale e sull'ambiente. Il gruppo sviluppa con le comunità locali presso le quali opera progetti di interesse comune e campagne di informazione su specifici temi al fine di contribuire al miglioramento della qualità della vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale. Nonostante il periodo macro-economico poco favorevole, il gruppo ha continuato a sostenere le associazioni non profit operanti a livello locale, nazionale e internazionale con donazioni in denaro da parte delle società del gruppo (contributo diretto), attraverso la raccolta fondi grazie alla sensibilizzazione effettuata nei confronti di consumatori, dipendenti e fornitori (contributo indiretto), donando prodotti alimentari e/o beni materiali utilizzati nella normale gestione dei punti vendita, oppure dando un aiuto concreto e immediato a numerose associazioni (contributo in beni e servizi).

**Dimensione ambientale:** la questione ambientale coinvolge oggi tutti i cittadini e tutti i settori produttivi, e impone la necessità di salvaguardare le risorse presenti in natura, rigenerandole e garantendole per le future generazioni. Le stesse ragioni di mercato inducono a perseguire modalità di business che siano capaci di recuperare e ricostituire le risorse della terra, già fortemente intaccate nelle loro capacità di riproduzione. La salvaguardia dei meccanismi

biologici e l'uso responsabile di risorse, specie energetiche, rinnovabili e pulite, deve essere quindi considerato un obiettivo assolutamente prioritario. L'azienda, pur non essendo un'impresa con un forte impatto ambientale, sente propria la responsabilità di ridurre i consumi di energia, acqua e materie prime a favore di energie pulite e rinnovabili. Per questo motivo ha ideato Afuture, progetto ora integrato nella filosofia di business, attraverso il quale sono state avviate diverse iniziative per favorire "innovazione, minore impatto sulla natura e vicinanza alla comunità e agli stakeholder". La filosofia del progetto Afuture è quella di trainare tutto il gruppo verso una crescita competitiva e sostenibile dell'organizzazione.

Gestire il rapporto con l'ambiente: rendere piacevole ogni viaggio, sia esso di lavoro o di svago, è il principale compito che si prefigge l'azienda. In tal senso, se la definizione dell'offerta è indubbiamente di importanza fondamentale, altrettanto significativa è la progettazione dei locali che accolgono i consumatori, secondo principi di semplicità, efficienza, riciclabilità e confort. Il gruppo ha continuato nel corso del 2009 a sviluppare iniziative e progetti concreti sulla base della filosofia Afuture. Al centro del progetto vi è la ricerca finalizzata a innovare, in una visione di eco-compatibilità e di contenimento dei costi economici, i principali elementi del punto vendita. A partire dal "contenitore esterno" (struttura, finiture interne, sistemi di illuminazione, condizionamento e idrico, ma anche arredi e attrezzature) fino all'offerta stessa: dalla selezione delle materie prime, alla reingegnerizzazione del packaging.

Innovazione nei punti vendita: per l'impresa innovare i punti vendita significa puntare sul miglioramento dei processi e dell'efficienza energetica dell'edificio, come sulla continua ricerca di nuove tecnologie impiantistiche che prevedono l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile, quali la geotermia e il fotovoltaico. Inoltre, essendo un'azienda che

eroga servizio a milioni di persone, è altrettanto importante la comunicazione trasparente verso i consumatori anche su temi ambientali e la realizzazione di punti vendita sempre più accessibili e fruibili indistintamente da tutte le persone.

Formazione e comunicazione ambientale: sono in corso continui programmi di sensibilizzazione e di coinvolgimento dei collaboratori per diffondere il rispetto dell'ambiente, in particolare attraverso la riduzione degli sprechi. Il messaggio veicolato ai collaboratori riguarda il corretto funzionamento delle attrezzature di vendita (piastre, forni, friggitorici, lavastoviglie, ecc.), che nei momenti non produttivi della giornata possono essere spente e produrre risparmi significativi. A questi programmi si sono aggiunte newsletter e campagne di comunicazione interna con un taglio green. Sono un esempio la newsletter di una società acquisita dal gruppo, attraverso la quale è stata lanciata l'iniziativa "Change the world 9 to 5", per descrivere le azioni che possono essere messe in atto da ognuno, come per esempio non lasciare il computer in stand-by, spegnere le luci se non necessarie, non lasciare sottocarica il telefono anche quando è carico ed evitare qualsiasi spreco nella cancelleria. Tutti questi piccoli gesti permettono di ridurre costi, consumi ed emissioni in atmosfera. Anche "Planet Azienda" la newsletter dell'azienda in Francia, lancia un messaggio di rispetto dell'ambiente e tra l'altro viene stampata su carta riciclata.

### **7.1.2.3. Analisi degli strumenti di formalizzazione**

**Codice etico:** l'azienda possiede un proprio codice etico che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nel novembre 2002. Lealtà, legalità e correttezza rappresentano i tre valori con cui l'impresa connota tutte le forme di relazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione. La sua osservanza da parte dei dipendenti è di



importanza fondamentale per il buon funzionamento, l'affidabilità e la reputazione della società; fattori che costituiscono un patrimonio decisivo per il successo dell'impresa. Il codice è stato impostato seguendo le best practice in materia, in modo da poterlo considerare un vero e proprio modello di riferimento. Vi era l'intenzione che nelle azioni e nei comportamenti quotidiani aziendali, tesi a raggiungere gli obiettivi, i principi del codice etico fossero parte integrante di un modo di operare che potesse testimoniare la correttezza e l'affidabilità dell'impresa. *"Seppure sia stato introdotto come risposta ad un'imposizione legislativa, ha facilitato negli anni a venire quella linea guida dei tre principi di legalità, correttezza e lealtà, permettendo di definire una strada corretta dei comportamenti interni ed esterni"*. Nel 2003 il codice è stato integrato ed esteso a tutte le consociate europee, divenendo parte integrante delle loro attività quotidiane. Il riferimento per tutti gli altri paesi del gruppo - America, Canada, Australia, India e Asia - è il codice etico della divisione americana, allineato con i principi del codice della capogruppo nel corso del 2006. *"Vediamo che i colleghi in Europa che magari non sono considerati 'CSR oriented' fanno sempre riferimento al codice etico, come principale elemento, pilastro della filosofia del gruppo"*.

**Bilancio di sostenibilità e indicatori di performance di sostenibilità:** il rapporto di sostenibilità, giunto alla sua sesta edizione, è un documento che partendo dalla dimensione economica, pone in evidenza le politiche implementate dal gruppo in campo sociale e ambientale da condividere con tutti gli stakeholder. La struttura del rapporto declina la filosofia Afuture del gruppo, tesa ad implementare una concezione di impresa orientata alla sostenibilità e alla costante ricerca di soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese delle diverse categorie di stakeholder, conseguendo al contempo un vantaggio competitivo rispetto al mercato. Lo sviluppo

di tale filosofia tiene conto della grande crescita avvenuta negli ultimi anni che ha trasformato l'impresa in un'organizzazione fortemente riconoscibile, capace di comunicare non solo la completezza e la qualità dell'offerta commerciale, ma anche uno stile e una modalità di rapportarsi con persone, culture e mercati sempre diversi, valorizzandone le singole specificità. *"Era questo il principale obiettivo, non arrivare a pubblicare un rapporto di sostenibilità come un documento di comunicazione. Certo, è nato come documento di comunicazione, ma l'obiettivo era quello di farlo evolvere in uno strumento di gestione per le persone che lavorano nei diversi paesi"*. Per offrire a tutti gli stakeholder una panoramica completa sulla sostenibilità del gruppo, sono state adottate le linee guida del GRI-G3. Tali linee guida richiedono alle organizzazioni l'adesione ai più elevati criteri di trasparenza e completezza dell'informazione, per garantire agli stakeholder una rappresentazione obiettiva e confrontabile delle performance sociale, economica e ambientale, attraverso un articolato set di indicatori. Lo stesso standard richiede un'autovalutazione sul grado di applicazione degli indicatori stessi. L'autodichiarazione prevede tre livelli (A, B e C in ordine decrescente) che riflettono il grado di applicazione delle linee guida. La verifica indipendente da parte di KPMG, che ha valutato la coerenza delle informazioni con la documentazione aziendale di natura contabile e le informazioni e i dati sociali e ambientali, ha permesso di aggiungere il segno "+" al livello raggiunto. Il gruppo ha ottenuto lo status "B+ checked" del GRI. *"La nostra funzione, dopo aver presentato la policy all'Amministratore Delegato a luglio, sta lavorando per la definizione di un set di KPI collegati al piano strategico. L'obiettivo è quello di inserire tali indicatori nella reportistica mensile, che viene consegnata all'Amministratore Delegato ed al Top Management per far vedere il trend aziendale, dove solitamente vengono date informazioni economiche, finanziarie e legate all'andamento del titolo. Inserire*

*banalmente due indicatori di sostenibilità in questa reportistica significa aver fatto bingo, perché in questo modo vengono tradotti in una strategia, dal momento che il Top Management decide sulla base di quel trend la strategia per i prossimi due, tre, cinque anni”.*

**Rating etico:** l'azienda è sottoposta periodicamente a una serie di procedure di valutazione realizzate da agenzie di rating internazionali di sostenibilità (EIRIS, Vigeò, Accountability Rating 2009 Italia, RiskMetrixs, Carbon Disclosure Project). A causa della bassa capitalizzazione di mercato, che si ottiene moltiplicando il numero di azioni emesse per il loro prezzo unitario, alcune agenzie di rating di sostenibilità non prendono tuttavia in considerazione il gruppo, escludendolo dalla valutazione annuale, motivo per cui il titolo non si trova nei panieri dei maggiori indici etici internazionali. Gli indici etici sono spesso utilizzati come riferimento per l'investimento da parte dei fondi etici, cioè di quei fondi che investono in aziende che perseguono oltre all'obiettivo di massimizzazione del loro valore di mercato anche quello di tutela del capitale ambientale, sociale e umano. *“Le agenzie non ci hanno fatto rientrare nei fondi etici non perché non rispondevamo alle domande dei questionari che ci sottoponevano o perché non eravamo bravi, ma per un problema di capitalizzazione. Il 60% circa del capitale sociale è del socio di maggioranza, quindi il flottante è limitato, per cui vogliono monitorare molto di più le aziende con un flottante molto variabile, e dove ci può essere maggiore liquidità”.*

**Organizzazione:** la funzione di sostenibilità dell'impresa rientra nella funzione Internal Audit, dall'inizio del 2006. Ha sempre goduto di ottima reputazione, ed è sempre stata trasversale alle altre funzioni aziendali. *“Se non hai buoni rapporti, e richiedi per esempio ad un collega americano un dato con un certa urgenza, se non da subito la risposta abbiamo dei problemi. Invece c'è sempre stato un buon*

*rapporto. Questo sembra una banalità, ma è molto importante in azienda". Inizialmente la funzione è stata creata con l'obiettivo di realizzare il rapporto di sostenibilità, ma negli ultimi anni l'impegno si è rivolto alla definizione di una strategia a livello di gruppo, la prima vera policy aziendale. "Questo è un progetto abbastanza importante, perché sarà la prima policy di gruppo. C'era l'esigenza da parte anche dei colleghi esteri nel capire come dovevano muoversi nell'acquisto di materiali, nella ristrutturazione e costruzione dei punti di vendita, quali principi da seguire, quali domande farsi, per cui dalla rendicontazione ci stiamo innalzando per definire una strategia che dovrebbe dialogare con la strategia generale della società".*

**Certificazioni e standard:** durante il 2009, oltre al raggiungimento della certificazione ISO 14001 per due punti vendita e la conformità alla dichiarazione EMAS per l'headquarter milanese (regolamento per l'adozione volontaria a un sistema di gestione comunitario di ecogestione e audit), l'impresa ha ottenuto la conformità alla dichiarazione EMAS anche per il punto vendita di Brianza Sud (un punto vendita più sostenibile per l'ambiente e più leggero nella struttura dei costi). *"La ISO 14001 è presente in Italia e UK. In Italia perché banalmente nelle gare veniva richiesta questo tipo di certificazione".* In America, durante l'estate 2010 sarà inaugurato il nuovo "Delaware Welcome Center", una struttura di circa 4.000 metri quadrati realizzata secondo le direttive del Dipartimento dei Trasporti del Delaware e secondo lo standard di progettazione e costruzione previsto dal Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). Tra gli accorgimenti che hanno permesso all'edificio di ottenere la Certificazione Argento del LEED, sono stati inseriti un sistema di risparmio idrico ed energetico e il ricorso a materiali di costruzione riciclati o recuperati a livello locale. In Spagna, sei punti vendita presenti nella sede di Telefonica a Madrid sono certificati ISO 14001.

Per quanto riguarda il business del Travel Retail, alcune acquisite sono fortemente impegnate nello sviluppare iniziative per la salvaguardia dell'ambiente. Una di queste ha una propria politica integrata volta al miglioramento continuo delle iniziative a sostegno di salute, sicurezza e ambiente. Sulla base di tale politica ha ottenuto il certificato ISO 14001 per la maggior parte dei propri locali presenti negli aeroporti in Gran Bretagna. Durante gli anni alcune realtà del gruppo si sono dotate di appositi sistemi di gestione per l'ambiente. L'impresa ha definito una politica integrata per coordinare tra loro quattro sistemi:

- "Qualità e Sicurezza alimentare"(ISO 22000),
- "Ambiente" (EMAS e ISO 14001),
- "Salute e sicurezza sul lavoro" (decreto 81/80),
- "Etica" (SA8000).

Questa politica viene riesaminata periodicamente, per assicurare il miglioramento continuo e la costante adeguatezza a fronte delle aspettative delle parti interessate e delle evoluzioni societarie, normative, legislative, ed è divulgata a tutti gli stakeholder per sensibilizzare e stimolare ciascuno a perseguire gli obiettivi indicati. *"Queste certificazioni non devono essere viste solo come delle semplici certificazioni, perché il 'bollino' non conta niente; bisogna vedere cosa cambia nei processi, banalmente nel firmare una carta in più, perché permette di fare una verifica maggiore e perché permette di controllare una serie di aspetti".*

### **7.1.3. Caso C**

#### **7.1.3.1. Breve descrizione dell'impresa**

L'impresa è una multinazionale italiana produttrice di elettrodomestici. L'azienda però, ancor prima di essere una multinazionale, è soprattutto un'azienda a conduzione familiare. Il gruppo, che ha origini brianzole,

è la sesta azienda europea produttrice di elettrodomestici. Attualmente conta 40 sedi consociate sparse in tutto il mondo, e 8 stabilimenti, 2 in Italia (Brugherio e Santa Maria Hoè) e 6 all'estero (Cina, Francia, Repubblica Ceca, Russia, Spagna e Turchia), dove annualmente produce circa 6 milioni di pezzi, e in organico conta oltre 6.000 dipendenti (81% all'estero). Proprio per questa sua politica di delocalizzazione produttiva orientata verso l'Europa Orientale e l'Asia, recentemente l'impresa ha chiuso alcuni impianti produttivi italiani. Con un famoso marchio è leader europeo di mercato nel settore degli elettrodomestici per pavimenti con il 70% del mercato, mentre nel settore degli elettrodomestici per la biancheria è leader nel mercato italiano delle lavatrici, ed è presente anche nei mercati europeo, russo, cinese e turco.

### **7.1.3.2. Descrizione della CSR aziendale**

Il gruppo è stato tra i primi grandi gruppi industriali a sposare le tesi di quello che viene oggi definito Sviluppo Sostenibile. Dopo anni di lavoro l'asse temporale è stato spostato oltre i normali tempi di ritorno dell'investimento finanziario, definendo ed attuando una politica non solo legata agli aspetti più "tradizionali" di Qualità, Ambiente e Sicurezza fino alla Responsabilità Sociale. Su questo ultimo fronte l'impresa pone al centro di tutte le relazioni con gli interlocutori (consumatori, fornitori, personale interno e comunità) la correttezza etica, la trasparenza finanziaria e la sostenibilità sociale, fra cui l'Etica di Business, la Responsabilità Sociale e la Comunicazione.

L'azienda aderisce alla campagna europea per accrescere la consapevolezza e modificare la prospettiva dell'energia. "Energia sostenibile per l'Europa" è un'iniziativa della Commissione Europea varata nel quadro del programma "Energia intelligente per l'Europa", per contribuire alla realizzazione degli obiettivi della politica energetica

comunitaria in materia di fonti di energia rinnovabili, efficienza energetica, trasporti puliti e combustibili alternativi.

**Dimensione ambientale:** l'impegno aziendale per la salvaguardia dell'ambiente è diretto e concreto: progetta, produce e commercializza elettrodomestici sempre più innovativi ed ecologici. L'impresa punta sempre all'efficacia di programmi e azioni ed è orientata al risultato. È impegnata a ridurre l'impronta energetica dell'intera attività aziendale. Le strategie sono pensate per salvaguardare le risorse naturali per le generazioni future. Al centro della missione aziendale si trova lo sviluppo e la produzione di elettrodomestici ad elevata efficienza energetica, che soddisfino i consumatori e minimizzino l'impatto sull'ambiente. Un primo risultato sono i cinque prodotti per la cucina "verde", certificati da Carbon Footprint per la loro eccellenza nel risparmio energetico. La certificazione delle emissioni di CO<sub>2</sub> ha costituito un passaggio importante nella misura dell'impatto ambientale del gruppo e dell'impegno per ridurlo. Carbon Footprint, ente internazionale indipendente di misura e certificazione dell'impronta energetica, basato in Gran Bretagna, ha riconosciuto all'impresa la certificazione con una stella per i risultati già conseguiti. Dal 2000, l'azienda ha ridotto del 29% le emissioni di CO<sub>2</sub> per unità prodotta. Nello stesso periodo, l'elettricità utilizzata per produrre ogni elettrodomestico è stata ridotta del 21%. L'utilizzo di acqua per unità prodotta è stato ridotto del 43%. La percentuale di rifiuti industriali riciclati è salita, nello stesso periodo, all'84,7%. Inoltre l'azienda, nei suoi prodotti e negli imballi, utilizza materiali riciclabili per ogni componente, e ha partecipato attivamente alla definizione del WEEE, Waste Electrical and Electronic Equipment Directive. L'impiego di nuove tecnologie nei prodotti ha consentito di coniugare due importanti valori e parametri evidenti di crescita del gruppo: la soddisfazione del cliente ed il rispetto dell'ambiente. Tra i vantaggi più

evidenti la riduzione del consumo energetico e delle risorse naturali che caratterizzano gli elettrodomestici fabbricati dal gruppo con i diversi marchi, che ha portato all'ottenimento di risparmi e riduzioni significative. La tecnologia moderna ha molto contribuito al raggiungimento di questo obiettivo, consentendo l'utilizzo di alcuni apparecchi nelle fasce orarie di minor richiesta di corrente, piuttosto che ha determinato una crescente riduzione dei tempi e delle temperature di lavaggio di biancheria o di stoviglie, ed una significativa riduzione dei consumi di acqua oppure di riduzione dei tempi di cottura dei cibi. Ma anche un preciso impegno del gruppo ha determinato scelte spesso costose per anticipare leggi e regolamenti. È il caso dei gas No CFCs utilizzati nella fabbricazione dei frigoriferi che hanno visto la produzione negli stabilimenti dell'impresa a partire già dal 1999. Questi gas non distruggono lo strato di ozono né contribuiscono all'effetto serra.

**Dimensione sociale:** l'impresa si impegna a far rispettare all'interno delle proprie strutture operative i diritti fondamentali dei lavoratori, ed in particolare i diritti sanciti dall'International Labour Organisation. La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e la prevenzione degli infortuni rappresentano da sempre un obiettivo prioritario per tutti i siti produttivi. Il processo per garantire la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro passa attraverso una serie di fasi che vanno dall'individuazione dei fattori di rischio sia a livello di aree che di singole postazioni di lavoro, alla loro valutazione in apposito documento, alla definizione ed attuazione di piani di intervento mirati alla prevenzione ed alla riduzione degli infortuni, oltre che al miglioramento dell'ambiente e delle condizioni di lavoro (microclima, ergonomia dei posti di lavoro, barriere architettoniche, verifiche periodiche sulla sicurezza di impianti ed attrezzature e sulla corretta applicazione delle modalità lavorative). I piani annuali di investimento dedicati all'ambiente ed alla sicurezza



destinano importanti risorse finanziarie per iniziative formative che vanno da quelle più generiche per tutti i lavoratori a quelle più specifiche per gruppi di lavoratori (squadra di pronto intervento, antincendio, pronto soccorso) o per singoli lavoratori addetti a specifiche mansioni. L'attenzione dell'azienda non si limita a ciò che avviene all'interno degli stabilimenti ma comprende l'intero ciclo logistico dei trasporti e della distribuzione e arriva a preoccuparsi di tutte le possibili condizioni d'uso dei prodotti. Garantire prodotti sicuri per il consumatore o per il cliente industriale significa completare con coerenza la filiera della sicurezza.

Un'azienda non si esprime solamente attraverso i propri prodotti: reputazione, posizionamento di mercato, immagine, notorietà sono strettamente legati ai valori fondanti che condivide con tutti gli interlocutori, prime tra tutti le persone che vi lavorano. Il codice etico elenca valori da seguire e condividere per trasformarsi in comportamenti e risultati concreti che permettono, giorno dopo giorno, di proseguire nel miglioramento continuo delle performance in tutta l'attività aziendale. A questo proposito, è essenziale che chiunque all'interno del gruppo, a tutti i livelli, senta la responsabilità di sviluppare e migliorare sé stesso, gli altri, l'ambiente di lavoro, i prodotti. Questi valori devono guidare le persone nella loro operatività quotidiana, realizzando una condotta responsabile e coerente. L'azienda presta la massima attenzione al contributo ed alla partecipazione di ciascun collaboratore. È costantemente impegnata a formare le persone su questi temi e garantire un ambiente di lavoro nel quale tutti si sentano rispettati, stimolati, motivati, soddisfatti, orgogliosi di appartenere a un'azienda che ha fatto la storia dell'elettrodomestico in Italia e in Europa.

Un elemento fondamentale per l'impresa è la soddisfazione della presente generazione, senza compromettere le possibilità delle generazioni future. Il grande impegno negli investimenti di prodotto, di processo e di servizio in senso largo del termine, nei diversi mercati nei quali il gruppo opera, si basa sul concetto del rispetto dell'ambiente e sulla capacità di contribuire allo sviluppo delle comunità.

Un buon prodotto è impensabile senza la collaborazione di buoni e validi fornitori. La grande attenzione alla qualità, ha portato l'impresa ad una selezione dei fornitori con i quali vengono tenuti veri e propri rapporti di collaborazione. Nel 2002 gli acquisti di materie prime componenti e servizi realizzati hanno superato i 600 milioni di euro, per il 28% provenienti da Paesi diversi dalla Comunità Europea, contribuendo così anche alla crescita dell'indotto nei diversi mercati. L'azienda richiede ai fornitori, attraverso i *Capitolati di Fornitura*, la condivisione dell'impegno sulla qualità, sul rispetto per l'ambiente e le procedure condivise ne garantiscono anche la relativa logistica. In accordo con i Capitolati di Fornitura, il gruppo si impegna a verificare che i fornitori rispettino i diritti dei lavoratori e le relative norme di sicurezza, nonché i diritti umani e la tutela dell'ambiente. La violazione di questi principi è causa sufficiente per determinare la rescissione dei contratti.

### **7.1.3.3. Analisi degli strumenti di formalizzazione**

**Codice etico:** l'impresa ha sottoscritto il codice di comportamento di Ceced Italia, l'associazione che riunisce i produttori di elettrodomestici in Italia. Il codice di comportamento di Ceced Italia richiede alle aziende la partecipazione alla vita associativa e il contributo a progetti e iniziative comuni. Richiede ai sottoscrittori il sostegno delle future iniziative di sorveglianza del mercato per prevenire importazioni di prodotti di dubbia origine, bassa qualità, sicurezza incerta. Con la firma

del codice, ogni azienda si impegna nell'ulteriore miglioramento dell'efficienza energetica dei propri prodotti e, di conseguenza, nella salvaguardia dell'ambiente grazie all'abbattimento delle emissioni dannose nell'atmosfera. Le aziende attuano comportamenti etici e responsabili verso i lavoratori (anche presso i fornitori), i consumatori, la società e l'ambiente. L'azienda ha fatto propri i principi di questo codice e li ha integrati nelle politiche aziendali di responsabilità sociale, applicate in tutti i propri siti produttivi, commerciali, gestionali, di ricerca e sviluppo nel mondo.

**Report annuale:** da quando è stato introdotto il codice di comportamento Ceced è nata la stesura del report annuale. In questo report vengono semplicemente esplicate le attività sostenibili realizzate dall'impresa durante l'anno precedente. Il report prevede un continuo aggiornamento, ovvero la spiegazione di cosa l'azienda fa in più rispetto agli anni precedenti, ed è rivolto principalmente agli stakeholder esterni. *"L'azienda, sottoscrivendo il codice e pubblicando il report, descrive tutto ciò che fa per implementare i valori definiti dal codice, con forte enfasi all'efficienza dei prodotti, con ovvie conseguenze sui consumatori finali, sugli investimenti per realizzare una produzione ecocompatibile per i diversi siti produttivi e sulle attività realizzate a favore dei dipendenti. Le persone coinvolte nella formulazione sono il responsabile di CSR, che si impegna sull'ambiente e sulla sicurezza dei lavoratori, poi spesso sono le persone di marketing che hanno contribuito con le proprie conoscenze, dal momento che conoscono le richieste del mercato".*

**Indicatori di performance di sostenibilità:** l'impresa inserisce nel report annuale alcuni KPI di natura ambientale che permettono di valutare gli impatti delle sue azioni. Gli indicatori utilizzati devono risultare semplici da misurare, e alcuni esempi sono i consumi di CO<sub>2</sub>,

acqua e energia. Tali indicatori vengono rapportati al singolo prodotto, poiché altrimenti non risulterebbero significativi. L'azienda prevede un ricambio dei prodotti con un turnover intenso, e molto spesso viene effettuato un confronto tra i valori degli indicatori relativi al nuovo prodotto con quelli relativi al vecchio, per analizzare i miglioramenti.

**Organizzazione:** non esiste in azienda una struttura completamente dedicata alla CSR, probabilmente ciò è dovuto alle ridotte dimensioni aziendali rispetto agli altri casi di studio analizzati. Le persone incaricate di sviluppare la CSR nell'impresa occupano circa un terzo del proprio tempo per le attività di responsabilità sociale. Il Responsabile di tale funzione si occupa di tematiche relative ad ambiente e sicurezza, e rientra nel dipartimento di Risorse Umane. Egli lavora a stretto contatto con la funzione Marketing.

#### **7.1.4. Caso D**

##### **7.1.4.1. Breve descrizione dell'impresa**

L'azienda opera nelle attività del petrolio e del gas naturale, della generazione e commercializzazione di energia elettrica, della petrolchimica e dell'ingegneria e costruzioni, in cui vanta competenze di eccellenza e forti posizioni di mercato a livello internazionale. L'impresa è presente in 77 paesi con circa 78.400 dipendenti. Ogni azione aziendale è caratterizzata dal forte impegno per lo sviluppo sostenibile: valorizzare le persone, contribuire allo sviluppo e al benessere delle comunità nelle quali opera, rispettare l'ambiente, investire nell'innovazione tecnica, perseguire l'efficienza energetica e mitigare i rischi del cambiamento climatico.

Le attività dell'impresa pertanto risultano essere:

- ricerca e produzione di idrocarburi;

- approvvigionamento, trasporto, distribuzione e vendita di gas naturale, produzione e vendita di energia elettrica;
- raffinazione e commercializzazione di prodotti petroliferi;
- ingegneria e costruzioni;
- petrolchimica.

La missione dell'azienda può essere riassunta in questa frase: "Siamo un'impresa integrata nell'energia, impegnata a crescere nell'attività di ricerca, produzione, trasporto, trasformazione e commercializzazione di petrolio e gas naturale. Tutti gli uomini e le donne dell'impresa hanno una passione per le sfide, il miglioramento continuo, l'eccellenza e attribuiscono un valore fondamentale alla persona, all'ambiente e all'integrità".

### **7.1.4.2. Descrizione CSR aziendale**

La sostenibilità è parte integrante della cultura e della storia dell'impresa e rappresenta il motore di un processo di miglioramento continuo e trasversale all'interno dell'azienda che garantisce la sostenibilità dei risultati nel tempo e ne rafforza il processo di sviluppo e valorizzazione. Le aree di miglioramento rappresentano gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda e costituiscono uno strumento operativo preliminare per l'identificazione dei progetti da inserire nella sezione di sostenibilità del piano strategico dell'impresa.

Le relazioni che l'azienda costruisce rappresentano occasioni di crescita e di confronto reciproco con tutti gli attori sociali, economici e culturali che caratterizzano ogni territorio di attività. La presenza in 77 paesi in tutto il mondo costituisce il punto di partenza per la formazione, lo sviluppo e il rafforzamento di relazioni costruttive tra l'azienda e i diversi portatori d'interessi. L'impresa ritiene che un coinvolgimento partecipativo favorisca la costruzione del consenso e della fiducia, migliori i processi decisionali e aiuti a ridurre i conflitti fra i diversi

portatori di interesse. Per questo, promuove la trasparenza e un dialogo continuativo, evitando un'informazione unidirezionale. Considerata la complessità dei contesti e delle relazioni che l'azienda instaura e la pluralità di interlocutori, le strategie per la gestione delle relazioni con gli stakeholder si fondano su alcuni obiettivi di riferimento, tra cui l'individuazione preventiva delle potenziali criticità, il coinvolgimento sistematico degli attori chiave in ogni fase delle attività, la promozione e la condivisione di principi comuni, al fine di consolidare un approccio proattivo nei confronti dei propri portatori d'interesse e una maggiore incorporazione degli impegni condivisi, fattori di crescita della reputazione dell'azienda. Nelle diverse aree geografiche in cui opera, l'impresa applica un modello di cooperazione e sviluppo integrato alle necessità del paese, attraverso la costruzione di relazioni solide e la condivisione di obiettivi di sviluppo, grazie anche al coinvolgimento e alla partecipazione attiva degli stakeholder locali. L'azienda si pone come attore d'eccellenza nella diffusione della cultura e dei principi dello sviluppo sostenibile, promuovendo iniziative in partnership con il mondo della ricerca e collaborando con atenei e network internazionali, anche attraverso le attività della sua Fondazione. L'impresa condivide i propri valori di sostenibilità anche con fornitori e clienti, con cui intrattiene rapporti di fiducia reciproca e di collaborazione continua. Infine, la comunicazione esterna svolge un ruolo fondamentale per stabilire, mantenere e migliorare la relazione con diverse tipologie di stakeholder, anche, ma non soltanto, attraverso il filtro costituito dai media.

L'azienda è stata la prima impresa italiana ad aderire nel 2001 al Global Compact ed il suo impegno al riguardo si manifesta in vari aspetti chiave dello sviluppo sostenibile. Il Global Compact è un'iniziativa volontaria nata nel luglio 2000 per volere dell'ex segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan. Strutturata come

una partnership pubblico-privata tra le Nazioni Unite, il settore privato, i governi e la società civile, l'iniziativa ha lo scopo di salvaguardare la sostenibilità sociale ed ambientale dei processi di crescita economica, affermare un insieme di regole basilari di comportamento etico-morali da parte delle imprese, fungere da catalizzatore per azioni a sostegno delle iniziative delle Nazioni Unite, con un'attenzione particolare agli Obiettivi del Millennio (Millennium Development Goals). Le aziende che partecipano al Global Compact si impegnano ad allineare le proprie strategie ed operazioni a dieci principi sulla base delle seguenti convenzioni universali:

- Dichiarazione Universale delle Nazioni Unite sui Diritti dell'Uomo;
- Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e Diritti Fondamentali del Lavoro.

La corporate governance dell'impresa si fonda su un sistema articolato e omogeneo di regole di condotta riguardanti sia la propria struttura organizzativa interna sia i rapporti con i terzi. Tali regole sono in linea con gli standard più elevati di corporate governance richiesti dal mercato e raccomandati dai regolatori (tra cui la Borsa Italiana e il New York Stock Exchange) e al contesto normativo nazionale e internazionale.

**Dimensione ambientale:** la responsabilità ambientale costituisce uno dei pilastri fondamentali dell'agire sostenibile ed è strettamente connessa alla capacità di un'impresa di creare valore. La richiesta di valutazione, controllo e mitigazione degli impatti sull'ambiente si estende a tutto il ciclo di vita delle attività e dei prodotti oltre che a fornitori e clienti. L'approccio dell'impresa comprende la valutazione dell'impatto ambientale e sociale (ESIA) delle attività, effettuato attuando il massimo coinvolgimento degli stakeholder locali.

**Dimensione sociale:** nell'ottobre del 2009, l'azienda ha avviato un gruppo di lavoro che ha l'obiettivo di valorizzare gli elementi di sostenibilità all'interno delle proprie attività commerciali, sia nell'ambito dei carburanti sia dell'offerta di gas ed elettricità, nonché di rafforzare la relazione con le associazioni dei consumatori. Sono stati identificati i sei concetti chiave che rappresentano per l'impresa lo strumento di base sia per declinare le iniziative di sostenibilità, sia per valutare la coerenza tra azioni e comunicazione di sostenibilità. I concetti sono: trasparenza, vicinanza, innovazione, tutela ambientale, cittadinanza d'impresa, educazione e promozione.

La centralità della persona e la sua tutela, lo sviluppo delle capacità e delle competenze, la realizzazione del potenziale attraverso la piena espressione della propria energia e creatività, la creazione di un ambiente di lavoro che offra a tutti le medesime opportunità sulla base di criteri di merito condivisi e senza discriminazioni, sono parte della cultura dell'azienda e rappresentano le basi fondanti per il successo dell'impresa.

#### **7.1.4.3. Analisi degli strumenti di formalizzazione**

**Codice etico:** l'impresa è stata fra le prime aziende europee a dotarsi di un codice di comportamento. La prima edizione risale al 1994. Nel 2007 l'azienda si è dotata di un nuovo codice etico, approvato insieme al nuovo Modello 231 il 14 marzo 2008. *"L'impresa è stata una delle prime aziende a dotarsi di un codice etico. Nel 2008 è stato fatto un lavoro molto consistente di revisione del codice"*. Accanto ai principi generali di rispetto delle leggi, trasparenza, onestà, correttezza e buona fede, il codice etico pone in primo piano gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, fra cui la responsabilità dell'impresa nei confronti dei territori in cui opera, la salvaguardia dei diritti di terza generazione e la difesa e promozione dei diritti umani. I principi generali sono



declinati in modo diverso rispetto alle varie tipologie di stakeholder. In particolare vengono posti al centro:

- i rapporti con gli azionisti e il mercato: l'impegno dell'azienda nella creazione di valore per gli azionisti deve essere perseguito seguendo i principi di correttezza nei confronti del mercato. Sono richiamate le principali regole di corporate governance, i principi da seguire in materia d'informazione societaria e di rapporti con i media, improntati alla trasparenza e alla correttezza, ma anche alla tempestività e accuratezza;
- i rapporti con le istituzioni e le comunità locali: è introdotto l'obbligo di cooperazione attiva con le istituzioni pubbliche e ribadito l'impegno per lo sviluppo delle comunità locali anche attraverso l'informazione e la condivisione sui temi di loro maggiore interesse, il sostegno alle attività non profit;
- i rapporti con i clienti e i consumatori: è espressamente indicato il diritto a non ricevere prodotti dannosi per la salute e a ricevere informazioni complete sui prodotti offerti.

Sono ovviamente oggetto di particolare attenzione i rapporti con le persone dell'impresa. Viene valorizzato lo sviluppo e la tutela delle persone nel rispetto delle diversità, affinché il luogo di lavoro sia sempre più un ambiente di rispetto reciproco e di collaborazione. In quest'ottica trovano spazio anche i nuovi temi della security aziendale e del Knowledge Management. Tutti i canoni di comportamento sono garantiti da appositi strumenti applicativi, quali il sistema di controllo interno e il dovere di evitare e comunque segnalare situazioni di conflitto d'interesse, la tutela della salute, della sicurezza, dell'ambiente e dell'incolumità pubblica e la promozione della ricerca e dell'innovazione, nella tutela del patrimonio intellettuale. *"A fianco del lavoro del codice, il motivo per cui la governance dell'impresa è così forte è perché il codice si abbina ad un modello 231 e ad un modello di*

*attuazione. Svolgiamo un lavoro fortissimo sul tema anti-corruption, che in alcuni paesi è un tema molto forte, per cui, ad esempio, parlare di anti-corruption in Nigeria ha un senso forte, ed aver un impegno di questo tipo e garantire gli strumenti di attuazione da questo punto di vista è qualcosa che non incide solo sulla reputazione, ma anche sugli aspetti di contrattualistica e di relazioni con i paesi". Un'ultima novità fondamentale è l'istituzione di un Team di promozione del codice etico, per favorirne la più ampia diffusione all'esterno e all'interno dell'azienda, nella consapevolezza che questo strumento, per essere vitale e funzionale, deve essere conosciuto e interiorizzato da tutti. "L'anno scorso abbiamo costruito dei forum on-line per tutte le persone in giro per il mondo finalizzati alla consultazione del codice. Le persone per 3 giorni erano invitate ad analizzare il documento e discutere con gli altri, che senso avesse per loro quel principio applicato alla loro realtà quotidiana, e questo ha aiutato a far emergere zone grigie o non chiare. Esiste un team che lavora all'aggiornamento ed ogni anno vengono promossi dei processi di coinvolgimento, di verifica se ci sono aree di miglioramento. Questo è alla base del modello di sostenibilità. Il codice viene sottoposto agli stakeholder interessati, soprattutto organizzazioni non profit, e chiediamo cosa va aggiornato, cosa dobbiamo includere perché manca".*

**Bilancio di sostenibilità e indicatori di performance di sostenibilità:** l'azienda ha pubblicato il suo primo bilancio di sostenibilità nel 2007. Il documento ha sostituito il Rapporto Salute, Sicurezza e Ambiente che l'azienda pubblicava dal 1996, integrandolo con le altre tematiche di sostenibilità. L'affidabilità delle informazioni contenute nei bilanci e nella sezione sostenibilità del sito è assicurata da un sistema di reporting che integra funzioni aziendali e linee operative, da un controllo indipendente che verifica i processi di acquisizione delle informazioni nei siti nel mondo e dalle testimonianze

di chi condivide con l'impresa le attività ed i progetti. Il bilancio, che viene redatto con periodicità annuale e contiene informazioni e dati riferiti nella quasi totalità dei casi al perimetro di consolidamento del bilancio consolidato, si basa sul processo di reporting di sostenibilità. L'impostazione del reporting di sostenibilità dell'azienda è frutto di una ragionata analisi delle tematiche rilevanti per la sostenibilità, supportata da un processo di condivisione e confronto che coinvolge ogni anno trasversalmente le strutture dell'impresa. Al fine di contestualizzare l'analisi degli aspetti rilevanti per la sostenibilità dell'azienda, vengono definite le caratteristiche sociali, economiche ed ambientali del settore energetico. Un secondo ambito di analisi ha come fonti i principali standard internazionali, le linee guida di settore e gli indici di sostenibilità, quali ad esempio il GRI, IPIECA, London Benchmarking Group, DJSI, FTSE4good. Un terzo ambito di analisi riguarda le common practice e le best practice utilizzate dai principali competitor nell'ambito della comunicazione di sostenibilità. *"Il bilancio e gli indicatori sono strumenti importanti perché impattano sul riconoscimento esterno, quindi sono le prime cose che ti aiutano ad avviare una macchina interna"*. Questo processo presenta un andamento ciclico, per cui viene ripetuto al fine del riesame degli indicatori da rilevare in ogni esercizio. *"Nel frattempo si fa monitoraggio e controllo per essere sicuri che vengano effettuate le azioni per colmare i gap, e a fine anno si costruisce il bilancio, che è il rapporto interno e comprende molti indicatori che vengono raccolti per creare un sistema per il monitoraggio interno, ed è lo strumento di comunicazione con gli stakeholder"*. Lo "stakeholder engagement" ha un ruolo molto rilevante in fase di definizione delle aree tematiche di rilevazione del sistema di reporting e comunicazione della sostenibilità. Molti soggetti interni all'azienda sono coinvolti nel processo di identificazione e raccolta di dati ed informazioni. Alcune organizzazioni rappresentano le principali categorie degli stakeholder esterni

dell'azienda sono consultati in fase di progettazione attraverso l'invio di questionari ed interviste dirette per rilevare le aspettative e la valutazione della comunicazione di sostenibilità dell'impresa. I postulati di redazione del bilancio di sostenibilità, che stanno alla base del sistema di reporting, sono: la confrontabilità temporale, la tempestiva ed equilibrata visione delle performance di sostenibilità, la completezza, comprensibilità e affidabilità della comunicazione su tutti i temi che identificano il contesto dell'operato di sostenibilità. *"Sicuramente abbiamo il bilancio come strumento principale di comunicazione con gli stakeholder, ma lo strumento fondamentale della CSR è la pianificazione della sostenibilità, che non essendo uno strumento di comunicazione, non è noto all'esterno. È quello che effettivamente va ad incidere sui processi industriali".*

**Rating etico:** il titolo dell'impresa è stato confermato nell'indice Dow Jones Sustainability World anche per il 2010. Il primo ingresso risale al 2007 e, nel 2008, l'azienda è stata il migliore titolo del settore oil&gas. La selezione è del tipo "best in class": solo il 10% delle migliori valutazioni è ammessa nell'indice DJSI World. La valutazione è effettuata da Sam, casa di investimento specializzata esclusivamente in investimenti socialmente responsabili, ed è sottoposta a verifica esterna. Inoltre il titolo aziendale è stato confermato nell'indice di sostenibilità FTSE4Good nella revisione semestrale di settembre 2010. La valutazione per l'ammissione all'indice FTSE4Good non segue l'approccio best in class. Sono incluse nell'indice specializzato solo le società del FTSE Global che rispondono a ben determinati requisiti economici, ambientali e sociali. Particolare importanza rivestono i criteri relativi al cambiamento climatico, alla tutela dei diritti umani, alla trasparenza della catena dei fornitori. Il titolo dell'impresa è tra i sector leader 2010 dell'iniziativa Carbon Disclosure Project (CDP). È stato, infatti, incluso nel Carbon Performance Leadership Index (CPLI)

che, a partire dal 2010, segnala le società che integrano i rischi ed opportunità del cambiamento climatico nel business, fissano obiettivi di contenimento delle emissioni ad effetto serra e hanno già conseguito riduzioni significative. L'azienda fa anche parte dell'indice ECPI Ethical Index Euro, il benchmark di sostenibilità europeo di ECPI, società che si occupa di Ricerca ESG e dello sviluppo di indici di mercato. *"I fattori esterni, quindi rating etici, hanno un aspetto testimoniale forte, nel senso che sono una serie di motivazioni che permettono di spiegare internamente perché è importante fare certe cose, è un osservatorio esterno che da delle motivazioni o giustificazioni per l'azione, aiuta a spiegare la sostenibilità anche a chi ha difficoltà culturalmente e non la conosce, non ha gli strumenti. I vantaggi sono avere un capitale di investitori attento a questi aspetti, per quanto ancora residuale, che però può essere invogliato a investire nell'azienda proprio per la presenza negli indici".*

**Organizzazione:** la funzione Sostenibilità dell'impresa rientra nella funzione Relazioni Istituzionale e Comunicazioni ed un nucleo forte di tale unità proviene dalla Fondazione creata dall'impresa. È suddivisa in due parti principali: una interna e una legata ai rapporti con gli stakeholder. All'interno delle cinque divisioni l'azienda non presenta singole funzioni di sostenibilità, ma tale unità rientra nella struttura Corporate. Pertanto in ogni divisione esiste un referente sostenibilità, e la funzione Sostenibilità si relaziona con le altre funzioni corporate e con i diversi referenti. *"La pianificazione nelle divisioni in tema di sostenibilità è coerente con quello che facciamo. Stiamo lavorando alla famiglia professionale. Sotto alle divisioni c'è ad esempio la società del gruppo in Congo, ma il problema è che quando viene consolidato quello che fanno le società del gruppo, si perdono metà dei dati perché esiste troppa gerarchia di referenti prima di arrivare alla struttura corporate. Creare una famiglia professionale vuol dire avere un*

*referente in tutti i paesi e questo crea una comunità di pratica, quindi una rete di soggetti che parlano direttamente con noi e hanno tutti gli strumenti a disposizione per dare attuazione alle linee guida corporate in tutti i paesi. È l'ultimo pezzo della macchina organizzativa che manca da completare”.*

**Certificazioni e standard:** i piani di certificazione programmati a oggi vedono la quasi totalità dei sistemi di gestione delle unità operative più rilevanti certificati secondo la norma internazionale ISO 14001. Le principali unità produttive in Europa hanno intrapreso il percorso della registrazione EMAS, mentre numerose consociate estere, impianti petrolchimici e reti di gasdotti hanno ottenuto la certificazione integrata con i sistemi di gestione della sicurezza (OHSAS 18001) o della qualità (ISO 9000) o con entrambi (certificati di eccellenza). Le certificazioni ISO 14001 sono la maggioranza; le registrazioni EMAS sono 10, le certificazioni OHSAS 61, quelle ISM (relative ai sistemi di gestione della sicurezza dei mezzi navali) 22 e quelle di altro tipo 128. Per il settore esplorazione, 24 società consociate hanno ottenuto la certificazione ISO 14001 su un totale di 37, il 63% rispetto all'obiettivo prefissato del 80%, in quanto è aumentato il numero di consociate incluse. Entro il 2013 si prevede di estendere la certificazione a tutte le attività operate. Per quanto riguarda il settore raffinazione, quattro raffinerie su cinque hanno la registrazione EMAS. Nel Luglio 2010 anche la struttura corporate ha ottenuto la certificazione OHSAS 18001 che si aggiunge alla certificazione ISO14001 già conseguita. *“Se parliamo di ISO ed EMAS, le motivazioni dell'adozione sono legate alla corretta gestione ambientale delle attività, e tutti gli impianti sono certificati perché non puoi avere un petrolchimico non certificato nel 2010. È proprio una questione di certificazione esterna.”* L'azienda ricopre un importante ruolo sociale sul territorio in cui opera, dal momento che solo con le proprie attività movimenta, attraverso la

richiesta diretta di beni e servizi, oltre 30 miliardi di euro l'anno, coinvolgendo un totale di 35.113 fornitori. A questo vanno poi sommate le ricadute indirette, ovvero l'indotto innescato dalle interdipendenze settoriali generate da questo ammontare di spesa. Pertanto l'impresa rafforza la relazione con i fornitori mediante la creazione e la gestione di processi consolidati e condivisi con le funzioni di procurement. A tal fine l'azienda richiede di aderire a normative e standard specifici, quali il codice etico aziendale, il modello 231, la linea guida per la tutela e la promozione dei diritti umani, oltre che, rispetto ai principi e alle pratiche di salute, sicurezza e ambiente, rispettare standard contrattuali generali e specifici e la linea guida definite dalla certificazione SA8000. *"A livello di motore interno l'azienda non ha difficoltà a conseguire certificazioni perché non si può permettere di non rispettare tutte le norme internazionali e locali in tutti i contesti produttivi. La SA8000 è molto utile come controllo della fornitura e come controllo incrociato su aspetti delicati, ci sono sempre aree grigie e rischi potenziali, le certificazioni ci riparano da queste cose".*

### **7.1.5. Caso E**

#### **7.1.5.1. Breve descrizione dell'impresa**

Nata nel 1983 come importatrice e distributrice di prodotti omeopatici, l'azienda si è rapidamente affermata come la più importante azienda italiana nel settore della produzione e distribuzione di farmaci omeopatici, aggiudicandosi una quota di mercato del 30%, un fatturato di 50 milioni di euro e una crescita annua superiore al 10%.

Il successo è dovuto alla distribuzione di una vasta gamma di prodotti delle più prestigiose aziende straniere, oltre che alla produzione di un'innovativa serie di farmaci omeopatici di altissima qualità studiati e messi a punto nei propri laboratori. Lo stabilimento produttivo

aziendale è oggi il più moderno ed avanzato al mondo del settore. All'interno della sua ampia gamma l'impresa comprende anche una serie di integratori d'avanguardia. Le attività collaterali dell'azienda si articolano su un intenso programma di aggiornamento culturale per medici, farmacisti e operatori sanitari, in tutte le città italiane, la pubblicazione di una rivista specializzata "*La medicina biologica*" e la pubblicazione di molti testi medici inediti in Italia. L'azienda promuove inoltre numerose iniziative finalizzate alla diffusione della medicina biologica, destinando un cospicuo budget alla ricerca e allo sviluppo. Sostiene, infine, numerose associazioni che operano a favore della formazione dei medici e dei farmacisti.

Obiettivo dell'azienda, che oggi conta 200 dipendenti, tra cui 90 informatori medico-scientifici oltre a 40 consulenti tecnico commerciali per le farmacie, è di proseguire e intensificare la propria opera di servizio culturale e per questo si impegna attivamente anche a livello socio-sanitario, per il giusto riconoscimento dell'Omeopatia sul piano legislativo.

### **7.1.5.2. Descrizione CSR aziendale**

L'azienda applica nel proprio lavoro concreti principi di responsabilità sociale. È cosciente che lo scopo di un'azienda sia quello di generare utili, e lo riconosce senza ipocrisie, ma è altrettanto convinta che esista un modello di business che rende compatibile l'interesse degli azionisti con quello della collettività. Laddove la collettività si evolve e migliora il proprio standard di vita, anche l'azienda può dare maggiore impulso alle proprie attività, e quindi si può affermare che l'interesse della collettività coincide con l'interesse degli azionisti dell'impresa. L'azienda ha quindi modificato e migliorato le proprie strategie, orientandole in chiave socialmente responsabile, senza alcun aggravio di costo per i propri clienti e per i pazienti: l'onere di applicazione di



questi principi non può venir scaricato sull'utente finale, ma deve essere un costo del quale l'azienda si fa direttamente carico.

L'azienda limita al minimo la pubblicità al pubblico dei propri prodotti: non perché è ideologicamente contraria alla pubblicità, ma perché ritiene l'advertising uno strumento che rischia di indurre alla creazione di bisogni indotti, e questo è rischioso in un settore delicato come quello della salute. Preferisce investire nell'informazione medico-scientifica, nella qualità dei suoi prodotti e nell'innovazione dei suoi processi industriali e di ricerca. In compenso, l'azienda comunica molto e continuamente agli addetti ai lavori del comparto salute, ai pazienti ed a tutto il proprio pubblico attraverso convegni medici, campagne sociali, ricerca scientifica, fiere ed eventi culturali. La comunicazione avviene attraverso i propri professionisti: gli informatori medico-scientifici, come tutto il personale dell'azienda, sono preparati, disponibili, pazienti, informali e coinvolgenti nel loro modo di approcciare al cliente. Ha inoltre fatto delle scelte "forti" sul tema della protezione brevettuale e della protezione delle proprie opere d'ingegno, inclusi i risultati delle ricerche scientifiche.

### **7.1.5.3. Analisi degli strumenti di formalizzazione**

**Codice etico:** Il codice etico dell'impresa verte su sei principali assi d'intervento:

- misure per la migliore tutela della salute pubblica;
- misure per il miglioramento dell'ambiente di lavoro e per la riduzione dell'impatto ambientale;
- misure per la lotta alla corruzione;
- misure per la qualificazione del rapporto con i fornitori;
- misure per la trasparenza dei processi contabili e di rendicontazione;

- misure per la trasparenza dei processi di valutazione delle richieste di donazioni per azioni sociali e charity.

L'azienda è cosciente che c'è molta strada ancora da fare per raggiungere i più alti standard di soddisfazione a beneficio di clienti, dipendenti e fornitori. Per questo si impegna a condividere il codice etico con i dipendenti, collaboratori esterni, fornitori ed ogni altro pubblico di riferimento dell'azienda. *"Vogliamo coinvolgere tutti, facciamo molto su proposta dei dipendenti"*. A fine 2008 l'azienda ha elaborato un codice di comportamento, che è stato chiamato "Protocollo Buone Prassi", che codifica tutta una serie di comportamenti virtuosi di azionisti, membri della direzione, dipendenti, collaboratori e fornitori disponibili a dare il proprio contributo nel miglioramento delle condizioni dell'ambiente che li circonda, ambiente di cui l'impresa è parte integrante. *"Coinvolgiamo tutta la direzione al completo (la presidenza, la direzione scientifica, la direzione marketing commerciale, quella amministrativa, la finanza, la logistica acquisti e magazzino), poi, per focus group, lo stakeholder di riferimento. Per la carta buone prassi sono stati coinvolti i dipendenti. Inoltre la carta è stata redatta da noi come istanza esterna e rigettata nelle mani dei dipendenti per lungo periodo, che l'hanno esaminata e hanno apportato ognuno le correzioni e suggerimenti che voleva"*.

**Bilancio di sostenibilità e indicatori di performance di sostenibilità:** l'azienda riconosce nel proprio bilancio sociale il principale documento di rendicontazione verso i propri stakeholder. Il bilancio contabile e la situazione economico-finanziaria sono pubblicate come allegato al bilancio sociale. Il settore Comunicazione & CSR dell'impresa si rapporta direttamente e senza filtri con la presidenza e con gli azionisti dell'azienda, condividendo con essi tutte le strategie d'intervento ed i più importanti progetti di responsabilità sociale. Punto essenziale della politica aziendale in materia è la consapevolezza del

proprio ruolo all'interno di una rete sociale complessa. L'impresa non promuove politiche di CSR, intese come azioni altre rispetto al DNA aziendale: *"l'azienda è la propria CSR ed è i propri stakeholder"*. Questo particolare tipo di consapevolezza identifica fortemente gli interessi dell'azienda con quelli degli stakeholder e della comunità. Durante la redazione del bilancio sono stati raccolti i pareri, le impressioni e i suggerimenti di tutti gli stakeholder, e questi contributi sono stati inclusi nella bozza definitiva del documento. Con l'approssimarsi dell'evento di presentazione, è stato inoltre pubblicato su diverse riviste pagine pubblicitarie unicamente finalizzate alla veicolazione dei valori di responsabilità sociale dell'azienda. Durante l'evento di presentazione del bilancio sociale, invece di prevedere i rituali interventi di illustrazione del bilancio, è stata data voce ai dipendenti dell'impresa. Nelle settimane precedenti alla presentazione, un certo numero di dipendenti e dirigenti è stato coinvolto nella realizzazione di una serie di videoclip esplicativi, brevi contributi video per descrivere i principali progetti rendicontati sul bilancio stesso. Questo processo di ulteriore condivisione si è anche tradotto in una efficace azione di team building. *"Il bilancio è un insieme di storie raccontate dai dipendenti e anche la presentazione in conferenza stampa è stata la proiezione di video e interviste ai dipendenti. Questo voleva essere una provocazione. Il bilancio contabile è un allegato a quello sociale. In generale è stato tutto inquadrato in un progetto strategico, importante per il brand e per il team building"*. I video sono stati proiettati in conferenza stampa, e man mano spostati in diretta sul web, scaricabili sia dalla videogallery che dal canale dedicato Youtube "TV Azienda", così da permettere di fatto anche a chi non era presente di godere di gran parte dell'evento di presentazione. Infine sono state stampate su carta certificata FSC copie sufficienti alla distribuzione ai rappresentanti dei principali stakeholder, ma per la stampa e distribuzione massiva si è preferito il formato solo

elettronico. *"Prima motivazione importantissima della redazione del bilancio risulta essere un assolvimento dell'obbligo di rendicontazione, inteso come un modo per stringere le fila dal punto di vista etico e applicare un maggior rigore al tuo lavoro. Secondo, c'è stato il riordino di una serie di iniziative che erano spontanee all'interno dell'azienda e a volte sovrapposte in maniera disordinata, dando una logica. Anche questa è sostenibilità perché si ottimizzano le risorse che rientrano in un disegno generale. Terzo, c'è stata un'operazione di team building molto forte".* L'azienda ha intenzione di strutturare nel 2010 un cruscotto di indicatori, secondo le linee guida definite dal GRI, per ogni tipologia di stakeholder. *"È un modo di confrontarsi con i periodi precedenti a livello di benchmarking. L'idea è quella di usare indicatori economici sociali e ambientali per capire l'influenza dell'impresa nei confronti delle aspettative degli stakeholder. Non vogliamo comunque privare il bilancio della sua particolarità".*

**Organizzazione:** lo staff dedicato alle tematiche di CSR risulta essere esterno all'azienda, ma comunque in strettissima connessione con i più alti livelli direzionali. Tutti i dipendenti sono impegnati sulle tematiche di CSR ed esiste un forte contatto con i manager. Il numero di persone dello staff risulta modulare. *"Non sono previste modifiche, anche se ci hanno assorbito molte più ore. Anziché 52 giorni all'anno abbiamo lavorato oltre 120 giorni".*

**Certificazioni e standard:** l'azienda ha intrapreso la strada di ottimizzazione dei processi produttivi, attuando una gestione altamente qualitativa. La qualità dei processi produttivi è aumentata grazie alla "Certificazione di Qualità di tutte le attività svolte dall'impresa". Nell'attenersi quotidianamente alle Norme di Buona Fabbricazione, l'impresa ha ottenuto la certificazione ISO 9001 per il sistema gestione qualità relativamente a:

- progettazione, produzione e commercializzazione di medicinali omeopatici, integratori alimentari e dietetici, cosmetici e fitoterapici;
- progettazione, redazione, edizione e commercializzazione di prodotti editoriali;
- erogazione di attività di supporto all'organizzazione di eventi .

I prodotti aziendali vengono fabbricati sulla base dei più alti standard qualitativi, attenendosi scrupolosamente alle Norme di Buona Fabbricazione. Le tecnologie utilizzate presso i laboratori di produzione sono sempre più all'avanguardia. L'azienda si avvale di strumenti di gestione del rischio per integrare i sistemi qualitativi con la regolamentazione delle Buone Norme di Fabbricazione allo scopo di incentivare innovazioni in campo produttivo e tecnologico. *"I cambiamenti riscontrati all'interno dell'azienda sono stati quelli di maggior condivisione delle attività e responsabilità, di ottimizzazione nello svolgimento delle attività con l'utilizzo di procedure che non lasciano spazio a dubbi o competenze. Le normali attività sono state messe su carta, analizzate, valutate e condivise. Tutto il personale è a conoscenza delle procedure ed opera in accordo ad esse con maggior coscienza delle attività da svolgere, delle criticità, dei punti di forza e di poter utilizzare strumenti utili quali le segnalazioni di non conformità o di azioni correttive e/o preventive al fine del miglioramento continuo. Sono sempre certificazioni qualificanti che dimostrano che l'azienda si adopera affinché vengano prese tutte le precauzioni possibili al fine della fornitura di un prodotto di eccellenza".* L'azienda sta impostando le pratiche per la certificazione SA8000, perché è convinta che dal momento della certificazione in avanti siano tangibili i vantaggi in termini di miglioramento del dialogo con le altre aziende, con le istituzioni e con la Pubblica Amministrazione, riducendo le conflittualità ed instaurando un rapporto di collaborazione e arricchimento reciproco.

*"Ne abbiamo parlato col Responsabile Qualità perché è lui che di certificazioni si occupa a tempo pieno, e la qualità ha deciso che la SA8000 fosse quella più adatta all'azienda".*

## **7.1.6. Caso F**

### **7.1.6.1. Breve descrizione dell'impresa**

Il gruppo, nato nel 2002 dall'unione di undici aziende di servizi pubblici dell'Emilia Romagna, ha continuato negli anni successivi la propria crescita territoriale, per espandere il proprio core business. Tale crescita è stata possibile grazie alla struttura organizzativa, articolata in una capogruppo e in strutture operative sul territorio, che pone la società come un sistema "aperto" all'ingresso di nuovi soci. Si tratta di un modello fortemente innovativo che ad oggi non ha eguali in Italia, ma che altre aziende del settore stanno iniziando ad emulare.

Nel 2009 è stata la prima multiutility italiana nel business Ambiente in termini di rifiuti raccolti e trattati (oltre 5.115 migliaia di tonnellate trattate negli impianti del gruppo), la seconda nel business Idrico in termini di margine operativo lordo (131 ml€ nel 2009) e di volumi erogati (257 milioni di metri cubi di acqua), il quarto operatore italiano nel business Gas in termini di gas venduto (2.803 milioni di metri cubi di gas) e l'ottavo operatore italiano nel business Energia Elettrica in termini di energia elettrica venduta (7.047 GWh). Il gruppo ha al suo interno oltre 6.000 dipendenti ed opera nel territorio di Bologna, Ravenna, Rimini, Forlì-Cesena, Ferrara, Modena e Imola. La società è quotata alla Borsa di Milano dal 26 giugno 2003. Dal 2002 ad oggi l'azienda ha raddoppiato il proprio margine operativo lordo e per il 2013 ha previsto nel proprio Piano Industriale un'ulteriore crescita.

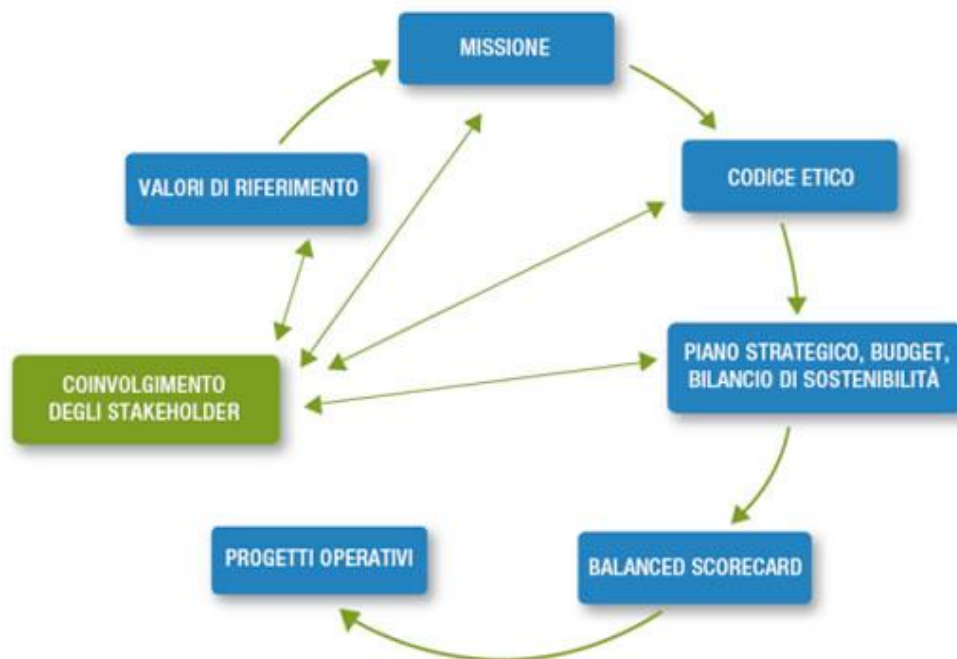
### **7.1.6.2. Descrizione della CSR aziendale**

L'impresa agisce per sviluppare e promuovere politiche aziendali finalizzate a soddisfare in maniera equilibrata le esigenze di tutti gli stakeholder. Già dal 2003, con la pubblicazione annuale del bilancio di sostenibilità e in seguito con la costituzione della Direzione Corporate Social Responsibility, l'impresa ha incluso nella sua strategia la Responsabilità Sociale d'Impresa intesa come un valido strumento per incrementare la propria competitività e un elemento chiave per conseguire uno sviluppo duraturo nel tempo. Missione, valori e codice etico costituiscono la base di ogni azione e relazione tra azienda e stakeholder. Costituiscono l'orizzonte strategico e culturale sulla base del quale:

- si disegna il piano industriale,
- si rendicontano con trasparenza i risultati attraverso il bilancio di sostenibilità,
- si definisce annualmente la pianificazione economica,
- si struttura il sistema incentivante per dirigenti e quadri (sistema Balanced Scorecard).

Con il sistema Balanced Scorecard si declinano le strategie aziendali e le politiche di responsabilità sociale in progetti operativi periodicamente monitorati dal Vertice e collegati al sistema incentivante che coinvolge tutti i dirigenti e i quadri del gruppo. Questo percorso verso lo sviluppo sostenibile è condotto dall'impresa attraverso un consolidato processo di coinvolgimento degli stakeholder che consente la biunivoca esplicitazione di legittime istanze e il loro bilanciamento nelle politiche aziendali.

La figura sottostante rappresenta il percorso virtuoso dell'impresa verso la sostenibilità, descrivendo il modo in cui la strategia aziendale viene tradotta nella gestione quotidiana.



L'impresa è socia di Impronta Etica, associazione per la promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa. L'Amministratore Delegato ricopre la carica di Vice Presidente dell'associazione. Inoltre l'azienda è socia del CSR Manager Network, la rete dei manager italiani attivi sui temi della responsabilità d'impresa. Il Direttore Corporate Social Responsibility aziendale è membro del Comitato di gestione del Network. Infine l'impresa ha sottoscritto gli impegni contenuti nel Global Compact, iniziativa internazionale volta a condividere, sostenere e applicare un insieme di principi fondamentali, relativi a standard lavorativi, diritti umani e tutela dell'ambiente.

### 7.1.6.3. Analisi degli strumenti di formalizzazione

**Codice etico:** esprime gli impegni e le responsabilità cui sono tenuti amministratori, lavoratori e collaboratori di tutte le strutture del gruppo nella conduzione delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il codice etico dell'impresa ha l'obiettivo di



indirizzare la gestione del gruppo secondo i valori etici e i principi di funzionamento definiti nella carta dei valori, al fine di favorire indirizzi univoci di comportamento volti alla soddisfazione delle esigenze degli stakeholder e al consolidamento di una positiva reputazione. Il codice etico ha una natura proattiva, esso non è principalmente uno strumento finalizzato a sanzionare, ma rivolto a indurre e indirizzare: un protocollo che aiuti i suoi destinatari ad affrontare i dilemmi etici (che sono poi un tutt'uno con i problemi organizzativi e con le scelte imprenditoriali) che si presentano nell'attività di tutti i giorni. Il nuovo codice etico del gruppo nasce come conseguenza della revisione di missione e valori aziendali avvenuta nel settembre 2006. Il gruppo di lavoro è stato coordinato dall'Unità Corporate Social Responsibility e composto dal Direttore di Bologna, dal Direttore del Personale e Organizzazione, dal Responsabile Formazione e Sviluppo, dalla Responsabile Comunicazione Interna, dal Responsabile Relazioni Esterne, dalla Direttrice Acquisti e Appalti e dal Responsabile di Internal Auditing. Il percorso di aggiornamento del codice è stato caratterizzato, sin dall'inizio, da una modalità partecipativa finalizzata a definire norme e comportamenti il più possibile condivisi all'interno dell'organizzazione. La prima bozza, prodotta in seguito all'analisi delle aree a "rischio etico", partendo dai sistemi gestionali interni, con il coinvolgimento dei responsabili del gruppo che gestiscono le relazioni con i vari stakeholder, è stata sottoposta a due focus group di lavoratori che ne hanno determinato una parziale revisione con le loro osservazioni. La seconda bozza così prodotta è stata oggetto di intervista ad alcuni Sindaci dei Comuni soci, e consegnata a dirigenti e quadri del gruppo con il risultato di determinarne una ulteriore revisione in seguito alle sollecitazioni prodotte da questi stakeholder. Il codice etico del gruppo, frutto dunque di un dialogo e confronto con diversi interlocutori dell'azienda e soprattutto con i lavoratori, è stato approvato il 12 settembre 2007 dal Consiglio di Amministrazione. Per

garantire la diffusione e l'attuazione del codice e per inviare eventuali segnalazioni, l'8 ottobre 2007 è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione il Comitato Etico. Nel novembre 2007 l'impresa ha avviato il percorso di formazione per sensibilizzare i propri dipendenti ai principi e alle norme contenute nel nuovo codice etico. E per diffondere la conoscenza del codice, ha lanciato AlfabETICO, una rielaborazione informatica del gioco dell'oca. La formazione in aula ha coinvolto fino a marzo oltre 2.000 persone (pari al 50% del totale dei lavoratori dell'azienda e delle società territoriali) e proseguirà sino a giugno 2008 per coinvolgere gli oltre 6.000 lavoratori del gruppo. Il riscontro è stato molto positivo e la partecipazione è stata elevata.

**Bilancio di sostenibilità:** è stato costruito sulla base della linea guida AA1000 che definisce i passaggi indispensabili per la costruzione dei bilanci sociali e di sostenibilità. I contenuti del bilancio sono stati predisposti in conformità alle linee guida definite dal GRI e dal GBS e tenendo conto delle informazioni considerate rilevanti per gli stakeholder aziendali. In questa edizione del bilancio, per il quarto anno, viene utilizzata come riferimento la linea guida G3 e, per il primo anno, viene utilizzato il supplemento settoriale dedicato al settore Electric Utility (versione finale del Sustainability Reporting Guidelines & Electric Utility Sector Supplement approvata nell'aprile 2009). La linea guida Reporting Guidelines G3 è stata elaborata nel 2006 dal Global Reporting Initiative per la valutazione delle prestazioni economiche, ambientali e sociali delle imprese; il supplemento settoriale Electric Utility è stato elaborato nel 2009 dal Global Reporting Initiative e contiene indicatori specifici per il settore elettrico; il GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale) ha invece proposto nel 2001 i Principi di Redazione del bilancio sociale. I primi due capitoli del bilancio descrivono il metodo di costruzione, l'identità dell'azienda, la sua missione, le strategie aziendali, le politiche di sostenibilità e gli

indicatori chiave per valutare la sostenibilità economica, ambientale e sociale. Il terzo capitolo descrive gli aspetti metodologici collegati al dialogo con gli stakeholder. Nel quarto capitolo vengono evidenziate le ricadute economiche dell'azienda utilizzando la metodologia del valore aggiunto distribuito agli stakeholder proposta dal GBS. Nei capitoli successivi vengono individuati i risultati raggiunti per le singole categorie di stakeholder sia relativi a performance qualitative e quantitative sia in termini di raggiungimento degli obiettivi indicati nel precedente bilancio. In ogni capitolo sono indicate le iniziative di ascolto, dialogo e coinvolgimento degli stakeholder. Per ogni categoria di stakeholder sono stati individuati obiettivi per i prossimi anni in coerenza con gli strumenti di programmazione strategica dell'azienda; in alcuni casi, gli obiettivi di miglioramento sul cui raggiungimento l'azienda si impegna per il futuro sono stati quantificati con indicatori numerici. Gli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale riportati nel bilancio sono stati definiti con riferimento agli strumenti di pianificazione e controllo utilizzati nel gruppo: Piano Industriale 2009-2013, Budget 2010 e Balanced Scorecard 2010. Questi strumenti, tra loro integrati, contengono obiettivi di sostenibilità con impatto sugli stakeholder. *"La raccolta dei dati di consuntivo necessari per la redazione del bilancio è avvenuta attraverso la distribuzione di schede nelle quali sono state definite le specifiche tecniche per la costruzione degli indicatori. Infine, nella definizione dei contenuti di questo bilancio, con l'obiettivo di corrispondere il più possibile al principio della 'materialità' delle linee guida del GRI, sono stati considerati i risultati dell'analisi della rassegna stampa e dei blog, forum e newsgroup dell'anno 2009 e le evidenze riscontrate dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder"*. Tra i differenti livelli di applicazione individuati dalla linea guida GRI-G3, questo bilancio ha raggiunto il livello di applicazione A+, che corrisponde a una completa applicazione delle richieste delle linee guida e a una verifica indipendente esterna. Il

bilancio di sostenibilità ha visto numerose novità, introdotte nel corso degli anni. Le novità principali sono:

- approvazione in Consiglio di Amministrazione (dal bilancio 2006),
- redazione del bilancio in conformità con le linee guida GRI G3, livello di applicazione A+ (dal bilancio 2006),
- presentazione del bilancio nel corso di un evento pubblico (dal bilancio 2006),
- approvazione in Consiglio di Amministrazione contestualmente al bilancio di esercizio (dal 2007),
- presentazione in Assemblea dei Soci (dal 2008),
- verifica del bilancio svolta secondo lo standard AA1000 Assurance Standard (dal bilancio 2008),
- nuova sezione del sito internet dedicata al bilancio (dal bilancio 2008).

Inoltre, dal 2008, sono state attivate delle rendicontazioni specifiche su argomenti di particolare interesse: la qualità dell'acqua distribuita, la destinazione dei rifiuti raccolti in modo differenziato. Le iniziative di diffusione del bilancio di sostenibilità sono molteplici. Per quanto riguarda l'interno, il bilancio viene distribuito a tutti i dipendenti. All'esterno, il bilancio viene diffuso nella sua versione cartacea (spedito per posta all'indirizzario istituzionale) e on line (disponibile una sezione dedicata con strumenti interattivi e contenuti aggiuntivi rispetto alla versione cartacea), viene presentato in convegni pubblici (nel 2010 sono stati organizzati sette eventi, con una partecipazione di circa 750 persone). Il bilancio 2009 è stato anche diffuso, in una versione sintetica, in allegato a un quotidiano a diffusione locale. Infine *"per quanto riguarda gli indici etici, abbiamo cercato di allineare i contenuti del bilancio alle richieste degli analisti etici. L'inclusione negli indici etici comporta un aumento della visibilità dell'azienda"*.

**Organizzazione della CSR:** costituita nel maggio 2005 dal Consiglio di Amministrazione, in staff all'Amministratore Delegato, l'unità organizzativa Corporate Social Responsibility, dal 2010 Direzione, ha il compito di garantire che i principi di Responsabilità Sociale siano parte integrante della pianificazione e gestione aziendale. *"La Direzione CSR ha la responsabilità di definire e proporre le linee guida aziendali relative alla responsabilità sociale d'impresa, redigere la rendicontazione sulla sostenibilità e presidiare il sistema Balanced Scorecard integrato con le strategie di sostenibilità".*

**Indicatori di performance di sostenibilità:** gli indicatori chiave di performance sono stati individuati tenendo conto dei principali impatti sull'ambientali e sugli stakeholder dell'azienda. *"L'utilizzo di KPI ha permesso di individuare e di evidenziare in modo più semplice e diretto gli aspetti più rilevanti dell'azienda. In molti casi, vengono definiti obiettivi quantitativi rispetto agli indicatori. Questi obiettivi vengono riportati anche nel sistema Balanced Scorecard, il sistema incentivante utilizzato dal gruppo. Ogni anno, nel bilancio di sostenibilità, verifichiamo il raggiungimento di questi obiettivi e descriviamo le attività svolte per ottenerli".*

**Standard e certificazioni:** il gruppo interpreta le certificazioni dei sistemi di gestione come strumenti fondamentali di governo. Tali attività hanno infatti aiutato nel corso degli anni, a migliorare:

- la capacità di misurazione e di analisi dei problemi e la definizione di azioni correttive su basi oggettive di priorità e criticità, attraverso un approccio sistematico alle non conformità;
- il coordinamento trasversale delle funzioni, attraverso il contributo delle strutture Qualità, Sicurezza e Ambiente;

## Descrizione dei casi di studio e analisi dei dati

- la definizione dei piani formativi e di crescita delle competenze, attraverso l'analisi sistematica delle criticità e delle competenze necessarie;
- la raccolta e definizione di input per il completamento dei piani di investimento;
- le attività di benchmarking interno e condivisione delle problematiche, attraverso l'implementazione di attività di controllo e audit (sia interno sia esterno);
- l'implementazione di linee guida, procedure e istruzioni operative di gruppo;
- il controllo delle prestazioni dei fornitori anche riguardo all'impatto sull'ambiente delle attività che svolgono per conto dell'impresa.

I sistemi di gestione della qualità certificati secondo lo standard ISO 9001 rappresentano uno strumento ampiamente diffuso e condiviso all'interno del gruppo. La certificazione ISO 9001 conseguita dalle aziende del gruppo riguarda il 97% dei lavoratori a tempo indeterminato. A dicembre 2009, 64 impianti di smaltimento rifiuti hanno ottenuto la certificazione ambientale ISO 14001 e il 93% dei rifiuti smaltiti negli impianti del gruppo è avvenuto in tali impianti. Gli impianti con registrazione EMAS sono complessivamente 33; ulteriori 4 impianti hanno superato positivamente la verifica dell'ente esterno e sono in attesa della convalida ministeriale. Nel 2009 i rifiuti smaltiti in impianti con registrazione EMAS sono stati pari al 56% dei rifiuti complessivamente trattati negli impianti del gruppo. Tale percentuale sale al 59% se si considerano anche gli impianti per i quali è in corso l'istruttoria per la registrazione. Nel 2009 sono state smaltite in impianti con registrazione EMAS 2,2 milioni di tonnellate di rifiuti pari al 59% dei rifiuti smaltiti negli impianti del gruppo. I rifiuti urbani smaltiti negli impianti con registrazione EMAS sono stati 756 mila

tonnellate pari al 59% del totale dei rifiuti urbani smaltiti negli impianti del gruppo. Per il 2010 l'impresa ha l'obiettivo di prima certificazione OHSAS 18001 delle attività rientranti nella terza porzione di scopo, relative alla gestione del servizio idrico integrato. A seguito del completamento del percorso di certificazione OHSAS 18001, il gruppo avvierà il percorso per la certificazione SA8000 (sistemi di gestione della responsabilità sociale) ed effettuerà specifiche analisi di fattibilità per le attività di certificazione secondo gli standard ISO 16001 (sistemi di gestione dell'energia), ISO 27001 (sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni). Prosegue il progetto EMAS che prevede la progressiva registrazione di tutti gli impianti. Il progetto è stato premiato nel 2005 con l'European EMAS Award Italy in quanto considerato uno dei più interessanti nel panorama europeo. Nel corso del 2009, il Ministero dell'Ambiente ha rilasciato la registrazione EMAS per 13 nuovi impianti e ha rinnovato le preesistenti registrazioni in scadenza. *"L'introduzione dei sistemi di gestione relativi alla qualità, all'ambiente e alla sicurezza ha permesso di formalizzare le procedure di gestione interne e di gestire in modo più strutturato gli aspetti legati alla qualità, all'ambiente e alla sicurezza sul lavoro. La certificazione SA8000 è il naturale proseguimento del processo di sviluppo del sistema di gestione aziendale che ha visto, nel tempo, l'introduzione di sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e la sicurezza sul lavoro"*.

### **7.1.7. Caso G**

#### **7.1.7.1. Breve descrizione dell'impresa**

L'impresa nasce nel 1864 a Scanzo in provincia di Bergamo. Solo nel 1927, quando la società è già quotata in Borsa a Milano da due anni, assume l'attuale ragione sociale. Diventata la principale società italiana nel settore dei materiali da costruzione, alla fine degli anni Ottanta avvia le prime iniziative di internazionalizzazione del gruppo. Ma è con

l'acquisizione di un'azienda francese nell'aprile del 1992 che si realizza in un sol colpo il processo di globalizzazione della società. Con la più rilevante acquisizione industriale realizzata all'estero da un gruppo italiano, il fatturato passa da 775 milioni di euro a quasi 2.600 milioni del nuovo gruppo. L'acquisizione cambia la fisionomia dell'impresa: il peso dell'Italia sui ricavi scende dal 97% al 27,5% e la presenza si amplia a 13 Paesi. I passi successivi sono rivolti verso l'Europa dell'Est (Bulgaria) e l'Oriente, dove vengono acquisite nuove società in Kazakistan e in Thailandia. Segue il posizionamento in India, che rappresenta il terzo mercato mondiale del cemento. Dai piani di sviluppo non resta poi escluso il continente africano: al rafforzamento della presenza in Marocco si affianca l'Egitto. Il 2007 segna lo sbarco del gruppo in Cina e in Kuwait.

Oggi, sotto l'aspetto operativo, in Italia l'impresa è il primo produttore di materiali da costruzione con una quota di mercato di circa il 30% e con un dispositivo industriale in costante adeguamento e prodotti sempre più innovativi per la clientela. Dopo il revamping della cementeria di Calusco d'Adda (Bg) inaugurata nel 2004, sono allo studio nuovi interventi per adeguare alle migliori tecnologie disponibili, sotto l'aspetto produttivo e ambientale, di quattro impianti in Lombardia, Sardegna, Basilicata e Sicilia. Nella strategia di verticalizzazione della propria attività, nel 1997 la società ha acquisito il controllo di un'azienda del settore calcestruzzi, diventando il leader nazionale anche in questo settore. Complessivamente occupa in Italia oltre 5.000 dipendenti.

### **7.1.7.2. Descrizione della CSR aziendale**

Lo sviluppo sostenibile rappresenta per l'impresa una sfida da vivere attraverso scelte di lungo periodo e impegno quotidiano. La creazione del valore attraverso i processi industriali è accompagnata dall'utilizzo



innovativo e sostenibile delle risorse naturali, a beneficio delle comunità locali e dei clienti. L'azienda è profondamente coinvolta in questa missione e da almeno un decennio segue precise strategie che mirano a rendere complementari tra loro la crescita industriale, la tutela ambientale e la responsabilità sociale.

L'azienda è la prima società italiana quotata del settore che ha aderito al Global Compact, l'iniziativa delle Nazioni Unite nata con l'obiettivo di salvaguardare la sostenibilità sociale ed ambientale dei processi di crescita economica. L'adesione del gruppo è stata formalmente sancita con una lettera del Consigliere Delegato al Segretario Generale delle Nazioni Unite, Ban Ki-moon, in cui sono sottoscritti i dieci principi del Global Compact relativi ai diritti umani, agli standard lavorativi, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione. La partecipazione dell'impresa a questa importante iniziativa internazionale volta a contribuire alla costruzione di un'economia mondiale più sostenibile nel pieno rispetto di regole basilari di comportamento etico-morale, prevede lo sviluppo in tutti i 22 paesi in cui il gruppo è presente. In particolare, l'impegno assunto sarà volto a promuovere detti principi all'interno della sfera di influenza del gruppo e a garantire che il Global Compact e i suoi valori divengano parte delle strategie, della cultura e dell'operatività quotidiana, nonché a partecipare a progetti di collaborazione che promuovano i più vasti obiettivi di sviluppo delle Nazioni Unite. In futuro, il gruppo avrà cura di diffondere una dichiarazione inequivocabile in merito all'impegno assunto ai propri portatori di interesse e all'opinione pubblica. L'impresa renderà noti i progressi raggiunti dopo un anno dall'iniziale partecipazione al Global Compact, come pure negli anni successivi, coniugando le disposizioni del Global Compact con l'annuale Relazione sullo Sviluppo Sostenibile. Il Global Compact delle Nazioni Unite, rappresenta l'iniziativa più estesa realizzata finora a livello mondiale sui temi della cittadinanza

d'impresa e della sostenibilità. Dal suo lancio ufficiale, il 26 luglio del 2000, per volere dell'ex Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, l'iniziativa è cresciuta in maniera continua arrivando a più di 6.600 partecipanti, tra cui si registrano 4.700 imprese con sede in 130 paesi.

**Dimensione ambientale:** alla presenza del Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio Gianni Letta, il Consigliere Delegato del Gruppo e il Ministro dell'Ambiente hanno firmato un accordo volontario tra l'azienda e il Ministero, denominato "Patto per la Tutela dell'Ambiente". L'accordo si inserisce in un quadro di accordi analoghi tra il Ministero e dieci delle principali aziende italiane e prevede un percorso programmatico di investimenti da parte dell'impresa in interventi finalizzati alla riduzione dei gas a effetto serra e alla produzione di energia da fonti rinnovabili. *"Nel 2007 avevamo proposto un 'Patto per l'ambiente' tra imprese e istituzioni al fine di poter realizzare interventi strutturali di riconversione di impianti industriali. L'obiettivo era ed è il raggiungimento di una maggiore efficienza ambientale dei processi produttivi, da coniugare con più rapidi iter autorizzativi. Il patto firmato oggi rappresenta un primo passo in questa direzione".*

Il piano di investimenti dell'impresa, stimato in circa 510 milioni di euro complessivi, prevede in particolare 3 tipologie di interventi che saranno realizzati, a fronte dell'ottenimento dei relativi permessi e assentimenti amministrativi, entro il 2013:

- revamping degli impianti di produzione di energia idroelettrica per il mantenimento della capacità installata e realizzazione di impianti solari fotovoltaici,

- interventi tecnologici per la sostituzione di una parte di combustibili fossili utilizzati negli impianti di produzione di cemento con combustibili derivati da rifiuti,
- revamping di alcuni degli impianti di produzione di cemento finalizzato all'incremento dell'efficienza energetica ed ambientale delle unità produttive.

Dall'attuazione dell'accordo sono attesi rilevanti benefici ambientali:

- riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> pari a circa 760 kt/anno,
- risparmio di energia da fonti fossili di circa 260 Ktep/anno.

Il Patto fra il Ministero dell'Ambiente e l'azienda, al fine di favorire e monitorare la corretta implementazione dell'accordo, prevede l'istituzione di un Comitato di nomina Ministeriale composto da membri del Ministero dell'Ambiente e rappresentanti del gruppo, con il compito di:

- presentare al Ministro, tramite relazione annuale, un quadro dettagliato circa l'implementazione del programma e i benefici ambientali raggiunti;
- individuare soluzioni alle criticità che eventualmente si riscontrassero nel corso degli iter autorizzativi e favorire la rapida attuazione degli interventi;
- agevolare il dialogo e la collaborazione con le Autorità Regionali e gli Enti locali presentando apposite relazioni e documentazione tecnica.

**Dimensione sociale:** l'impresa intende applicare i migliori standard di sicurezza e diffondere una cultura basata sulla prevenzione dei rischi e sulla responsabilizzazione dei comportamenti di tutti i dipendenti e di coloro che lavorano o instaurano relazioni con il gruppo. Per questo, nel 2000, nasce "Zero Infortuni", il progetto che mira a fare della

Sicurezza un valore di gruppo e sviluppare una vera e propria cultura d'impresa in materia di prevenzione degli infortuni. Nella convinzione che tutte le persone costituiscano l'elemento centrale della sicurezza, tutti i dipendenti, di qualunque livello gerarchico, sono coinvolti affinché i loro comportamenti contribuiscano ad evitare infortuni a loro stessi e ai loro colleghi. Per raggiungere risultati di eccellenza sono stati intrapresi programmi di miglioramento in ambito tecnico, organizzativo e di miglioramento dei comportamenti sicuri. Le persone e le loro scelte sono poste al centro del tema sicurezza. Grazie all'introduzione di diverse iniziative di sensibilizzazione e di nuovi strumenti, in sette anni Zero Infortuni ha consentito di ridurre l'Indice di Frequenza degli infortuni di oltre il 78%.

Il sostegno alle comunità locali è uno dei capisaldi dello sviluppo sostenibile. Consapevole dell'importanza della sua presenza sul territorio (le attività delle cementerie hanno un impatto diretto sull'ambiente e sulla popolazione locale) e profondamente convinta dei valori di sostenibilità ambientale, l'azienda ha come obiettivo quello di migliorare continuamente il proprio rapporto con le comunità locali, promuovendo un dialogo aperto e una collaborazione continua con il territorio. L'apertura nei confronti degli stakeholder e del territorio è vista come un impegno molto importante perché può aumentare la consapevolezza delle sfide che l'industria del cemento è chiamata ad affrontare e può offrire un contributo a cambiamenti concreti, fornendo le basi per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile e la creazione di valore nel lungo termine. In una logica di massima trasparenza, l'impresa organizza presso i suoi impianti sessioni di consultazione e informazione rivolte alle autorità locali e giornate di apertura alla popolazione. In un'ottica di sostegno e crescita della società civile, le cementerie ospitano visite di studenti universitari e delle scuole superiori, sostengono e collaborano con università,

organizzazioni ambientaliste e centri di ricerca, sponsorizzano manifestazioni sportive ed eventi legati al territorio.

Inoltre l'impresa sostiene da diversi anni numerose iniziative sportive promosse a livello locale e legate principalmente a sport di squadra come il basket, la pallavolo e il calcio, privilegiando quelle rivolte alle squadre giovanili. Dal 2006, per sensibilizzare l'opinione pubblica sui temi legati al rispetto dell'ambiente, l'azienda ha pianificato una serie di sponsorizzazioni sportive a sostegno del principio attivo TX Active®. In particolare sono state scelte le discipline sportive particolarmente connotate da valori ecologici: lo sci nordico che richiama valori quali la gente, la natura e la tradizione, il ciclismo che richiama la libertà, la campagna e il movimento pulito e la vela che fa riferimento all'orizzonte mediterraneo, al contesto di prestigio e ad uno sport pulito.

#### **7.1.7.3. Analisi degli strumenti di formalizzazione**

**Codice etico e carta dei valori:** il codice etico non si è sviluppato attorno ad una visione che potrebbe essere definita "di sostenibilità" come quella attuale, ma è nato nel 1993, e l'ultimo aggiornamento risale al 2001. *"Era un codice etico di una società quotata in borsa, di una società che voleva darsi una regola di business integrity, ma contiene inevitabilmente principi che oggi sono stati rielaborati in una visione di sostenibilità, ad esempio il principio della corretta competizione, il concetto della health and safety, il concetto della protezione dell'ambiente, piuttosto che il rapporto con clienti e fornitori"*. La logica è quella di creare un momento comune che possa costruire le regole generali attorno alle quali il gruppo e le sue filiali si muovono. Il gruppo è nato nel 1992, ma, come avviene solitamente nei processi di fusione, la catena di controllo ed il controllo effettivo si sono concretizzati e sviluppati in maniera efficace negli anni. Quando è

uscito per la prima volta il codice etico, nel 1993, esso era riferito più alla dimensione nazionale dell'impresa. Per questo motivo, da un anno ad oggi, è in corso l'ulteriore revisione del codice etico, e la nuova versione rappresenterà il primo vero codice di gruppo. Esso si baserà su di una visione sostenibile che si è materializzata e consolidata negli anni. *"In un'azienda il codice etico funziona soltanto se viene impostato in maniera efficace, di fatto la parte più rilevante sono le ultime due righe, dove si afferma che chi non è allineato e non rispetta il codice etico può subire sanzioni che vanno dall'interruzione del rapporto di lavoro, nel caso si tratti di fornitori e appaltatori, alla risoluzione del contratto, ovvero il licenziamento dei dipendenti. Il codice, a mio parere, è uno strumento fondamentale, che ogni azienda dovrebbe avere, e l'ultima versione sarà per noi uno strumento di unificazione della visione, con tutti i suoi apparati, anche sanzionatori, e tutto quello che ne consegue".* L'azienda dispone di un altro strumento, la carta dei valori, che esprime i principi di base del modello di governance del gruppo. Esso rappresenta il punto di convergenza tra etica individuale di ciascun dipendente ed etica dell'azienda nel suo insieme, ponendo l'uomo alla base dello sviluppo dell'impresa. La carta dei valori non sostituisce e non si sovrappone ai codici di governance già approvati e oggi pienamente operanti, ma è piuttosto un documento che ne sintetizza e rafforza i principi generali. Essa rappresenta il documento-cornice dei diversi impegni assunti dall'azienda, dalle donne e dagli uomini del gruppo. Questo documento contiene i principi etici generali volti a orientare il comportamento di tutto il personale nei confronti dei clienti, delle istituzioni e della pubblica amministrazione, dei concorrenti, degli azionisti, dei fornitori, del mercato e delle organizzazioni non governative rappresentative dei molteplici interessi generati dall'attività del gruppo. La carta dei valori afferma l'impegno a rispettare i seguenti principi:

- onestà, correttezza, integrità, trasparenza e reciproco rispetto nella gestione dell'azienda e nei rapporti con gli stakeholder;
- dialogo e ascolto delle comunità, finalizzati alla creazione di valore e di opportunità diffuse;
- tutela della persona, delle diversità e delle identità culturali, della crescita professionale e della sicurezza sul lavoro;
- salvaguardia dell'ambiente attraverso la ricerca di una integrazione armonica dei singoli impianti nel territorio e lo sviluppo di tecnologie innovative per il risparmio delle risorse naturali e per l'impiego di fonti rinnovabili di energia;
- promozione dell'innovazione mirata alla crescita industriale e allo sviluppo sostenibile.

La carta dei valori viene diffusa a tutti i dipendenti del gruppo, quindi condivisa dall'intera organizzazione, che partecipa in maniera dinamica alla sua attuazione, alla sua integrazione o revisione.

**Rapporto di sviluppo sostenibile:** il rapporto annuale di sostenibilità rende trasparente l'impegno dell'impresa. Sul fronte economico parlano chiaro in primo luogo le strategie di investimento, mirate alla razionalizzazione delle attività produttive, alla riduzione dell'impatto sull'ambiente e al miglioramento delle condizioni di lavoro. Un capitolo fondamentale è poi quello della ricerca e dell'innovazione che, in questa fase della strategia di crescita, puntano in modo deciso all'efficienza energetica e ambientale, generando un nuovo modello di sviluppo dei prodotti. Restano infine un punto fermo la creazione e la redistribuzione di valore agli azionisti e agli stakeholder in un contesto di equilibrio finanziario reale e tangibile. Il report di sostenibilità ha la funzione di *"spiegare agli stakeholder esterni quello che facciamo. Cerchiamo di migliorarlo continuamente, di rendere la sua lettura più semplice, e stiamo aumentando anno dopo anno il numero di indicatori di prestazione che vengono inseriti nel bilancio. Questo è uno*

*strumento in continuo movimento*". Il bilancio è un documento che l'impresa utilizza come biglietto da visita, e permette di *"conseguire vantaggi di visibilità"*. La distribuzione del documento avviene anche internamente all'impresa attraverso l'intranet aziendale, utilizzata come una specie di social network, con la finalità di stimolare in continuazione risposte e domande relative alla CSR provenienti dall'intero gruppo. Per l'anno prossimo è prevista una nuova modalità di presentazione del bilancio, che consiste in un evento pubblico di lancio del documento, in cui vengono esposti i contenuti del report, i punti di forza e le criticità della gestione aziendale relativa all'ultima annualità.

**Rating di sostenibilità:** l'impresa, dal 24 settembre 2007, è entrata a far parte del Dow Jones Sustainability World Index, l'indice mondiale per la responsabilità sociale delle imprese che raccoglie le società best performer su 2500 società internazionali presenti negli indici Dow Jones Global, valutate secondo criteri economici, ambientali e sociali. L'azienda è attualmente l'unica società del settore dei materiali da costruzione fra le società italiane ammesse nel gotha della sostenibilità. L'azienda è inoltre interessata al FTSE4Good, *"un rating molto diverso come approccio dal Dow Jones. Quest'ultimo mira all'ottenimento di uno schema di eccellenza: parte da un'analisi a livello globale delle società, per poi analizzare il dettaglio del settore, analizzando il miglior decimo percentile secondo un algoritmo di valutazione del punteggio assegnato"*. L'impresa ha valutato l'ingresso nell'indice FTSE4Good, ritenuto maggiormente orientato al sistema rispetto al Dow Jones. Per ciascuna delle 5 aree di valutazione (il cambiamento climatico, i diritti umani, l'aspetto sociale, l'anticorruzione e l'ambiente), in particolare, viene richiesta l'implementazione di un sistema di gestione. Nell'anno corrente l'impresa non è stata selezionata per rientrare in tale indice etico,



nonostante gli importanti miglioramenti compiuti in questa direzione. *"È necessario colmare un paio di lacune aziendali relativamente alle tematiche del cambiamento climatico e dei diritti umani, anche attraverso una maggiore formazione"*.

**Organizzazione:** negli anni precedenti esisteva una struttura simile a quella attuale, costituita da funzioni corporate di Safety e Ambiente, mentre dal 2007 è stata creata una Direzione Sviluppo Sostenibile. Essa segue i 4 pilastri fondamentali su cui si basa il gruppo (ambiente, climate change, safety e aspetto sociale). *"Queste sono le 4 aree tematiche che riportano a me. Io riferisco al Direttore Generale, il quale, a sua volta, riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione. La catena è relativamente corta"*. La maggior parte della attività intraprese dai responsabili di CSR riguardano le funzioni aziendali esterne alla stessa. *"Non si fa CSR senza le risorse umane, senza la parte di progettazione tecnica, senza il reparto acquisti e fornitura sostenibili, gli appaltatori, la parte legale, il reparto innovazione. In sostanza, non esiste funzione al nostro interno che non sia implicata in argomenti sensibili ai fini della performance sostenibile del gruppo"*. L'obiettivo dell'impresa nel lungo termine è quello di integrare nelle singole funzioni le tematiche di CSR, e di conseguenza poter eliminare l'organizzazione dedicata esclusivamente alla CSR.

**Sistema di misurazione delle performance:** *"l'efficacia dell'implementazione di una visione sostenibile dipende direttamente dalla capacità di quantificare le prestazioni"*, sono necessari indicatori solidi sui quali costruire gli obiettivi del business, che devono rientrare nelle valutazioni manageriali. *"Questo si chiama 'controllo in model' e mi permette di verificare come vanno le cose, ma soprattutto mi permette di guidare l'azienda nella direzione più proficua"*.

**Certificazioni e standard:** le certificazioni ritenute prioritarie dall'impresa sono le ISO 14000 e 9000. In particolare, il 90% delle cementerie del gruppo sono certificate ISO 14000, ed esiste un sistema strutturato di verifica e di audit interno di tipo ambientale, con l'obiettivo di valutare l'esistenza di eventuali problematiche. *"Non esiste uno stabilimento che non sia cambiato nei suoi elementi più significativi, dalla gestione interna dei rifiuti, alla emissioni anomale incidentali. Non vi è dubbio".* È stato avviato inoltre un progetto di gruppo di gestione del rischio, basato sul sistema 14000. Quest'ultimo, laddove venga realmente applicato nell'organizzazione, viene riconosciuto come un ottimo sistema per anticipare i rischi. La certificazione ISO 9000 rappresenta una base utile per la singola contabilità industriale. *"Un sito che non è certificato ISO 9000 è facilmente riconoscibile: è un sito nel quale i dati di un certo combustibile specifico, piuttosto che i consumi delle materie prime non sono solidi e coerenti. La certificazione permette di migliorare la strutturazione, la contabilità industriale, l'ammodernamento dei laboratori, la qualità del prodotto. Da questo punto di vista quasi da subito ha sempre fornito ritorni veramente utili. Le fabbriche sono più ordinate, più correttamente gestite, in termini di visibilità del processo e soprattutto in termini di intercoinvolgimento delle varie funzioni, anche a livello locale".*

## **7.2. Analisi dei dati**

L'analisi dei dati è il processo che consente di dare significato a ciò che il ricercatore ha raccolto, registrato e letto. E dal momento che i dati vengono usualmente dedotti da fonti diverse, contenenti informazioni disparate, incompatibili (se non addirittura contraddittorie), l'analisi consiste nel: descrivere, categorizzare, catalogare, interpretare dati concreti e condurre, su di essi, ragionamenti induttivi e deduttivi, allo

scopo di generare risultati in forma di resoconti, modelli e teorie. Diversamente dalle analisi statistiche e dagli studi "quantitativi", questo tipo di analisi può avvalersi di ben poche formule. Molto dipende dallo stile personale del ricercatore e dalla quantità e qualità delle prove disponibili. Nello studio di caso è possibile però prevedere almeno una serie di livelli operativi.

Ad un livello base, ci si limita ad organizzare e presentare i dati in una narrazione descrittiva. Quello dell'analisi descrittiva costituisce non solo il livello più semplice di analisi, ma anche una componente fondamentale di tutte le forme di ricerca qualitativa. Tuttavia, pochi studi si limitano solo alla costruzione di resoconti descrittivi. La semplice descrizione lascia, infatti, i lettori liberi di interpretare i legami non esplicitati e trarre conclusioni eventualmente errate. È necessario procedere oltre la semplice descrizione, per interpretare e collegare i dati e trarre intuitivamente dal loro studio, una serie di concetti capaci di spiegare i fenomeni indagati. Solo a partire da questi concetti, sarà possibile per il ricercatore individuare gli elementi ed i risultati ricorrenti, rispondere ai quesiti iniziali della ricerca, attraverso il ragionamento induttivo o deduttivo, formulare per astrazione una spiegazione generale e tentare inferenze sull'attività futura.

L'analisi dei siti web è stata la base per la costruzione dei questionari ad hoc indirizzati ai soggetti ritenuti maggiormente coinvolti nel processo di formalizzazione della CSR. I quesiti posti sono stati man mano adattati in base alle risposte ottenute dalle precedenti interviste effettuate. La finalità di questo processo evolutivo è stato quello di ottenere un più efficace confronto tra i diversi casi, che presentano differenti obiettivi di formalizzazione della CSR. Le interviste sono state registrate, previo consenso dei soggetti interrogati, e successivamente sono state trascritte e archiviate, per poter permettere una migliore

identificazione dei dati ritenuti importanti per i nostri scopi. Questo ci ha permesso di rispondere ai quesiti iniziali della ricerca, favorendo un più idoneo metodo di comparazione fra i diversi casi di studio, che ha agevolato la costruzione di una spiegazione generale del fenomeno indagato.

Quarta parte:  
**PRESENTAZIONE DEI  
RISULTATI**



## **8. Analisi e discussione dei risultati**

### **8.1. Analisi per tipologia di strumento**

L'analisi effettuata sui dati e sulle informazioni derivanti dallo studio dei casi ha permesso di descrivere, categorizzare, interpretare dati concreti e condurre, su di essi, ragionamenti induttivi e deduttivi, allo scopo di generare risultati in forma di un modello. Il processo di costruzione del modello ha previsto le seguenti fasi:

- raccolta dei dati relativi ai casi di studio, sia tramite l'analisi del sito web che le risposte al questionario;
- prima lettura e comprensione dei dati, per dedurre le prime macro-categorie di vantaggi per l'impresa derivanti dai singoli strumenti;
- confronto tra i diversi casi di studio, con l'individuazione delle singole categorie di vantaggi per ogni strumento;
- affinamento del modello, tramite esplicitazione dei vantaggi con il supporto di citazioni degli individui intervistati.

L'analisi dei dati raccolti ha quindi condotto all'identificazione di una serie di vantaggi per l'impresa apportati da ogni tipologia di strumento di formalizzazione della CSR, riassunti nella tabella sottostante.

STRUMENTO	VANTAGGI PER L'IMPRESA
<b>Codice etico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spinta al rispetto delle leggi</li> <li>• Diffusione di una cultura di CSR</li> <li>• Condivisione e team building</li> <li>• Efficienza processi</li> <li>• Anti-corruption</li> <li>• Relazione e comunicazione con stakeholder esterni</li> <li>• Competitività e differenziazione dai competitors</li> </ul>
<b>Bilancio sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione verso l'esterno e relazione con stakeholder esterni</li> <li>• Miglioramento brand</li> <li>• Incremento identità impresa e motore dello sviluppo interno</li> <li>• Ottimizzazione risorse e team building</li> </ul>
<b>KPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk management</li> <li>• Integrazione strategia</li> <li>• Benchmarking e miglioramento continuo</li> </ul>
<b>Rating etico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore solidità finanziaria</li> <li>• Riconoscimento esterno</li> <li>• Guida per migliorare</li> </ul>
<b>Organizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendicontazione</li> <li>• Integrazione strategia</li> <li>• Coesione ed efficienza processi</li> </ul>
<b>Standard e certificazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitività e certificazione legata al settore</li> <li>• Miglioramento dei rapporti con stakeholder esterni</li> <li>• Anticipazione domanda</li> <li>• Integrazione e maggior dialogo con i dipendenti</li> <li>• Garanzie, risparmio costi audit, gestione rischio</li> <li>• Miglioramento continuo e innovazione</li> </ul>

Figura 21. I vantaggi per l'impresa degli strumenti di formalizzazione della CSR (Motta e Suman).



In particolare, per ogni tipologia di strumento, vengono di seguito riportate le citazioni delle interviste che hanno condotto all'individuazione di tali vantaggi.

### **8.1.1. I vantaggi derivanti dall'adozione di un codice etico**

Il primo strumento indagato risulta essere il codice etico o il codice di condotta, dal momento che il successo di un programma di CSR in un'impresa dipende dalla creazione di strutture di governance e di reporting capaci di istituzionalizzare l'etica all'interno di un'organizzazione, proprio tramite l'adozione di codici etici di autoregolamentazione.

Tali documenti permettono la formalizzazione dei valori di riferimento delle imprese, della vision, della mission e degli obiettivi di CSR. Pertanto l'introduzione di un codice contribuisce alla diffusione di una cultura orientata alla CSR nell'azienda, quindi ad una maggiore condivisione dei valori di responsabilità sociale. Questo permette di rafforzare il team building e aumentare l'efficienza nella gestione delle persone, oltre che migliorare il posizionamento competitivo dell'impresa, grazie alle opportunità strategiche che possono nascere dai contenuti presenti nel codice, quale, ad esempio, il reclutamento dei talenti.

Il codice etico rappresenta un "contratto sociale" tra l'impresa e i suoi diversi stakeholder, con la funzione di legittimare il ruolo strategico dell'impresa nei loro confronti, annunciando pubblicamente che essa risulta consapevole dei propri obblighi di cittadinanza e che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con i valori definiti all'interno del codice. In questo senso, risultano fondamentali la relazione e la comunicazione con gli stakeholder esterni.

La grande diffusione dei codici etici è in parte legata al cambiamento di prospettiva legislativa e giudiziaria, come risposta ai numerosi casi di bancarotta per truffa. In quest'ottica, l'adozione di codici etici rappresenta per le imprese un investimento per tutelarsi da comportamenti opportunistici all'interno della stessa organizzazione e prevenire possibili violazioni di leggi.

"Il codice etico normalmente viene acquisito per rendere evidenti all'esterno i valori di riferimento dell'azienda, il modo con cui tratta i propri interlocutori, il modo di operare, le limitazioni che si dà nel perseguimento dei propri obiettivi di tipo etico e per dare una guida interna ai propri manager e dipendenti rispetto a ciò che si può o non si può fare che non è disciplinato esplicitamente dalla legge. Quindi le aree di scelta arbitraria trovano una sorta di discriminazione rispetto a ciò che dice il codice etico." (Esperto del settore).

Di seguito sono riportate le citazioni delle interviste effettuate che permettono di esplicitare i vantaggi per l'impresa derivanti dall'adozione del codice etico o di condotta.

<b>Spinta al rispetto delle leggi</b>	B: "Il codice etico è stato realizzato nel 2002 per rispondere al decreto 231, che prevede per le società quotate di redigere, oltre ad un modello organizzativo, anche un codice etico, quindi puramente per un obbligo normativo. Le funzioni coinvolte sono state l'Internal Audit e la funzione legale del gruppo. All'inizio è stata un'adozione per essere compliance alla legge, poi è servita per anticipare i rischi connessi alle future conformità."  G: "Il rispetto delle norme sul lavoro, delle norme internazionali, piuttosto che la copertura assicurativa sul lavoro e le regole di sicurezza, magari in Italia sono scontate, ma nel resto del mondo non lo sono."
<b>Diffusione di una cultura di CSR</b>	B: "Il codice ha facilitato l'implementazione della linea guida dei tre principi legalità, correttezza e lealtà, permettendo di definire una strada corretta dei comportamenti interni ed esterni. Abbiamo fatto dei corsi di formazione sui temi dell'etica e del codice etico per diffonderlo ulteriormente, e abbiamo cercato di aumentare la sensibilità, soprattutto dei nostri colleghi in Europa. Vediamo che i colleghi che non sono CSR oriented fanno

## Analisi e discussione dei risultati

	<p>sempre riferimento al codice etico, pilastro della filosofia del gruppo. Vi domanderete come mai il codice etico della Spa non è valido per tutti? Perché dipende dalla filosofia del gruppo, che è cresciuto per acquisizioni, però non è una classica multinazionale americana, che impartisce in modo stringente le direttive per qualsiasi cosa. La decisione è quella di lasciare molta autonomia e la propria identità.”</p> <p>E: “Abbiamo implementato corsi di formazione per tutti i dirigenti, corsi specifici di alcuni giorni con l’obiettivo di condividere un lessico con loro. Siamo partiti inevitabilmente dall’alto, perché fare il contrario avrebbe portato il dirigente ad essere un estraneo in azienda. Questa è la CSR della sostenibilità, non è qualcosa che fai, ma qualcosa che sei. La CSR non è qualcosa che tu puoi integrare perché è già nel DNA dell’azienda.”</p> <p>F: “Il codice etico ha una natura proattiva, esso non è principalmente uno strumento rivolto a sanzionare, ma rivolto a indurre e indirizzare: un protocollo che aiuti i suoi destinatari ad affrontare i dilemmi etici (che sono poi un tutt’uno con i problemi organizzativi e con le scelte imprenditoriali) che si presentano nell’attività di tutti i giorni.”</p> <p>G: “La logica è quella di creare un momento comune e che possa costruire le regole generali attorno le quali il gruppo e le sue filiali si muovono. Da un anno e mezzo ad oggi è in corso la revisione ulteriore del codice etico, e sarà il primo vero codice etico di gruppo, costruito attorno a una visione sostenibile che si è materializzata e consolidata negli anni. Sarà per noi uno strumento di unificazione della visione solo il giorno che diventerà un vero strumento di gruppo, con tutti i suoi apparati, anche sanzionatori, e tutto quello che ne consegue.”</p>
<p><b>Condivisione e team building</b></p>	<p>A: “Centrale nel codice è la parte dei rapporti interni, che risulta più sviluppata rispetto ad altri codici. Un codice non certifica che un processo ci sia, ma è la cultura dell’impresa che lo fa esistere. È stato redatto a livello corporate e il process owner è la funzione di Compliance e Risorse Umane. Il codice etico aveva come obiettivo la condivisione e l’esortazione a qualsiasi dipendente di adottare comportamenti equi nei confronti di tutti gli stakeholder attraverso continue attività di training, esercitazioni, spiegazioni e specifici interventi. La trasmissione avviene sia in aula che attraverso un sistema di e-learning e corsi più specifici.”</p> <p>B: “C’era l’esigenza da parte dei colleghi nel capire come dovevano muoversi nell’acquisto dei materiali, nella ristrutturazione e costruzione dei punti vendita, quali i principi da seguire, quali domande da farsi, per cui ci stiamo innalzando per definire una strategia che dovrebbe dialogare con il business plan della società.”</p> <p>C: “I dipendenti sono più sensibili a queste tematiche, i vantaggi sono stati dipendenti più contenti, quindi più motivati e prodotti</p>

## Analisi e discussione dei risultati

	<p>migliori, con vantaggi conseguenti sulle vendite.”</p> <p>D: “Operiamo in un business molto tecnico che necessita di competenze molto forti, quindi avere rapporti di lungo termine con le persone, investire in formazione e knowledge management sono sempre stati elementi propri dell’impresa.”</p> <p>E: “Per la redazione della carta buone prassi sono stati coinvolti i dipendenti. Inoltre la carta è stata redatta da noi come istanza esterna e poi rigettata nelle mani dei dipendenti per lungo periodo, l’hanno esaminata e hanno apportato ognuno le correzioni e suggerimenti che voleva. Vogliamo coinvolgere tutti, facciamo molto su proposta dei dipendenti. Abbiamo newsletter dedicate solo ai dipendenti e lo strumento ‘Radio Azienda’. I video tv aziendali servono anche per spiegare i risultati dei progetti sociali ai dipendenti.”</p> <p>F: “C’è stato un forte coinvolgimento nel corso del processo di elaborazione del codice di tutte le principali strutture aziendali. Il percorso di aggiornamento del codice è stato caratterizzato, sin dall’inizio, da una modalità partecipativa finalizzata a definire norme e comportamenti il più possibile condivisi all’interno dell’organizzazione. E per diffondere la conoscenza del codice, l’impresa ha lanciato AlfabETICO, una rielaborazione informatica del gioco dell’oca.”</p>
<p><b>Efficienza processi</b></p>	<p>A: “Il codice ha posto l’attenzione sul tema della sicurezza sul lavoro, permettendo una riduzione dei costi legati agli infortuni, grazie ad un continuo monitoraggio.”</p> <p>C: “Le attività coerenti con il codice sono prevalentemente rivolte ai prodotti, per poi anche intervenire sugli stabilimenti produttivi, con il fine di ridurre il consumo di acqua ed energia.”</p> <p>D: “Esistono dei costi di non-CSR. Ci sono i costi della gestione delle persone, se c’è ad esempio un turn over altissimo non riesci a tenere competenze in azienda. I costi della conoscenza sono un business difficilissimo sul campo, i tecnici devono avere competenze altissime, e perderle è drammatico in termini di costi. La sicurezza, abbiamo impianti delicatissimi in contesti molto difficili. Errori umani o di mancata gestione della sicurezza significa avere danni enormi.”</p>
<p><b>Anti-corruption</b></p>	<p>B: “L’indicatore chiave per vedere se il codice è efficace o meno è quello relativo ai casi di corruzione. Qui non ci sono.”</p> <p>D: “C’è un lavoro fortissimo sul tema anti-corruption, che in alcuni paesi è un tema molto forte, ad esempio in Nigeria, e aver un impegno di questo tipo e garantire gli strumenti di attuazione è qualcosa che non lavora solo sulla reputazione, ma anche sugli aspetti di contrattualistica e di relazioni coi paesi.”</p> <p>G: “Di fatto la parte più rilevante sono le ultime due righe, che dicono che chi non è allineato e non rispetta il codice etico può subire sanzioni che vanno dall’interruzione del rapporto di</p>

## Analisi e discussione dei risultati

	<p>lavoro, nel caso si tratti di fornitori e appaltatori, oppure della risoluzione del contratto, ovvero il licenziamento delle persone. Il codice etico è uno strumento abbastanza impositivo, per noi è sempre stato cogente dal punto di vista legale. Averlo ci aiuta nel gestire i rapporti con i paesi difficili del gruppo. Nel nostro report, abbiamo il 70% circa del nostro ebit generato in paesi che sono a rischio corruzione, con regole poco chiare.”</p>
<p><b>Relazione e comunicazione con stakeholder esterni</b></p>	<p>A: “Il rapporto con gli stakeholder, soprattutto con le comunità dove si sviluppa l’azienda, è collegato al tema delle ristrutturazioni, come elemento di differenziazione nei confronti di tutte le altre imprese, dal momento che dove si chiudono unità operative, l’impresa interviene per proporre alle comunità locali progetti di reindustrializzazione.”</p> <p>D: “Importante è relazionarsi e comunicare con i propri stakeholder. Il codice viene sottoposto agli stakeholder interessati, soprattutto organizzazioni non profit, chiedendo cosa va aggiornato, cosa dobbiamo includere, cosa manca. Sono fondamentali le relazioni con governi.”</p> <p>E: “Comunichiamo agli specialisti, e siamo diventati leader di mercato in Italia, riconosciuto come marchio più autorevole. La carta buone prassi include una curiosa iniziativa che prevede l’attivazione di uno sportello a disposizione dei fornitori, per innalzare il loro standard di CSR. Utilizzo costante di video clip che documentano progetti sociali, riunioni e collaborazioni. Trovate tutto su Azienda tv, in collaborazione con un regista pubblicitario.”</p> <p>F: “Il fine è quello di favorire indirizzi univoci di comportamento volti alla soddisfazione delle esigenze degli stakeholder e al consolidamento di una positiva reputazione.”</p> <p>G: “Migliorare il rapporto e il dialogo, ottenere un miglioramento continuo delle relazioni attraverso anche una survey, che verifica se i nostri clienti sono soddisfatti dei prodotti, e come percepiscono l’azienda in quanto società presente nel territorio, o come immagine di società sostenibile. Questo strumento di tipo etico è il mio biglietto da visita, per sedervi qui e parlare con me dovete prendere visione di questi principi, per cui persone che fanno lavorare i bambini non le vogliamo. Se ci state, allora si va avanti.”</p>
<p><b>Competitività e differenziazione dai competitor</b></p>	<p>A: “Il rapporto con gli stakeholder, soprattutto con le comunità dove si sviluppa l’azienda, è collegato al tema delle ristrutturazioni, come elemento di differenziazione nei confronti di tutte le altre imprese, dal momento che dove si chiudono unità operative, l’impresa interviene per proporre alle comunità locali progetti di reindustrializzazione. Risulta fondamentale il contenuto del codice di condotta e il modo di diffonderlo in azienda, come elemento di differenziazione rispetto alle altre aziende. Il tema della diversità è fondamentale perché collegato al reclutamento dei talenti, come valenza e opportunità strategica.”</p>

C: "Abbiamo aderito al codice Ceced, unico per tutte le imprese del settore di appartenenza dell'impresa. Descriviamo tutto ciò che facciamo per implementare i valori definiti dal codice, con ovvie conseguenze sui consumatori finali. Le persone coinvolte nella formalizzazione del codice sono anche le persone di marketing, che contribuiscono con le proprie conoscenze, dal momento che conoscono le richieste del mercato."

D: "I paesi scelgono noi piuttosto che altre compagnie sulla base di quello che da quella compagnia. Non si compete in termini di quanto ti pago in royalties petrolifere, in quanto sono determinate dalla legge dei singoli paesi. Quello su cui si compete è la capacità di creare valore per il paese, il contrasto alla corruzione e rientrare nei piani. Quello che i governi ricevono è una garanzia di trasparenza. Quindi il vantaggio non è solo un discorso reputazionale, anche se andare in causa è un problema, un danno reputazionale. In primis è un problema di business."

E: "C'è un appuntamento biennale con tutta la rete vendita commerciale, in modo che possa esportare le nostre buone prassi. Ci piacerebbe essere copiati, non abbiamo paura."

### **8.1.2. I vantaggi derivanti dall'adozione di un bilancio di sostenibilità**

La rendicontazione sociale è lo strumento di CSR più diffuso nelle imprese, volto a descrivere formalmente tutte le attività non contabilizzabili nei bilanci. La fiducia degli stakeholder nei confronti dell'impresa dipende dalla creazione di utile, ma dal momento in cui esso tende a diventare un dato sempre meno oggettivo, l'impresa necessita di nuovi strumenti per conquistare la fiducia. Da queste considerazioni è nata la teoria della triple bottom line, che afferma che la fiducia, e quindi i risultati dell'impresa, non dipendono solo da fattori meramente economici, ma anche da aspetti di accountability sociale e ambientale, in grado di contribuire alla diminuzione dell'incertezza dell'impresa.

La redazione ed una buona politica di pubblicizzazione del bilancio sociale contribuiscono al successo dell'impresa, in quanto comunicano l'impegno nella CSR in modo efficace e non aggressivo, e migliorano

l'immagine dell'impresa. Fintanto che la maggioranza delle aziende non ha ancora introdotto strumenti di rendicontazione sociale, la redazione di un bilancio di sociale assicura all'impresa un carattere distintivo.

Il bilancio di sostenibilità, però, non deve essere visto solo come un prodotto di comunicazione verso gli stakeholder esterni, ma anche come uno strumento, che aiuta l'impresa ad impostare le proprie decisioni strategiche e a dialogare con i propri stakeholder. In questo senso, tale documento può essere interpretato come "motore" dello sviluppo interno della CSR, che contribuisce all'ottimizzazione delle risorse ed al team building.

"Il bilancio nasce come esigenza interna di ricapitolare e mettere a disposizione prima di tutto di se stessa quelli che sono gli sforzi che ha fatto l'azienda su alcuni fronti in cui si è impegnata, quali infortuni, qualità, fornitori, consumatori. È uno strumento che nasce con obiettivi di immagine per fare il punto della situazione su cosa stanno facendo le imprese. Permette di dare una percezione più completa dello sforzo, diventa un documento sistematico organico in cui si ricapitola tutto e diventa strumento di veicolazione dell'immagine." (Esperto del settore).

Nella tabella sottostante sono riportate le citazioni dei soggetti intervistati, al fine di individuare i vantaggi legati all'adozione del bilancio sociale.

**Comunicazione  
verso l'esterno  
e relazione con  
stakeholder  
esterni**

A: "La politica di bilancio è stata distribuita a 50 paesi per creare nuovi dialoghi con gli stakeholder con la finalità di illustrarne i contenuti e di chiedere consigli, indicazioni su come definire piani operativi coerenti con la politica di responsabilità sociale."

B: "E' nato come documento di comunicazione, ma l'obiettivo era quello di farlo evolvere come strumento di gestione per le persone che lavorano nei paesi, dal momento che il gruppo risulta molto segmentato. Negli ultimi 2 anni abbiamo inviato una e-mail per segnalare il bilancio a giornalisti e associazioni dei consumatori."

## Analisi e discussione dei risultati

	<p>D: "Il bilancio è lo strumento principale di comunicazione e relazione con gli stakeholder. Siamo un'azienda che opera in territori diversi sin dagli anni 60, quindi con una storia di relazioni molto forte."</p> <p>F: "All'esterno, il bilancio viene diffuso nella sua versione cartacea (spedito per posta all'indirizzo istituzionale) e on-line (disponibile una sezione dedicata con strumenti interattivi e contenuti aggiuntivi rispetto alla versione cartacea), viene presentato in convegni pubblici (nel 2010 sono stati organizzati sette eventi, con una partecipazione di circa 750 persone). Il bilancio 2009 è stato anche diffuso, in una versione sintetica, in allegato a un quotidiano a diffusione locale."</p> <p>G: "Sostanzialmente serve per spiegare al di fuori quello che noi facciamo. Se si vuole essere sostenibili, comunicare in maniera trasparente delle proprie prestazioni all'esterno e a tutti è fondamentale. Sicuramente aumenta la visibilità, è un documento che noi usiamo come biglietto da visita. Può stimolare in continuazione domande che vengono da tutto il gruppo."</p> <p>Esperienza dell'esperto: "È importante organizzare workshop per discutere con gli stakeholder delle aree di miglioramento e sviluppo e dei nuovi progetti per rendere il bilancio un trampolino per ulteriori avanzamenti. Bisogna raccogliere il loro punto di vista, la loro prospettiva sul business, che è diversa. La ricchezza è proprio quella di acquisire i punti di vista differenti perché è con loro che si deve relazionare ed è rispetto a loro che ottiene il successo. Sono portatori di un know-how, non solo i destinatari di una distribuzione del valore, e questo know-how è preziosissimo per l'azienda."</p>
<p><b>Miglioramento brand</b></p>	<p>E: "Ultimo obiettivo, ma non ultimo per importanza, è la brand reputation. Questo marchio è già molto pulito senza scheletri nell'armadio, ma ulteriormente ne riesce rafforzato, soprattutto per medici e farmacisti, che, essendo di classe sociale elevata, sono particolarmente attenti a questi aspetti."</p> <p>Esperienza dell'esperto: "È uno strumento che è nato con obiettivi di immagine per fare il punto su cosa si stava facendo. Permette di dare una percezione più completa dello sforzo, diventa un documento sistematico organico in cui si ricapitola tutto e diventa strumento di veicolazione dell'immagine."</p>
<p><b>Incremento identità impresa e motore dello sviluppo interno</b></p>	<p>D: "Serve per ottenere riconoscimento esterno, che è la prima cosa che ti aiuta ad avviare una macchina interna."</p> <p>E: "Il documento più importante è il sociale, quello contabile è un allegato perché sono i numeri che ti permettono di fare il resto. Il primo vantaggio, importantissimo, è un assolvimento dell'obbligo di rendicontazione inteso come un modo per stringere le fila dal punto di vista etico e applicare un maggior rigore al tuo lavoro."</p> <p>G: "Sostanzialmente serve per spiegare al di fuori quello che noi facciamo, ma ha un piccola valenza interna, poiché quando si</p>



	<p>opera in 22 paesi diversi, è uno strumento attorno al quale si può fare anche della comunicazione interna.”</p> <p>Esperienza dell’esperto: “Abbiamo creato un sistema di reporting e bilancio, soprattutto per trasformare il report da prodotto a strumento. Per quanto fossi nell’area comunicazione, in realtà ragionavo per renderlo uno strumento gestionale. Quindi da prodotto di comunicazione da veicolare agli stakeholder a strumento che aiutasse a prendere le decisioni e dialogare coi propri stakeholder”.</p>
<p><b>Ottimizzazione risorse e team building</b></p>	<p>E: “Un riordino di una serie di iniziative che erano spontanee all’interno dell’azienda ed in qualche modo a volte magari sovrapposte in maniera disordinata, dando una logica, e anche questa è sostenibilità, perché si ottimizzano le risorse che rientrano in un disegno generale. Il bilancio sociale ha permesso un’operazione di team building molto forte.”</p> <p>Esperienza dell’esperto: “Il bilancio è un documento sistematico organico che contribuisce al team building”.</p>

### **8.1.3. I vantaggi derivanti dall’implementazione di un sistema di monitoraggio di performance sostenibili**

La Global Reporting Iniziative (GRI) è un’iniziativa internazionale diretta a sviluppare e diffondere linee guida per la redazione di un documento che integri l’informativa economica con quella ambientale e sociale. Il modello proposto dalle linee guida GRI identifica una serie di principi essenziali per produrre un report bilanciato e ragionevole sulle performance economiche, ambientali e sociali di un’organizzazione.

Lo scopo che porta le imprese a perseguire le linee guida definite dal GRI, è principalmente quello di rendere più facilmente misurabili i propri risultati, per renderli maggiormente comprensibili agli occhi di ogni persona o gruppo interessato, grazie ad una maggiore chiarezza e trasparenza dei dati presenti nei report. Questo consente l’attuazione di attività di benchmarking, volte alla realizzazione di una politica di miglioramento continuo. Non solo, il monitoraggio in maniera chiara e

## Analisi e discussione dei risultati

trasparente degli indicatori permette una migliore gestione del rischio nei confronti delle diverse categorie di stakeholder.

L'adozione di un sistema di indicatori di sostenibilità consente di tracciare in modo ben definito il percorso strategico che l'impresa dovrebbe seguire. L'inserimento di tali indicatori nella reportistica destinata al Top Management permette di guidare la strategia aziendale, e la loro introduzione nel sistema di incentivazione consente di direzionare le azioni dei manager verso gli obiettivi di sostenibilità.

Di seguito si elencano i vantaggi ricavati dall'analisi dei casi aziendali.

<b>Risk management</b>	<p>A: "Ci sono certamente altri vantaggi intangibili oltre che numerici, se si pensa agli indicatori ambientali o a quelli relativi alla salute e sicurezza."</p> <p>B: "Se non monitori in modo corretto gli infortuni, non riesci a capire quale sia il rischio con quella categoria di stakeholder e nel contesto generale."</p>
<b>Integrazione nella strategia</b>	<p>B: "Inserire banalmente 2 indicatori di sostenibilità nella reportistica è fondamentale, perché vuol dire che li traduci in una strategia: il Top Management deve decidere sulla base di quel trend la definizione della strategia."</p> <p>D: "Sono una serie di motivazioni che permettono di spiegare internamente perché è importante fare certe cose, è un osservatorio esterno che fornisce motivazioni o giustificazioni per l'azione, e aiuta a spiegare la sostenibilità anche a chi ha difficoltà culturalmente e non la conosce. Sulle aree di miglioramento, che vengono approvate dal Comitato di Direzione e dal Board, parte la pianificazione strategica."</p> <p>F: "In molti casi vengono definiti obiettivi quantitativi rispetto agli indicatori. Questi obiettivi vengono riportati anche nel sistema Balanced Scorecard. Ogni anno, nel bilancio di sostenibilità, verifichiamo il raggiungimento di questi obiettivi e descriviamo le attività svolte per ottenerli."</p> <p>G: "Viene inteso come modello di controllo, nel senso che verifica come vanno le cose, ma soprattutto permette di guidare la direzione. I livelli decisionali possono avere un riassunto con una decina di indicatori, che danno la sensazione corretta di come stanno andando le cose. Avere un bel sistema di misura della performance e reporting è essenziale. Più riusciamo a spingerci avanti su questo meglio sapremo rendicontare, meglio sapremo prendere decisioni e controllare."</p>

<b>Benchmarking e miglioramento continuo</b>	<p>A: "Il principale vantaggio è stato quello di monitorare in modo sistematico le attività nell'ottica della sostenibilità, e di sviluppare dunque un sistema di monitoraggio e miglioramento continuo delle performance."</p> <p>C: "I KPI di natura ambientale risultano facili nella misurazione e devono essere rapportati al prodotto, perché altrimenti non sarebbero significativi per flessioni del mercato. C'è un ricambio continuo dei prodotti con un turnover intenso, e molto spesso c'è un confronto tra i valori del nuovo e del vecchio prodotto."</p> <p>E: "Portano a mettere ordine e a misurarti con te stesso su quello che stai facendo. È un modo di confrontarsi con i periodi precedenti a livello di benchmark, che serve per capire l'influenza nei confronti delle aspettative degli stakeholder. Abbiamo inserito degli indicatori che ci permettessero il confronto con le altre imprese."</p> <p>F: "L'utilizzo di KPI ha permesso di individuare e di evidenziare in modo più semplice e diretto gli aspetti più rilevanti dell'azienda."</p> <p>G: "I KPI identificano le aree di miglioramento, che sono azioni prioritarie da fare in zone diverse, provenienti dall'analisi dei rating (gap degli indici), dall'analisi delle aspettative degli stakeholder, dall'analisi della performance sostenibile. Il risultato è una lista di temi e una priorità di intervento da migliorare."</p>
--	--

#### **8.1.4. I vantaggi derivanti dall'inclusione in rating etici**

Il rating etico può essere definito un giudizio sintetico su un titolo oggetto di possibile investimento che si basa su criteri di responsabilità sociale e ambientale. L'attività di rating, in particolare, mette in luce gli aspetti della gestione aziendale che potrebbero avere un'influenza significativa sulla redditività e sull'immagine dell'impresa.

Nonostante la maggior parte delle persone siano concordi su alcuni principi etici fondamentali, ogni individuo deve decidere se un particolare investimento rispetti le proprie convinzioni morali e sensibilità culturali. Alla luce di questa considerazione, una caratteristica comune a tutte le forme di investimento socialmente responsabile è la trasparenza e completezza dell'informazione relativa ai criteri utilizzati per la selezione, gestione e liquidazione dei titoli di

investimento. Grazie alla disponibilità di queste informazioni, l'investitore è libero di scegliere quale tipo di fondo sottoscrivere, nel rispetto delle proprie inclinazioni. Questo permette alle imprese di aumentare il proprio bacino di investitori, e, di conseguenza, incrementare la propria stabilità finanziaria.

La valutazione dell'impresa da parte delle agenzie di rating etico si basa su una serie di criteri generali, ambientali e sociali, volti a valutare la qualità delle relazioni dell'impresa con i suoi stakeholder. Sono aspetti fondamentali la qualità delle relazioni tra impresa e portatori di interesse, aspetto che si basa sul grado di soddisfazione economica e personale raggiunto da tutti gli individui partecipanti; l'esistenza di strategie e politiche aziendali per la gestione continuata nel tempo delle relazioni con gli stakeholder; una prospettiva di lungo periodo e un'ottica di miglioramento continuo e la qualità della comunicazione. Tale valutazione può essere interpretata quindi come una guida nell'individuazione delle aree di miglioramento dell'impresa.

Sono riportate le citazioni che hanno permesso l'individuazione dei principali vantaggi per l'impresa derivanti dall'inclusione negli indici etici.

**Maggiore  
solidità  
finanziaria**

A: "Il rendimento di un titolo di un'impresa che ha integrato la CSR nella propria strategia ha un trend maggiore rispetto al titolo di una che non ha alcun tipo di formalizzazione. L'indice Dow Jones e i fondi etici hanno una performance migliore rispetto al valore medio degli altri titoli."

B: "Se i fondi pensione entrassero nel capitale sociale sarebbero investimenti stabili. Quello che interessa ora è la solidità, dati i tempi che stiamo vivendo, dell'organizzazione e dei conti. Quindi se entra un fondo pensione etico c'è più garanzia."

D: "Il vantaggio è avere un capitale di investitori attento a questi aspetti, per quanto ancora residuale, che però può essere invogliato ad investire nell'impresa proprio per la presenza negli indici. È un piccolo bacino, ma che è sempre meglio poter sfruttare."

G: "In mondi vicini, ma più evoluti, come quello francese e

	inglese, è importante per avere maggiori ritorni finanziari.”
<b>Riconoscimento esterno</b>	<p>A: “Sicuramente la reputazione è stata una motivazione fondamentale che ci ha portato ad entrare in tali indici. Essere inseriti in rating di sostenibilità fornisce chiaramente indicazioni importantissime agli investitori, di ritorno evidente.”</p> <p>D: “Serve per il riconoscimento esterno. C’è l’elemento reputazionale, perché tra i vari stakeholder i gestori degli indici sono considerati seri e affidabili, anche se alcuni parametri sono discutibili.”</p> <p>F: “L’inclusione negli indici etici comporta un aumento della visibilità dell’azienda.”</p> <p>G: “Serve come immagine e comunicazione, e gli indici servono a cementare e consolidare tutto quello che c’è di buono nell’impresa che viene descritto attraverso gli indicatori.”</p>
<b>Guida per migliorare</b>	<p>D: “Ci sono cose che non faremmo se non ci fosse questa molla, magari perché non c’è una spinta interna, e quindi usiamo gli indici per lavorare su questi aspetti, come scusa per migliorare.”</p> <p>G: “È importante essere sicuri di continuare a progredire, e il rating serve all’interno, per capire con un occhio di terza parte quali sono le aree su cui bisogna ancora lavorare. Sono qualcosa che ci aiuta a raddrizzare la situazione.”</p>

### 8.1.5. I vantaggi derivanti dall’adozione di una struttura dedicata alla CSR

Un importante elemento nel processo di formalizzazione della CSR consiste nella designazione di un ruolo formale, che sia responsabile delle questioni etiche, o di una struttura, che definisca e coordini le priorità delle attività di CSR, integrandole nella strategia d’impresa. Il più alto livello di formalizzazione viene raggiunto quando in un’impresa è presente una struttura dedicata alla CSR, che risulta indipendente e posizionata ai più alti livelli dell’organigramma (funzione di staff), per assicurare un forte commitment del Top Management a tutti i livelli dell’organizzazione. In questo caso, nella definizione dei programmi strategici, vengono definiti sistemi di incentivazione basati sul raggiungimento degli obiettivi pianificati di CSR, e nell’organizzazione è presente un approccio interfunzionale, in quanto risulta strategica la

## Analisi e discussione dei risultati

comunicazione del Responsabile di CSR con tutti gli altri responsabili delle funzioni presenti nell'impresa.

Il CSR Manager è il principale interlocutore degli stakeholder, dato che gestisce le relazioni con il personale, i sindacati, i fornitori, i clienti e le associazioni dei consumatori. È una figura professionale in grado di apportare un contributo concreto allo sviluppo di una nuova vision dell'impresa, a fianco di un vertice sempre più consapevole che l'impegno nella CSR conferisce all'impresa più competitività, e quindi vantaggi economici. In definitiva è una figura polivalente e flessibile, in grado di focalizzarsi su tematiche diverse ma complementari, con una visione d'insieme e buone doti di comunicazione, capaci di dare fiducia e motivazione a tutti gli stakeholder.

I principali vantaggi derivanti dalla presenza di una struttura dedicata alla CSR sono riportati in tabella.

<b>Rendicontazione</b>	<p>B: "L'obiettivo principale era la redazione del rapporto di sostenibilità."</p> <p>C: "Era necessario formalizzare le attività svolte nel sociale da parte dell'impresa."</p> <p>E: "Il Responsabile si occupa della comunicazione dell'azienda, quella sociale è parte della generale, e il fatto che sia la stessa persona ad occuparsi di entrambe permette che ci sia coerenza. È aumentato il numero di comparse nei media, gli articoli pubblicati negli anni hanno subito costanti e significativi incrementi."</p> <p>F: "La Direzione CSR ha la responsabilità di definire e proporre le linee guida aziendali relative alla responsabilità sociale, redigere la rendicontazione sulla sostenibilità e presidiare il sistema Balanced Scorecard integrato con le strategie di sostenibilità."</p>
<b>Integrazione strategia</b>	<p>B: "Questa è stata l'evoluzione: da rendicontazione, a sensibilizzazione, a formazione, fino a strategia. La comunicazione con le funzioni è trasversale e basata su rapporto diretto."</p> <p>F: "Dal 2010 la Direzione ha il compito di garantire che i principi di responsabilità sociale siano parte integrante della pianificazione e gestione aziendale."</p>

	<p>G: "C'è un riporto diretto con il Consigliere Delegato. Di fatto vorrei diventare un disoccupato, perché sono tematiche che devono essere lentamente assorbite nelle funzioni, che diventano parte integrante del modo di operare di tutte le funzioni."</p>
<p><b>Coesione ed efficienza processi</b></p>	<p>D: "Vogliamo introdurre la famiglia professionale. Il problema è che quando si consolida c'è troppa gerarchia di referenti prima di arrivare alla corporate. Vorrebbe dire avere un referente in tutti i paesi e creare una comunità di pratica, quindi una rete di soggetti che parlano direttamente con noi e hanno tutti gli strumenti a disposizione per dare attuazione alle linee guida corporate in tutti i paesi."</p> <p>G: "Il 70 % della attività che io e la mia assistente facciamo è andare a lavorare su tutte le funzioni aziendali. Perché non si fa CSR senza le risorse umane, senza la parte di progettazione tecnica, senza gli acquisti e una fornitura sostenibili, senza la parte legale, senza la parte innovazione, in sostanza non esiste una funzione al nostro interno che non sia implicata in argomenti che diventano sensibili ai fini delle performance sostenibili del gruppo."</p>

### 8.1.6. I vantaggi derivanti dall'adozione di standard e certificazioni

Il vantaggio principale degli standard e delle certificazioni risiede nella formalizzazione, che rende possibile il controllo e la misura di prestazioni poco misurabili e controllabili. L'adozione di tali standard e certificazioni consente all'impresa l'implementazione di politiche di miglioramento continuo e innovazione, che permettono anche di migliorare il posizionamento competitivo aziendale.

Negli ultimi anni le imprese, soprattutto quelle operanti in settori considerati più "critici", sono state sollecitate a disciplinare le modalità di relazioni con il mondo esterno tramite l'adozione di normative accettate a livello internazionale, per rendere più trasparente il loro operato. Di conseguenza c'è stata la diffusione delle norme ISO della serie 9000, per definire sistemi di qualità che regolamentano i rapporti contrattuali tra impresa e cliente, e, successivamente, quelle della

serie 14000, relative ai sistemi di gestione ambientale, che regolano i rapporti dell'impresa con l'ambiente, al fine di tutelarlo.

Da qualche anno, dopo diversi casi di irresponsabilità delle imprese, è nata la necessità di certificare anche il grado di coinvolgimento delle stesse in iniziative di CSR e i relativi risultati ottenuti. Le imprese incontrano grandi problemi nella definizione di politiche a livello globale dal momento che:

- esiste la possibilità di danneggiare la reputazione, se presso le loro sedi, o presso le sedi di altri attori della supply chain, si verificano abusi e sfruttamenti nei confronti dei lavoratori;
- i manager devono far fronte ad una grande quantità di leggi e di vincoli imposti dai clienti, dalle Organizzazioni Non Governative e dalle Pubbliche Amministrazioni riguardo ai problemi del lavoro minorile, della discriminazione e della sicurezza sul posto di lavoro;
- i clienti, ma anche gli azionisti, sono più attenti e sensibili alla reputazione delle imprese, come criterio di scelta nell'acquisto dei prodotti;
- l'introduzione del codice etico in un'impresa non consente di controllare in modo totalitario il comportamento dell'azienda, e non è garanzia di evoluzione in senso etico per l'opinione pubblica.

Pertanto le certificazioni sono utili strumenti per il controllo di tutti i rischi potenziali che possono insorgere nelle aziende, comprese le anticipazioni delle richieste degli stakeholder.

La conformità allo standard SA8000, infine, se viene intesa come il naturale proseguimento del processo di sviluppo del sistema di gestione aziendale, permette di ottenere una maggiore integrazione, una coesione superiore, e favorisce il dialogo con i propri dipendenti.



“Le certificazioni a volte nascono perché in alcuni mercati è necessario averle. Alcune commesse del settore pubblico piuttosto che altri grossi committenti preferiscono che l’impresa abbia le certificazioni ambientali come forma di garanzia. Inoltre molte aziende si certificano perché all’interno della filiera viene richiesta la conformità. Per esempio, molte aziende di largo consumo si sono orientate verso la SA8000 perché Coop ha preso questa certificazione e quindi agendo sul corpo fornitori ha chiesto o un adeguamento generale o una vera e propria certificazione. Quindi un discorso di stare in linea con i competitor, avere accessibilità a determinati mercati e determinati player del mercato, diventa quasi non un elemento distintivo ma un elemento di base per poter portare avanti un business. Le certificazioni sono una piattaforma di partenza. Lo stesso ISO è basato sul miglioramento continuo, si devono migliorare le performance di volta in volta tramite un corretto sistema di gestione, invece spesso si fanno solo operazioni di pura manutenzione e non si usano per individuare e migliorare le aree critiche.” (Esperto del settore).

I vantaggi per l’impresa sono riportati in tabella.

**Competitività  
e  
certificazione  
legata al  
settore**

B: “Dobbiamo avere certificazioni di qualità e più specifiche sugli aspetti alimentari, perché siamo un’azienda che vende panini. Banalmente nelle gare venivano richieste questo tipo di certificazioni. Questo bollino in più era da ottenere per un discorso di gare.”

D: “Tutti gli impianti sono certificati perché non puoi avere un petrolchimico non certificato nel 2010. È proprio una questione di certificazione esterna.”

E: “Dall’esterno sicuramente è importante vedere che siamo certificati ISO 9001, in quanto garantisce la capacità di fornire un prodotto che soddisfi i requisiti del cliente e quelli cogenti applicabili, in supporto ad una scrupolosa produzione effettuata sulla base dei più alti standard qualitativi. Sono sempre certificazioni qualificanti che dimostrano che l’azienda si adopera affinché vengano prese tutte le precauzioni possibili al fine della fornitura di un prodotto di eccellenza. Abbiamo una duplice responsabilità. Da un lato la qualità dei prodotti va gestita in base alle esigenze di pazienti e medici. Dall’altro occorre sempre attenersi scrupolosamente alla regolamentazione del settore

## Analisi e discussione dei risultati

	<p>farmaceutico. Il suddetto compito implica non solo un'enorme responsabilità, ma consente anche all'impresa di mantenere il proprio successo costante nel tempo."</p>
<p><b>Miglioramento dei rapporti con gli stakeholder esterni</b></p>	<p>B: "È stata una richiesta, in UK c'è molta attenzione sulla tematica della sicurezza sul lavoro. I sindacati riconoscono lo sforzo fatto in tema di sicurezza, questo ha permesso, quando c'erano delle riunioni sulla SA8000, di iniziare a ragionare, da parte del sindacato, non solo su tematiche contrattualistiche, ma anche sul beneficio per i dipendenti, riconoscendo all'azienda lo sforzo fatto."</p> <p>D: "Abbiamo impatti talmente rilevanti e siamo in un settore così forte, che è impensabile non avere certificazioni ambientali, soprattutto nella relazione con le Pubbliche Amministrazioni, per dimostrare che hai un sistema di gestione ambientale che funziona."</p> <p>E: "La certificazione SA8000 rappresenterà un elemento di informazione e trasparenza in più per tutti gli stakeholder dell'azienda, interni ed esterni. Attraverso questo strumento, la dimostrazione dell'impegno continuo dell'impresa nel favorire la conoscenza e la comprensione da parte degli stakeholder della propria politica di responsabilità sociale, potrà venire apprezzata ancora una volta."</p>
<p><b>Anticipazione domanda</b></p>	<p>A: "C'è sempre stata la convinzione che l'interesse degli stakeholder all'ambiente sarebbe incrementata nel tempo, anticipando quindi la domanda, ottenendo certificazioni ambientali per prima. Stiamo cercando di sviluppare nei clienti una cultura più orientata all'ambiente, per far sì che la leva ambientale possa diventare un elemento rilevante e di differenziazione nella scelta dei prodotti."</p> <p>Esperienza dell'esperto: "Dovevamo stare in linea con i competitor e anticipare la domanda, avere accessibilità a determinati mercati e a determinati player del mercato in maniera proattiva, diventando quindi un elemento distintivo e non un elemento di base per portare avanti un business".</p>
<p><b>Integrazione e maggior dialogo con i dipendenti</b></p>	<p>B: "L'introduzione della SA8000 ci ha permesso di migliorare il dialogo con i dipendenti. La cosa importante è l'allineamento dell'organizzazione: le organizzazioni devono essere vicine, integrate, meglio coese. Un beneficio delle certificazioni è una riflessione maggiore per essere più coesi."</p> <p>E: "I cambiamenti riscontrati all'interno dell'azienda sono stati quelli di maggior condivisione delle attività e responsabilità, di ottimizzazione nello svolgimento delle attività con l'utilizzo di procedure che non lasciano spazio a dubbi o competenze. Le normali attività sono state messe su carta, analizzate, valutate e condivise. Tutto il personale è fortemente motivato a seguire le linee guida della certificazione."</p> <p>F: "Permette il coordinamento trasversale delle funzioni,</p>

## Analisi e discussione dei risultati

	<p>attraverso il contributo delle strutture Qualità, Sicurezza e Ambiente. La certificazione SA8000 è il naturale proseguimento e integrazione del processo di sviluppo del sistema di gestione aziendale che ha visto, nel tempo, l'introduzione di sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e la sicurezza sul lavoro."</p>
<p><b>Garanzie, risparmio costi audit, gestione rischio</b></p>	<p>A: "Garantire la conformità a tale standard è importante per i fornitori low-cost."</p> <p>D: "La SA8000 o altre possono essere usate in modo strumentale in senso positivo. Ad esempio, nella catena di fornitura, la SA8000 è utile perché tu stai facendo un processo interno ma hai bisogno dei parametri se hai così tanti fornitori. In questo modo ottieni garanzie sul fatto che lavorano bene e riduci gli audit negli aspetti più critici, come il lavoro minorile in Cina, risparmi in screening delle aziende. Quindi è un'attività strumentale, non solo nella logica del bollino, senno ha poco senso farlo. Certificazioni di questo tipo hanno più valore all'estero perché in Italia un'azienda che si adegua alla normativa ha già tutti i requisiti. È impensabile in termini di salute, sicurezza e ambiente che l'impresa lavori con aziende che non danno garanzie. Quindi chiediamo queste certificazioni perché è qualcosa in più rispetto alla normativa locale in certi paesi. A livello di motore interno non abbiamo difficoltà a conseguire certificazioni perché non possiamo permetterci di non rispettare tutte le norme internazionali e locali in tutti i contesti produttivi. Molto utile come controllo della fornitura e come controllo incrociato su aspetti delicati, ci sono sempre aree grigie e rischi potenziali, le certificazioni ci riparano da queste cose."</p> <p>G: "Abbiamo lanciato un progetto di gruppo di gestione del rischio, in cui avere un sistema ISO 14000 che funziona è un bel metodo per anticipare i rischi. I 3 pilastri dei sistemi ISO sono conformità alla normativa, anticipazione e protezione dei rischi e miglioramento continuo. Questi sono i motivi per cui qualunque azienda adotta la 14000, se la fai per avere un bollino, puoi anche farne a meno."</p>
<p><b>Miglioramento continuo e innovazione</b></p>	<p>A: "Abbiamo ottenuto la certificazione del primo prodotto conforme all'ISO 14040, usando per la realizzazione di tale prodotto un unico circuito per ridurre l'utilizzo dell'energia, con un vantaggio sia economico che ambientale."</p> <p>B: "L'introduzione non è stata determinata da un obbligo per partecipare alle gare, ma da un interesse nel trovare una soluzione."</p> <p>E: "Partecipo al premio non tanto per il piacere di dire che ho vinto, ma è un bel match il mettersi in gioco. La qualità dei processi produttivi si è accresciuta. I prodotti vengono fabbricati sulla base dei più alti standard qualitativi attenendosi scrupolosamente alle norme. Si incentivano innovazioni in campo produttivo e tecnologico. Se per punto di arrivo si considera il momento della verifica, del riesame e della critica costruttiva e per punto di partenza l'opportunità e lo stimolo al miglioramento,</p>

## Analisi e discussione dei risultati

le certificazioni sono punti sia di partenza che di arrivo. Il vantaggio è consentire di tenere sotto continuo controllo la connessione tra i singoli processi, così come la loro combinazione ed interazione. Lo scopo è gestire in maniera adeguata ed efficiente tutti i processi messi in atto per identificare prima e quindi soddisfare poi le aspettative dei clienti. Tutto il personale è a conoscenza delle procedure ed opera in accordo ad esse con maggior coscienza delle attività da svolgere, delle criticità, dei punti di forza e di poter utilizzare strumenti utili quali le segnalazioni di non conformità o di azioni correttive e/o preventive al fine del miglioramento continuo. Percorriamo un percorso che è innanzitutto di arricchimento per l'azienda stessa: farci "misurare dall'esterno", sottoporci a continue verifiche, anche per rimodulare in un certo senso "l'opinione che abbiamo di noi stessi" alla luce delle critiche costruttive che possono provenire dall'esterno."

F: "L'introduzione dei sistemi di gestione relativi alla qualità, all'ambiente e alla sicurezza ha permesso di formalizzare le procedure di gestione interne e di gestire in modo più strutturato gli aspetti legati alla qualità, all'ambiente e alla sicurezza sul lavoro; la capacità di misurazione e di analisi dei problemi e la definizione di azioni correttive su basi oggettive di priorità e criticità, attraverso un approccio sistematico alle non conformità; la definizione dei piani formativi e di crescita delle competenze, attraverso l'analisi sistematica delle criticità e delle competenze necessarie; le attività di benchmarking interno e condivisione delle problematiche, attraverso l'implementazione di attività di controllo e audit (sia interno sia esterno)."

G: "Stiamo lavorando sulle ISO 16000, certificazioni energetiche. Quello che ci interessa non è la certificazione in sé, ma il miglioramento sui risparmi energetici. La ISO 9000 la spingiamo parecchio, abbiamo veramente pochissimi siti che non sono certificati, perché è una base utile per la singola contabilità industriale. Un sito che non ha la 9000 è un sito nel quale i dati di un certo combustibile specifico, piuttosto che i consumi delle materie prime, non fluiscono in maniera solida e coerente. La 9000 ha una bella strutturazione, contabilità industriale, qualità del prodotto, ammodernamento dei laboratori, quasi da subito ha sempre fornito ritorni molto utili. I 3 pilastri dei sistemi ISO sono conformità alla normativa, anticipazione e protezione dei rischi e miglioramento continuo. Questi sono i motivi per cui qualunque azienda ottiene la 14000. Le fabbriche sono più ordinate, più correttamente gestite, in termini di visibilità del processo e soprattutto in termini di intercoinvolgimento delle varie funzioni anche a livello locale. Non c'è uno stabilimento che non sia cambiato, per una o più cose significative, gestione interna dei rifiuti, diminuzione degli incidenti di emissioni anomale, non vi è dubbio."

## 8.2. Analisi per singolo caso di studio

L'analisi dei casi di studio ha evidenziato l'esistenza di una dicotomia tra due macro-categorie di vantaggi derivanti dagli strumenti di formalizzazione della CSR, non necessariamente mutuamente esclusive, ma spesso complementari. Da una parte vi sono i vantaggi legati all'immagine dell'azienda, alla sua reputazione e legittimazione, dall'altra vi sono i vantaggi "operativi", connessi al concetto letterario di "sensegiving" (Hanke e Stark, 2009). In particolare, ogni strumento di formalizzazione, a seconda del modo in cui viene gestito e delle finalità per cui viene adottato, può portare l'impresa ad ottenere entrambe le tipologie di vantaggi.

- La **legittimazione** è un'assunzione diffusa e pervasiva che l'impegno dell'azienda sia profondamente radicato nell'intento di migliorare la reputazione dell'impresa, quindi favorire l'incontro tra gli stakeholder e le aspettative della società. In altre parole, le aziende devono legittimare se stesse verso delle leggi incrementali e molto spesso non scritte, norme e aspettative che riguardano un cittadino aziendale responsabile.
- Il **sensegiving** prevede di stabilire una vision come fosse la rappresentazione di un atto iniziale per la creazione di senso. Le imprese, in questo caso, sono oggetto di trasformazioni più o meno attese, che impattano sui valori e sui processi aziendali, permettendo di ottenere una serie di vantaggi "operativi" relativi al business, che vanno oltre la reputazione e la legittimazione nei confronti degli stakeholder esterni.

La dicotomia descritta è stata confermata anche dall'esperto di CSR durante l'intervista: "Gli strumenti non si possono classificare tra quelli che danno vantaggi di immagine e quelli che danno vantaggi

'operativi'. Tutti possono essere finalizzati all'ottenimento di uno dei due vantaggi. Dipende da come si usano e dalla volontà di chi li gestisce. Se vengono gestiti dalla Direzione Comunicazione/Marketing esiste il sospetto che siano strumenti proiettati verso l'immagine corporate e poco finalizzati a modificare il modo dell'azienda di svolgere il proprio business. Sono attività che si mettono in parallelo rispetto al business e fanno da schermo o lustrino, senza modificare nulla. Oppure, se su questi processi interviene il Board, cioè un processo che interessa trasversalmente più aree, allora l'azienda sta facendo in modo che il business si ispiri a criteri non aggiuntivi ma 'consostanziali' rispetto ad esso." (Esperto del settore).

Uno dei cambiamenti da fare per costruire un nuovo schema strategico volto al raggiungimento di vantaggi "operativi", riguarda la gestione degli strumenti di formalizzazione della CSR. A tal fine è necessario modificare l'approccio al business, per sviluppare una nuova cultura manageriale. "È una questione di cultura manageriale: un ambito nuovo come la CSR messo in mano a persone con modelli mentali vecchi non produce altro che opportunità di visibilità, fino a che non viene smascherato. Bisogna cambiare il modello manageriale a monte, altrimenti il modello CSR, che ha delle potenzialità, viene privato delle sue possibilità di change del modo di fare business. Va cambiato l'approccio al business, le aziende devono smettere di pensare di avere in casa tutto ciò che serve per portare avanti il proprio business." (Esperto del settore).

Il progresso necessario per lo sviluppo di una cultura aziendale di questo tipo è quello di accettare i suggerimenti della sociologia relazionale, adottando un approccio "multi-stakeholder". Le imprese necessitano, per il loro sviluppo strategico, del supporto degli stakeholder, indispensabile per il business aziendale. La strategia tradizionale di engagement è sostanzialmente una strategia di

comunicazione. Essa, però, di fronte ad un ambiente sociale di business che richiede un processo di sviluppo continuo e solidale tra impresa ed attori sociali, rischia di essere controproducente e non sufficiente. Infatti, essa è ispirata dalla concezione tradizionale del fare impresa nella quale le scelte fondamentali sono responsabilità e privilegio del vertice, e gli stakeholder esterni ed interni sono "pubblici" ai quali comunicare le scelte operate. Certamente questi "pubblici" possono reagire e possono anche utilizzare il consenso di cui dispongono per negoziare le scelte delle imprese, o addirittura agire a livello politico perché si introducano norme che limitino, disciplinino le scelte delle imprese. Per questo le imprese dovrebbero offrire agli stakeholder l'occasione di partecipare alla vita aziendale. "Lo stakeholder non è qualcuno da tenere a bada e gratificare con qualche iniziativa, ma, in una situazione complessa, possiede un pezzo di conoscenza che alle aziende serve tantissimo. Per esempio il dipendente vede il business in modo più analitico rispetto al manager. Gli stakeholder sono portatori di un know-how, non solo i destinatari di una distribuzione del valore, e questo know-how è preziosissimo per l'azienda. È questo il modello multi-stakeholder che dovrebbe adottare un'azienda. Lo stakeholder è partner e co-imprenditore, e aiuta a sviluppare meglio l'impresa, condivide il valore generato. Produce insieme all'impresa il valore, non a valle." (Esperto del settore).

Le aspettative per cui le imprese sono incentivate a formalizzare la CSR attraverso l'adozione dei diversi strumenti, possono dunque essere riconducibili all'ottenimento di vantaggi "operativi" oppure di tipo reputazionale o di legittimazione nei confronti degli stakeholder esterni. Proprio perché gli strumenti di formalizzazione possono essere gestiti in modi diversi e finalizzati al raggiungimento di obiettivi differenti, è opportuno effettuare un'analisi per singolo caso, oltre a quella per tipologia di strumenti precedentemente descritta.

### **8.2.1. Il caso A**

L'obiettivo principale per l'impresa dell'adozione di strumenti di formalizzazione della CSR è quello di creare un differenziale competitivo basato sull'aumento dell'efficienza interna e sullo sviluppo di tecnologie industriali all'avanguardia.

In particolare, l'adozione del codice etico, attraverso la definizione di opportuni standard di comportamenti socialmente responsabili, oggetto di continuo monitoraggio, ha portato ad una diminuzione dei costi relativi al tema della sicurezza sul lavoro: *"Il codice ha posto l'attenzione sul tema della sicurezza sul lavoro, permettendo una riduzione dei costi legati agli infortuni, grazie ad un continuo monitoraggio"*.

Per l'impresa, inoltre, risultano fondamentali gli indicatori di sostenibilità per lo sviluppo di un sistema fondato sul miglioramento continuo, attraverso un costante confronto delle performance di sostenibilità nel tempo. Tale sistema consente l'identificazione delle aree nevralgiche, sulle quali occorre definire una priorità di intervento finalizzata al continuo miglioramento dei processi aziendali. *"Il principale vantaggio è stato quello di monitorare in modo sistematico le attività nell'ottica della sostenibilità, e di sviluppare dunque un sistema di monitoraggio e miglioramento continuo delle performance"*.

Un'ultima tipologia di strumenti di formalizzazione della CSR che supporta il raggiungimento degli obiettivi aziendali è rappresentata dalle certificazioni, in particolare quelle di tipo ambientale. Questi strumenti contribuiscono all'ottimizzazione dei processi e all'aumento dell'efficienza interna, favorendo una riduzione del consumo energetico, con conseguenti benefici economici, oltre che ambientali. *"Abbiamo ottenuto la certificazione del primo prodotto conforme all'ISO 14040, usando per la realizzazione di tale prodotto un unico"*



*circuito per ridurre l'utilizzo dell'energia, con un vantaggio sia economico che ambientale".*

### **8.2.2. Il caso B**

L'impresa è stata indotta alla formalizzazione della CSR per migliorare la gestione del rischio aziendale.

L'adozione del codice etico ha permesso di definire uno standard di comportamenti comune al gruppo che favorisse il rispetto delle norme, soprattutto nei paesi soggetti ad un maggior rischio corruzione. *"L'indicatore chiave per vedere se il codice è efficace o meno è quello relativo ai casi di corruzione. Qui non ci sono".* Tale adozione costituiva inizialmente una risposta alle richieste legislative, ma successivamente è diventata un'opportunità per anticipare le future norme di legge: *"Il codice etico è stato realizzato nel 2002 per rispondere al decreto 231, che prevede per le società quotate di redigere, oltre ad un modello organizzativo, anche un codice etico, quindi puramente per un obbligo normativo. Le funzioni coinvolte sono l'Internal Audit e la funzione legale del gruppo. All'inizio è stata un'adozione per essere compliance alla legge, poi è servita per anticipare i rischi connessi alle future conformità".*

Per favorire una gestione corretta dei rischi collegati a ciascuna categoria di stakeholder, l'impresa implementa un sistema di monitoraggio delle prestazioni sostenibili. *"Se non monitori in modo corretto gli infortuni, non riesci a capire quale sia il rischio con quella categoria di stakeholder e nel contesto generale".*

L'inclusione nei principali indici etici, infine, permette di ridurre il rischio finanziario, in quanto consente di attrarre investitori più stabili, come i fondi etici: *"Se i fondi pensione entrassero nel capitale sociale sarebbero investimenti stabili. Quello che interessa ora è la solidità,*

*dati i tempi che stiamo vivendo, dell'organizzazione e dei conti. Quindi se entra un fondo pensione etico c'è più garanzia".*

### **8.2.3. Il caso C**

Il caso di studio è rappresentato da un'azienda a conduzione familiare che pone al centro di tutte le relazioni con i propri interlocutori la correttezza etica, la trasparenza finanziaria e la sostenibilità sociale.

Tra tutti i casi studiati è quello che presenta il minor livello di formalizzazione della CSR, che si riduce all'adozione di un codice etico ed alla stesura di un report sociale descrittivo delle iniziative in ambito CSR realizzate dall'impresa e contenente alcuni indicatori di sostenibilità. L'impresa punta sia sulla valorizzazione, coinvolgimento e partecipazione delle risorse umane, che sulla diffusione della cultura di CSR nell'azienda. Questo obiettivo è considerato un fattore di crescita, che favorisce il dialogo con i propri dipendenti ed il processo di team building, contribuendo a migliorare il clima aziendale e alla riflessione su tali problematiche al fine di innescare future dinamiche di miglioramento. *"I dipendenti sono più sensibili a queste tematiche, i vantaggi sono stati dipendenti più contenti, quindi più motivati e prodotti migliori, con vantaggi conseguenti sulle vendite".*

### **8.2.4. Il caso D**

L'impresa pone una particolare attenzione alla gestione del rischio aziendale. La motivazione è rappresentata dal settore di appartenenza dell'azienda stessa, incentrato sugli aspetti di contrattualistica e di relazioni con i paesi, oltre che dal considerevole impatto che essa ha nei confronti della comunità e dell'ambiente circostante, dovuto alle grandi dimensioni aziendali.

Il codice etico svolge una funzione di prevenzione del rischio corruzione, in particolare nelle relazioni con i paesi considerati critici da

questo punto di vista. *"C'è un lavoro fortissimo sul tema anti-corruption, che in alcuni paesi è un tema molto forte, ad esempio in Nigeria, e aver un impegno di questo tipo e garantire gli strumenti di attuazione è qualcosa che non lavora solo sulla reputazione, ma anche sugli aspetti di contrattualistica e di relazioni coi paesi".*

L'inclusione nei principali indici etici rappresenta l'opportunità di attrarre investitori attenti ai temi di responsabilità sociale, considerati più stabili rispetto agli investitori speculativi: *"Il vantaggio è avere un capitale di investitori attento a questi aspetti, per quanto ancora residuale, che però può essere invogliato ad investire nell'impresa proprio per la presenza negli indici. È un piccolo bacino, ma che è sempre meglio poter sfruttare".*

Per quanto riguarda, infine, le certificazioni, l'impresa focalizza la propria attenzione sulla SA8000, intesa come forma di garanzia del rispetto delle normative nelle relazioni internazionali. Tale certificazione permette di aumentare il controllo della catena di fornitura, e pertanto consente di gestire in maniera adeguata i possibili rischi reputazionali. *"La SA8000 o altre certificazioni possono essere usate in modo strumentale in senso positivo. Ad esempio, nella catena di fornitura, la SA8000 è utile perché tu stai facendo un processo interno ma hai bisogno dei parametri se hai così tanti fornitori. In questo modo ottieni garanzie sul fatto che lavorano bene e riduci gli audit negli aspetti più critici, come il lavoro minorile in Cina, risparmi in screening delle aziende. Quindi è un'attività strumentale, non solo nella logica del bollino, senno ha poco senso farlo. Certificazioni di questo tipo hanno più valore all'estero perché in Italia un'azienda che si adegua alla normativa ha già tutti i requisiti. È impensabile, in termini di salute, sicurezza e ambiente, che l'impresa lavori con aziende che non danno garanzie. Quindi chiediamo queste certificazioni perché è qualcosa in più rispetto alla normativa locale in certi paesi. A*

*livello di motore interno non abbiamo difficoltà a conseguire certificazioni perché non possiamo permetterci di non rispettare tutte le norme internazionali e locali in tutti i contesti produttivi. Molto utile come controllo della fornitura e come controllo incrociato su aspetti delicati, ci sono sempre aree grigie e rischi potenziali, le certificazioni ci riparano da queste cose”.*

L'impresa, inoltre, nel processo di formalizzazione della CSR, ricerca vantaggi di tipo reputazionale e di legittimazione. Per l'azienda, considerati le notevoli dimensioni aziendali e il settore di appartenenza, sono fondamentali la comunicazione e le relazioni con gli interlocutori esterni, in particolare con i governi e le organizzazioni non profit.

Lo strumento principale per soddisfare questa esigenza è rappresentato dal codice etico. *“Importante è relazionarsi e comunicare con i propri stakeholder. Il codice viene sottoposto agli stakeholder interessati, soprattutto organizzazioni non profit, chiedendo cosa va aggiornato, cosa dobbiamo includere, cosa manca. Sono fondamentali le relazioni con governi”.* Il codice ha la funzione di consolidare la reputazione aziendale presso i governi internazionali, consentendo un aumento della visibilità, e di conseguenza, una differenziazione rispetto ai competitor. *“I paesi scelgono noi piuttosto che altre compagnie sulla base di quello che da quella compagnia. Non si compete in termini di quanto ti pago in royalties petrolifere, in quanto sono determinate dalla legge dei singoli paesi. Quello su cui si compete è la capacità di creare valore per il paese, il contrasto alla corruzione e rientrare nei piani. Quello che i governi ricevono è una garanzia di trasparenza. Quindi il vantaggio non è solo un discorso reputazionale, anche se andare in causa è un problema, un danno reputazionale. In primis è un problema di business”.*

Il bilancio, come il codice, consente di creare relazioni forti con tutti gli interlocutori esterni dell'impresa. È uno strumento di veicolazione dell'immagine, attraverso la presentazione di tutte le iniziative di responsabilità sociale intraprese dall'azienda. *"Il bilancio è lo strumento principale di comunicazione e relazione con gli stakeholder. Siamo un'azienda che opera in territori diversi sin dagli anni 60, quindi con una storia di relazioni molto forte"*.

Anche l'inclusione nei principali indici etici rafforza la reputazione aziendale e aumenta la visibilità dell'impresa. *"Serve per il riconoscimento esterno. C'è l'elemento reputazionale, perché tra i vari stakeholder i gestori degli indici sono considerati seri e affidabili, anche se alcuni parametri sono discutibili"*.

Un'impresa come il caso analizzato incontra inevitabilmente forti pressioni esterne, che la inducono ad adottare certificazioni ambientali. La conformità a tali standard consente di migliorare i rapporti con tutti gli stakeholder esterni, in particolare clienti, governi e sindacati. *"Tutti gli impianti sono certificati perché non puoi avere un petrolchimico non certificato nel 2010. È proprio una questione di certificazione esterna. Abbiamo impatti talmente rilevanti e siamo in un settore così forte, che è impensabile non avere certificazioni ambientali, soprattutto nella relazione con le Pubbliche Amministrazioni, per dimostrare che hai un sistema di gestione ambientale che funziona"*.

### **8.2.5. Il caso E**

Il caso di studio rappresenta un'impresa che, attraverso la formalizzazione della CSR, persegue l'obiettivo principale di condivisione dei valori.

Il codice etico rappresenta la sintesi dei valori etici che sono sempre stati propri dell'impresa, e ha favorito l'implementazione di attività di

formazione, che portano ad una maggiore sensibilizzazione e coinvolgimento dei dipendenti. *"Abbiamo implementato corsi di formazione per tutti i dirigenti, corsi specifici di alcuni giorni con l'obiettivo di condividere un lessico con loro. Siamo partiti inevitabilmente dall'alto, perché fare il contrario avrebbe portato il dirigente ad essere un estraneo in azienda. Questa è la CSR della sostenibilità, non è qualcosa che fai, ma qualcosa che sei. La CSR non è qualcosa che tu puoi integrare perché è già nel DNA dell'azienda".* La formulazione di tale documento ha visto protagonisti tutti i dipendenti aziendali. Questa partecipazione attiva è finalizzata alla creazione di una maggiore coesione, con conseguente aumento della motivazione dei dipendenti. *"Per la redazione della carta buone prassi sono stati coinvolti i dipendenti. Inoltre la carta è stata redatta da noi come istanza esterna e poi rigettata nelle mani dei dipendenti per lungo periodo, l'hanno esaminata e hanno apportato ognuno le correzioni e suggerimenti che voleva. Vogliamo coinvolgere tutti, facciamo molto su proposta dei dipendenti. Abbiamo newsletter dedicate solo ai dipendenti e lo strumento 'Radio Azienda'. I video tv aziendali servono anche per spiegare i risultati dei progetti sociali ai dipendenti".*

Il bilancio di sostenibilità ha permesso all'impresa il riordino delle iniziative di CSR, aumentando la motivazione dei dipendenti e contribuendo al processo di team building. *"Un riordino di una serie di iniziative che erano spontanee all'interno dell'azienda ed in qualche modo a volte magari sovrapposte in maniera disordinata, dando una logica, e anche questa è sostenibilità, perché si ottimizzano le risorse che rientrano in un disegno generale. Il bilancio sociale ha permesso un'operazione di team building molto forte".*

Per rafforzare la coesione e la motivazione di tutti i dipendenti, infine, l'impresa ha deciso di adottare diverse certificazioni, riscontrando una serie di benefici nell'operatività aziendale. *"I cambiamenti riscontrati*

*all'interno dell'azienda sono stati quelli di maggior condivisione delle attività e responsabilità, di ottimizzazione nello svolgimento delle attività con l'utilizzo di procedure che non lasciano spazio a dubbi o competenze. Le normali attività sono state messe su carta, analizzate, valutate e condivise. Tutto il personale è fortemente motivato a seguire le linee guida della certificazione".*

Il caso di studio, oltre a puntare all'obiettivo di condivisione dei valori, pone un'attenzione particolare alle relazioni con i suoi interlocutori esterni.

Ciò è dimostrato dalle modalità di diffusione dei valori inclusi nel codice etico, incentrata sulla comunicazione esterna, attraverso video pubblicitari e frequenti interazioni con la rete vendita. *"Utilizziamo costantemente videoclip che documentano progetti sociali, riunioni e collaborazioni. Trovate tutto su Azienda tv, in collaborazione con un regista pubblicitario. Inoltre, c'è un appuntamento biennale con tutta la rete vendita commerciale, in modo che possa esportare le nostre buone prassi. Ci piacerebbe essere copiati, non abbiamo paura".*

Fondamentale per incrementare la visibilità dell'impresa è la brand reputation, veicolata tramite la pubblicazione e diffusione del bilancio di sostenibilità. *"Ultimo obiettivo, ma non ultimo per importanza, è la brand reputation. Questo marchio è già molto pulito senza scheletri nell'armadio, ma ulteriormente ne riesce rafforzato, soprattutto per medici e farmacisti, che, essendo di classe sociale elevata, sono particolarmente attenti a questi aspetti".*

Il Responsabile della CSR in azienda si occupa anche della comunicazione aziendale. Questo dimostra il fatto che l'impresa punta ad aumentare la propria visibilità tramite una forte reclamizzazione delle iniziative di CSR intraprese. *"Il Responsabile si occupa della comunicazione dell'azienda, quella sociale è parte della generale, e il*

*fatto che sia la stessa persona ad occuparsi di entrambe permette che ci sia coerenza. È aumentato il numero di comparse nei media, gli articoli pubblicati negli anni hanno subito costanti e significativi incrementi”.*

Per rendere trasparente l’operatività dell’azienda, e di conseguenza migliorare la visibilità e le relazioni con i propri stakeholder, risulta fondamentale l’adozione di standard e certificazioni. Quelle relative alla qualità, in particolare, dimostrano che l’impresa assume le necessarie precauzioni al fine di fornire un prodotto di eccellenza, incontrando le esigenze di pazienti e medici e le specifiche regolamentazioni del settore farmaceutico. *“Dall’esterno sicuramente è importante vedere che siamo certificati ISO 9001, in quanto garantisce la capacità di fornire un prodotto che soddisfi i requisiti del cliente e quelli cogenti applicabili, in supporto ad una scrupolosa produzione effettuata sulla base dei più alti standard qualitativi. Sono sempre certificazioni qualificanti che dimostrano che l’azienda si adopera affinché vengano prese tutte le precauzioni possibili al fine della fornitura di un prodotto di eccellenza. Abbiamo una duplice responsabilità. Da un lato la qualità dei prodotti va gestita in base alle esigenze di pazienti e medici. Dall’altro occorre sempre attenersi scrupolosamente alla regolamentazione del settore farmaceutico. Il suddetto compito implica non solo un’enorme responsabilità, ma consente anche all’impresa di mantenere il proprio successo costante nel tempo”.* L’impresa ha deciso di adottare anche la certificazione SA8000, con l’obiettivo principale di sponsorizzare la propria politica di responsabilità sociale e di migliorare quindi la propria reputazione. *“La certificazione SA8000 rappresenterà un elemento di informazione e trasparenza in più per tutti gli stakeholder dell’azienda, interni ed esterni. Attraverso questo strumento, la dimostrazione dell’impegno continuo dell’impresa nel favorire la conoscenza e la comprensione da parte degli stakeholder*



*della propria politica di responsabilità sociale, potrà venire apprezzata ancora una volta”.*

### **8.2.6. Il caso F**

L'impresa pone una particolare attenzione alla creazione e diffusione di una cultura di CSR, favorite dall'implementazione di strumenti di formalizzazione.

Lo strumento principale nel raggiungimento degli obiettivi di sensibilizzazione, coinvolgimento e diffusione della cultura di CSR in azienda risulta essere il codice etico. Questo strumento assume una natura proattiva, volta ad indirizzare e guidare i comportamenti di tutte le persone in azienda. *“Il codice etico ha una natura proattiva, esso non è principalmente uno strumento finalizzato a sanzionare, ma rivolto a indurre e indirizzare: un protocollo che aiuti i suoi destinatari ad affrontare i dilemmi etici (che sono poi un tutt'uno con i problemi organizzativi e con le scelte imprenditoriali) che si presentano nell'attività di tutti i giorni”.* Nella formalizzazione risulta fondamentale il coinvolgimento dei dipendenti, per incrementare la motivazione ed il senso di appartenenza all'impresa. Per rendere effettiva la conoscenza del codice a tutti i livelli organizzativi e permettere una efficace condivisione e coesione, l'impresa ha adottato una tecnica particolare e di semplice utilizzo chiamata AlfabETICO. *“C'è stato un forte coinvolgimento nel corso del processo di elaborazione del codice di tutte le principali strutture aziendali. Il percorso di aggiornamento del codice è stato caratterizzato, sin dall'inizio, da una modalità partecipativa finalizzata a definire norme e comportamenti il più possibile condivisi all'interno dell'organizzazione. E per diffondere la conoscenza del codice, l'impresa ha lanciato AlfabETICO, una rielaborazione informatica del gioco dell'oca”.*

Gli indicatori di sostenibilità supportano la pianificazione strategica e permettono l'integrazione delle tematiche di responsabilità sociale nelle decisioni di alto livello. L'impresa ha inserito tali indicatori nel sistema di valutazione e incentivazione aziendale, al fine di motivare e guidare i dipendenti. *"In molti casi vengono definiti obiettivi quantitativi rispetto agli indicatori. Questi obiettivi vengono riportati anche nel sistema Balanced Scorecard. Ogni anno, nel bilancio di sostenibilità, verificiamo il raggiungimento di questi obiettivi e descriviamo le attività svolte per ottenerli".*

La struttura aziendale dedicata alla CSR si rapporta direttamente con la Direzione, e ha come obiettivo principale quello di permettere l'integrazione delle tematiche di responsabilità sociale nella pianificazione e gestione aziendale. *"Dal 2010 la Direzione ha il compito di garantire che i principi di responsabilità sociale siano parte integrante della pianificazione e gestione aziendale".*

L'adozione delle certificazioni, infine, in particolare della SA8000, favorisce la comunicazione ed il coordinamento trasversale in azienda, e viene vista come la naturale evoluzione dei valori di CSR, che si traducono operativamente nei sistemi di gestione adottati. *"Permette il coordinamento trasversale delle funzioni, attraverso il contributo delle strutture Qualità, Sicurezza e Ambiente. La certificazione SA8000 è il naturale proseguimento e integrazione del processo di sviluppo del sistema di gestione aziendale che ha visto, nel tempo, l'introduzione di sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e la sicurezza sul lavoro".*

### **8.2.7. Il caso G**

Le motivazioni che spingono il caso analizzato alla formalizzazione della CSR risultano molto simili a quelle che stimolano l'impresa A.

L'attenzione dell'azienda è incentrata sul continuo monitoraggio delle performance di sostenibilità, col fine di identificare le azioni prioritarie da effettuare in un'ottica di miglioramento continuo. *"I KPI identificano le aree di miglioramento, che sono azioni prioritarie da fare in zone diverse, provenienti dall'analisi dei rating (gap degli indici), dall'analisi delle aspettative degli stakeholder, dall'analisi della performance sostenibili. Il risultato è una lista di temi e una priorità di intervento da migliorare".*

Nella definizione delle aree che necessitano un intervento prioritario è necessario considerare anche la valutazione dell'impresa da parte delle agenzie di rating. L'inclusione nei principali indici etici non ha quindi finalità esclusivamente reputazionali, ma l'obiettivo principale è quello di essere oggetto di valutazione, per poter successivamente ottenere vantaggi interni relativi al miglioramento continuo. *"È importante essere sicuri di continuare a progredire, e il rating serve all'interno, per capire con un occhio di terza parte quali sono le aree su cui bisogna ancora lavorare. Sono qualcosa che ci aiuta a raddrizzare la situazione".*

L'adozione delle certificazioni ISO consente di ottenere vantaggi di innovazione ed efficienza dei processi, come evidenziato dalla descrizione dei tre pilastri del sistema ISO, uno dei quali corrisponde al miglioramento continuo. La conformità dell'impresa alla certificazione ISO 16000 ha portato all'ottenimento di notevoli risparmi di costi legati all'utilizzo dell'energia; la ISO 9000 ha rappresentato una base molto utile per la contabilità industriale, contribuendo all'ottimizzazione dei processi aziendali; infine, la ISO 14000 ha permesso un miglioramento nella gestione dei processi, che include un maggiore ordine ed un più efficace coinvolgimento delle diverse funzioni. *"Stiamo lavorando sulle ISO 16000, certificazioni energetiche. Quello che ci interessa non è la certificazione in sé, ma il miglioramento sui risparmi energetici. La ISO*

*9000 la spingiamo parecchio, abbiamo veramente pochissimi siti che non sono certificati, perché è una base utile per la singola contabilità industriale. Un sito che non ha la 9000 è un sito nel quale i dati di un certo combustibile specifico, piuttosto che i consumi delle materie prime, non fluiscono in maniera solida e coerente. La 9000 ha una bella strutturazione, contabilità industriale, qualità del prodotto, ammodernamento dei laboratori, quasi da subito ha sempre fornito ritorni molto utili. I 3 pilastri dei sistemi ISO sono conformità alla normativa, anticipazione e protezione dei rischi e miglioramento continuo. Questi sono i motivi per cui qualunque azienda ottiene la 14000. Le fabbriche sono più ordinate, più correttamente gestite, in termini di visibilità del processo e soprattutto in termini di intercoinvolgimento delle varie funzioni anche a livello locale. Non c'è uno stabilimento che non sia cambiato, per una o più cose significative, gestione interna dei rifiuti, diminuzione degli incidenti di emissioni anomale, non vi è dubbio".*

Il caso aziendale, oltre a porre l'accento su obiettivi di innovazione, punta alla diminuzione del rischio aziendale.

Lo strumento che permette di tutelare l'azienda dal rischio corruzione e dalle possibili violazioni di legge risulta essere il codice etico. *"Il rispetto delle norme sul lavoro, delle norme internazionali, piuttosto che la copertura assicurativa sul lavoro e le regole di sicurezza, magari in Italia sono scontate, ma nel resto del mondo non lo sono".* A tale proposito vengono previste sanzioni per gli interlocutori dell'impresa che non rispettano le norme definite dal codice, caratteristica che rende tale documento uno strumento impositivo. *"Di fatto la parte più rilevante sono le ultime due righe, che dicono che chi non è allineato e non rispetta il codice etico può subire sanzioni che vanno dall'interruzione del rapporto di lavoro, nel caso si tratti di fornitori e appaltatori, oppure della risoluzione del contratto, ovvero il*

*licenziamento delle persone. Il codice etico è uno strumento abbastanza impositivo, per noi è sempre stato cogente dal punto di vista legale. Averlo ci aiuta nel gestire i rapporti con i paesi difficili del gruppo. Nel nostro report, abbiamo il 70% circa del nostro ebit generato in paesi che sono a rischio corruzione, con regole poco chiare”.*

Per ridurre il rischio finanziario è importante per l’impresa l’essere inclusa nei principali indici etici, che permettono di ottenere maggiori e più stabili ritorni finanziari: *“In mondi vicini, ma più evoluti, come quello francese e inglese, è importante per avere maggiori ritorni finanziari”.*

Ultimo e fondamentale strumento di formalizzazione che consente una migliore gestione del rischio aziendale è costituito dalle certificazioni, come emerge dall’analisi dei tre pilastri ISO, uno dei quali corrisponde all’anticipazione e protezione dell’impresa dai potenziali rischi. *“Abbiamo lanciato un progetto di gruppo di gestione del rischio, in cui avere un sistema ISO 14000 che funziona è un bel metodo per anticipare i rischi. I 3 pilastri dei sistemi ISO sono conformità alla normativa, anticipazione e protezione dei rischi e miglioramento continuo. Questi sono i motivi per cui qualunque azienda adotta la 14000, se la fai per avere un bollino, puoi anche farne a meno”.*

### **8.3. Conclusioni**

Le due possibili spinte alla formalizzazione, suddivise per tipologia di impatto, possono essere descritte in maniera più dettagliata attraverso l’individuazione di quattro approcci alla formalizzazione, presentati nella tabella sottostante e successivamente descritti nel particolare. Questi approcci sono stati individuati analizzando i vantaggi ricercati dalle imprese indagate, che risultano differenti per ogni caso di studio,

come evidenziato dalle citazioni riportate nell'analisi per tipologia di strumenti.

IMPATTO INTERNO	IMPATTO ESTERNO
<p><b>1. INNOVATION ORIENTED</b>                      Efficienza processi                      Motore dello sviluppo interno                      Ottimizzazione delle risorse                      Team building                      Benchmarking                      Guida per migliorare                      Miglioramento continuo                      Innovazione</p> <p><b>2. RISK ORIENTED</b>                      Risk management                      Garanzie                      Spinta al rispetto delle leggi                      Anti-corruption                      Maggiore solidità finanziaria                      Anticipazione domanda</p> <p><b>3. INTEGRATION ORIENTED</b>                      Diffusione cultura di CSR                      Condivisione e coesione                      Incremento identità impresa                      Integrazione strategia                      Team building                      Maggior dialogo con i dipendenti</p>	<p><b>4. REPUTATION ORIENTED</b>                      Relazione e comunicazione con stakeholder esterni                      Competitività e differenziazione competitor                      Miglioramento brand                      Rendicontazione                      Certificazione legata al settore</p>

Figura 22. I possibili approcci alla formalizzazione della CSR (Motta e Suman).

In seguito all'indagine effettuata per singolo caso di studio, si può affermare che ogni impresa analizzata sia riconducibile ad uno di questi approcci, a seconda dei prevalenti obiettivi perseguiti attraverso la formalizzazione della CSR aziendale. Nella figura sottostante si riporta la classificazione delle aziende studiate, basata su diverse modalità di gestione e utilizzo degli strumenti.

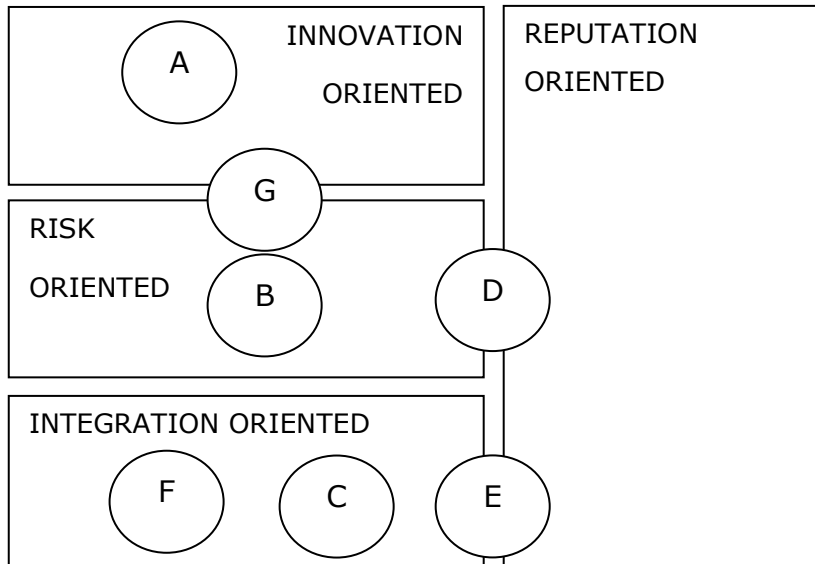


Figura 23. Gli approcci alla formalizzazione dei casi studiati (Motta e Suman).

### 8.3.1. L'approccio Innovation Oriented

Gli obiettivi di questo primo approccio alla formalizzazione della CSR sono relativi al miglioramento della gestione dei processi aziendali. Quando si parla di innovazione in azienda si sottintende una qualche forma di cambiamento, che produce miglioramenti, ottimizzazione di costi, fatturato e performance. Ogni cambiamento è di per sé innovativo, ma in azienda il cambiamento diventa innovazione quando aumenta la capacità di competere sui mercati. La creazione di un differenziale competitivo deriva anche da un aumento dell'efficienza interna, da una migliore gestione delle risorse e dall'implementazione di una logica di miglioramento continuo. In questo senso il benchmarking permette di verificare il raggiungimento degli obiettivi che l'impresa si prefigge. L'innovazione non deve essere privilegio di pochi eletti, ma anzi un processo condiviso da tutta l'impresa, in ogni suo livello gerarchico. Gli strumenti di formalizzazione, in questo approccio, vengono intesi come motore dello sviluppo interno.

Vengono analizzati nello specifico gli strumenti più rilevanti, evidenziando gli obiettivi che l'impresa si prefigge nella loro adozione:

- **codice etico:** definisce le norme e gli standard di comportamento volti al miglioramento dell'efficienza dei processi interni, oltre che al risparmio di costi negli ambiti di sicurezza sul lavoro e gestione del personale;
- **bilancio di sostenibilità:** raccoglie e descrive in maniera organica le iniziative di CSR implementate dall'impresa con l'obiettivo di applicare un maggiore rigore al lavoro e ottimizzare le risorse. Questo documento ha una finalità strumentale in quanto supporta la Direzione nella definizione delle decisioni strategiche, e consente un maggiore dialogo con i propri dipendenti, contribuendo al team building;
- **indicatori di sostenibilità:** il principale obiettivo è quello di monitorare in modo sistematico le attività nell'ambito della sostenibilità, sviluppando un adeguato sistema di miglioramento continuo, basato sul confronto delle performance nei diversi periodi. Questo permette l'identificazione delle aree considerate "critiche" e la definizione delle priorità di intervento;
- **rating etico:** le valutazioni effettuate dalle agenzie di rating etico permettono di guidare l'impresa nel definire le aree su cui è necessario intervenire al fine di migliorare le prestazioni dei processi aziendali;
- **standard e certificazioni:** rappresentano il punto di partenza per strutturare gli aspetti di qualità, sicurezza e ambiente, migliorandone la gestione e facilitando il coinvolgimento interfunzionale. Costituiscono quindi uno stimolo al miglioramento continuo, promuovendo anche innovazione in campo produttivo e tecnologico. Questi strumenti favoriscono l'individuazione delle aree problematiche e la definizione delle



opportune azioni correttive, grazie a continue attività di controllo di conformità e benchmarking.

### **8.3.2. L'approccio Risk Oriented**

La gestione del rischio aziendale è il processo mediante il quale l'azienda misura e stima il rischio, per poi sviluppare delle opportune strategie per governarlo. Esistono diverse tipologie di rischi in cui un'impresa può incorrere. Vi sono innanzitutto quelli legati a possibili incidenti causati dal comportamento dell'azienda, ad esempio disastri ecologici o scandali sociali, i quali hanno gravi conseguenze sul profilo economico e sull'immagine della stessa. Per le imprese multinazionali che hanno a che fare con paesi "difficili", è fondamentale il tema dell'anti-corruption, per cui è necessario mantenere i più alti standard per quanto riguarda l'etica degli affari e la sua integrità. Questo fornisce anche delle garanzie relativamente al rispetto delle norme sul lavoro e di altre norme nazionali ed internazionali. Un altro rischio di rilievo per le imprese quotate sul mercato dei capitali è quello finanziario, che può compromettere la solidità e la stabilità dei finanziamenti. Infine, un'impresa che lavori già su questo fronte prima che gli interessi e le necessità degli stakeholder vengano direttamente tutelati mediante l'introduzione di nuove norme, sarà in grado di adattarsi alla legge con maggiore rapidità e minori costi rispetto alla concorrenza, disponendo così dei vantaggi tipici dei first-mover.

Si analizzano quindi gli obiettivi relativi all'implementazione dei singoli strumenti:

- **codice etico:** la decisione di adottare un codice etico, soprattutto per le imprese multinazionali, è indotta dalla volontà di definire uno standard normativo comune al gruppo per favorire il rispetto delle norme, alcune delle quali non scontate nei paesi considerati "a rischio", e prevenire le possibili violazioni

delle leggi. Inoltre questo documento permette di prevenire possibili casi di corruzione, dovuti a decisioni e comportamenti non etici, che possono danneggiare clienti, dipendenti, e la reputazione complessiva dell'impresa;

- **indicatori di sostenibilità:** permettono di monitorare performance ambientali, di salute e sicurezza, per favorire una gestione corretta dei rischi collegati a ciascuna categoria di stakeholder;
- **rating etico:** l'inclusione nei principali indici etici consente all'impresa di attrarre investitori più stabili, come i fondi etici. Questo ha come conseguenza un aumento dei ritorni finanziari, oltre che una maggiore solidità finanziaria;
- **standard e certificazioni:** uno dei pilastri delle certificazioni è proprio quello di anticipazione e protezione dai rischi. Specialmente per le imprese che hanno una catena di fornitura troppo articolata, è opportuno effettuare una valutazione dei rischi per ogni tipologia di fornitore al fine di concentrare l'attenzione su quelli più critici, dal momento che essi operano in aree geografiche in cui gli standard occidentali non sono garantiti, o perché operano in settori caratterizzati da frequenti episodi di illegalità. In questo senso le certificazioni e gli standard rappresentano una forma di garanzia per l'impresa. Inoltre, l'ottenimento di certificazioni ambientali da parte dell'impresa prima dei competitor, permette di anticipare la domanda, rappresentando un forte elemento di differenziazione, nell'ipotesi che l'interesse degli stakeholder agli aspetti di sostenibilità aumenti nel tempo.

### **8.3.3. L'approccio Integration Oriented**

Le imprese che adottano tale approccio alla formalizzazione si focalizzano sia sulla valorizzazione, coinvolgimento e partecipazione

delle risorse umane, che sulla diffusione della cultura di CSR nell'azienda. Nel primo caso la Direzione aziendale considera la responsabilità sociale un fattore di crescita per il capitale intellettuale e per il valore economico dell'azienda, alimentando il processo di team building e favorendo il dialogo con i dipendenti. La diffusione di una cultura di CSR, invece, favorisce la sensibilizzazione degli stakeholder sui temi di responsabilità sociale, contribuendo a migliorare il clima aziendale e alla riflessione su tali problematiche al fine di innescare future dinamiche di miglioramento. In particolare, per le imprese multinazionali, la diffusione e la comunicazione interna della responsabilità sociale rappresentano un'occasione per rinforzare e rinnovare i valori aziendali, alimentando il senso di appartenenza dei collaboratori all'identità dell'impresa.

Si analizzano nel dettaglio gli strumenti rilevanti per implementare questo approccio:

- **codice etico:** informazione, formazione e coinvolgimento sono gli elementi chiave attraverso i quali diffondere i valori di riferimento del codice, definendo una strada corretta dei comportamenti e favorendo la più ampia condivisione ed identificazione da parte dell'intera comunità dei propri dipendenti. Il codice rappresenta lo strumento di unificazione della visione dell'impresa, finalizzato alla maggiore sensibilizzazione dei dipendenti a tali tematiche, con un conseguente incremento della motivazione, e quindi della produttività;
- **bilancio di sostenibilità:** permette il riordino delle iniziative di CSR, aumentando la motivazione dei dipendenti e contribuendo al processo di team building;
- **indicatori di sostenibilità:** supportano la pianificazione strategica, permettendo l'integrazione delle tematiche di

responsabilità sociale nelle decisioni di alto livello, e aiutano a spiegare la sostenibilità sociale a tutti i livelli dell'impresa. L'inserimento di tali indicatori nel sistema di incentivazione, infine, permette di motivare e guidare i dipendenti;

- **organizzazione della CSR:** una struttura dedicata alla CSR, possibilmente con un riporto diretto alla Direzione, è uno strumento strategico che favorisce una comunicazione trasversale tra le diverse funzioni aziendali, contribuendo ad una maggiore sensibilizzazione dei dipendenti e creando una forte coesione intorno all'identità aziendale;
- **standard e certificazioni:** il rispetto delle linee guida degli standard richiede un forte coinvolgimento di tutti i dipendenti, che devono interagire fra loro. Questo comporta un rafforzamento della coesione all'interno dell'impresa e un incremento della motivazione a tutti i livelli aziendali.

#### **8.3.4. L'approccio Reputation Oriented**

Quest'ultimo approccio ha lo scopo di incrementare la reputazione aziendale, ovvero la stima che gli interlocutori hanno nei confronti dell'impresa, spesso in confronto con la percezione che essi hanno dei competitori diretti, e aumentare la visibilità dell'impresa, ossia la notorietà di cui il brand gode tra il pubblico. Per raggiungere questo obiettivo sono fondamentali la comunicazione e la relazione con gli stakeholder esterni, in particolare nei settori considerati più "critici", soggetti ad un maggiore rischio reputazionale, come nel caso di imprese la cui operatività presenta rilevanti impatti ambientali.

Gli strumenti attraverso i quali un'impresa può raggiungere obiettivi di tipo reputazionale o di legittimazione sono i seguenti:

- **codice etico:** rappresenta il "biglietto da visita" dell'impresa nella relazione e nella comunicazione con i propri stakeholder

esterni. L'obiettivo di tale strumento è la definizione di indirizzi univoci di comportamento, volti alla soddisfazione delle esigenze dei suoi interlocutori, e quindi al consolidamento di una positiva reputazione;

- **bilancio di sostenibilità:** è lo strumento principale di comunicazione e relazione con gli stakeholder, finalizzato ad illustrare le iniziative di CSR intraprese dall'impresa, rispondendo ad obiettivi di brand reputation. Permette di conferire una percezione più completa degli sforzi intrapresi in ambito di responsabilità sociale, diventando uno strumento di veicolazione dell'immagine;
- **rating etico:** il riconoscimento esterno è spesso la motivazione principale che spinge le imprese a rientrare nei principali indici etici, comportando un aumento della visibilità dell'azienda;
- **organizzazione della CSR:** il Responsabile della struttura dedicata alla CSR in impresa si occupa della comunicazione e rendicontazione delle iniziative di responsabilità sociale verso gli interlocutori esterni, migliorando la reputazione aziendale e favorendo la legittimazione dell'impresa;
- **standard e certificazioni:** l'obiettivo principale dell'adozione è la risposta a pressioni di stakeholder esterni, che richiedono il rispetto delle norme degli standard, soprattutto nei settori che hanno un forte impatto sulla comunità e sull'ambiente circostante. L'adozione di tali strumenti dimostra l'impegno dell'impresa nel fornire maggiori informazioni sul suo operato in maniera trasparente, migliorando i rapporti e le relazioni con i suoi clienti, le Pubbliche Amministrazioni ed i sindacati.



# Conclusioni

Le considerazioni conclusive che ivi saranno presentate perseguono il fine di evidenziare i risultati ottenuti durante le diverse fasi che hanno caratterizzato il percorso seguito, conferendo senso e valore ad ogni capitolo.

La prima parte fornisce una comprensione approfondita e completa dell'ambito di indagine. Lo studio e la ricerca permettono, infatti, di capire nello specifico cosa si intenda con CSR, argomento intorno al quale ruota l'intera trattazione. Le molteplici iniziative che ricadono nell'ambito tematico della CSR iniziano ad essere percepite come un fattore strategico, un'opportunità ed una leva sulla competitività, e non più solo come strumento di rendicontazione esterna.

Successivamente si è cercato di strutturare e organizzare le conoscenze parziali e frammentarie presenti in letteratura sulla formalizzazione della CSR. Il punto di partenza della riflessione volta a definire l'obiettivo del lavoro di tesi è stato l'analisi dei vantaggi per l'impresa derivati dalla formalizzazione, argomento su cui vi era ancora poca chiarezza. La definizione dello scopo è stata anche determinata dalle principali critiche rivolte alla formalizzazione della CSR, amplificate dal dibattito attuale relativo alla imminente introduzione della certificazione ISO 26000.

La presente analisi ha avuto lo scopo di identificare quali sono i vantaggi che le imprese hanno conseguito attraverso il processo di formalizzazione della CSR. Si è voluto inoltre indagare se gli obiettivi delle imprese relativi ai vantaggi dell'adozione degli strumenti fossero di tipo reputazionale, oppure se le imprese ricercassero benefici che avessero un impatto interno. L'analisi dei vantaggi attesi ha permesso di individuare i diversi approcci che le imprese possono adottare in tale

## Conclusioni

processo, basati su differenti modalità di gestione degli strumenti. La presentazione dei risultati della ricerca è quindi composta da due parti principali: l'esposizione dei vantaggi per l'impresa suddivisi per tipologia di strumento e l'identificazione dei possibili approcci alla formalizzazione della CSR.

Nella tabella sottostante vengono riassunti i vantaggi per l'impresa classificati per tipologia di **strumento** di formalizzazione, ricavati dall'analisi dei dati raccolti, in particolare riportando almeno due citazioni delle interviste per ognuno.

STRUMENTO	VANTAGGI PER L'IMPRESA
<b>Codice etico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spinta al rispetto delle leggi</li> <li>• Diffusione di una cultura di CSR</li> <li>• Condivisione e team building</li> <li>• Efficienza processi</li> <li>• Anti-corruption</li> <li>• Relazione e comunicazione con stakeholder esterni</li> <li>• Competitività e differenziazione dai competitors</li> </ul>
<b>Bilancio sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione verso l'esterno e relazione con stakeholder esterni</li> <li>• Miglioramento brand</li> <li>• Incremento identità impresa e motore dello sviluppo interno</li> <li>• Ottimizzazione risorse e team building</li> </ul>
<b>KPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk management</li> <li>• Integrazione strategia</li> <li>• Benchmarking e miglioramento continuo</li> </ul>
<b>Rating etico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore solidità finanziaria</li> <li>• Riconoscimento esterno</li> <li>• Guida per migliorare</li> </ul>
<b>Organizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendicontazione</li> <li>• Integrazione strategia</li> <li>• Coesione ed efficienza processi</li> </ul>
<b>Standard e certificazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitività e certificazione legata al settore</li> <li>• Miglioramento dei rapporti con stakeholder esterni</li> <li>• Anticipazione domanda</li> <li>• Integrazione e maggior dialogo con i dipendenti</li> <li>• Garanzie, risparmio costi audit, gestione rischio</li> <li>• Miglioramento continuo e innovazione</li> </ul>



## Conclusioni

Si evidenzia l'esistenza di una dicotomia tra due macro-categorie di vantaggi, da una parte quelli legati all'immagine dell'azienda, alla sua reputazione e legittimazione, e dall'altra quelli che presentano un impatto interno. Ogni strumento di formalizzazione, a seconda del modo in cui viene gestito e delle finalità per cui viene adottato, può portare l'impresa ad ottenere entrambe le tipologie di vantaggi. In questo senso, si è notata una sostanziale differenza tra gli orientamenti delle imprese, motivo per cui è stata condotta una seconda analisi basata sui singoli **casi di studio**, finalizzata all'identificazione dei possibili approcci alla formalizzazione, riassunti nella tabella.

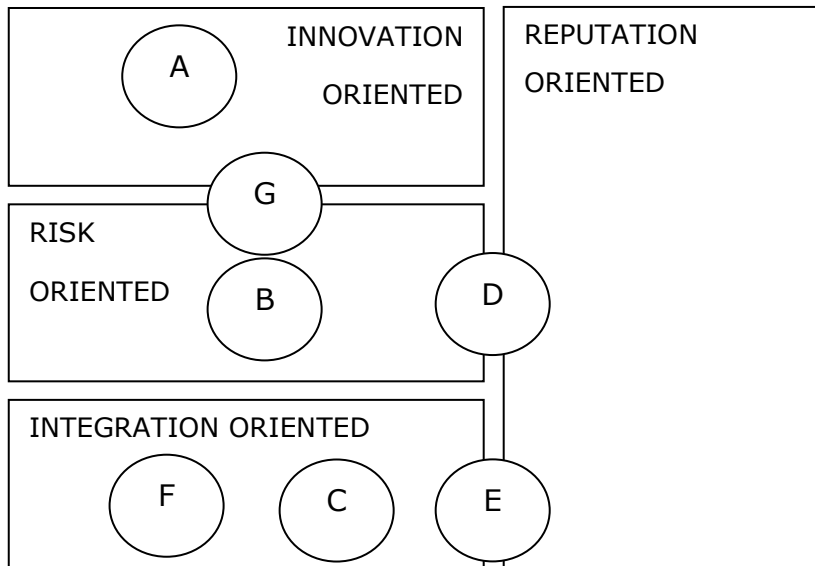
### IMPATTO INTERNO

### IMPATTO ESTERNO

<p><b>1. INNOVATION ORIENTED</b> Efficienza processi Motore dello sviluppo interno Ottimizzazione delle risorse Team building Benchmarking Guida per migliorare Miglioramento continuo Innovazione</p> <p><b>2. RISK ORIENTED</b> Risk management Garanzie Spinta al rispetto delle leggi Anti-corruption Maggiore solidità finanziaria Anticipazione domanda</p> <p><b>3. INTEGRATION ORIENTED</b> Diffusione cultura di CSR Condivisione e coesione Incremento identità impresa Integrazione strategia Team building Maggior dialogo con i dipendenti</p>	<p><b>4. REPUTATION ORIENTED</b> Relazione e comunicazione con stakeholder esterni Competitività e differenziazione competitor Miglioramento brand Rendicontazione Certificazione legata al settore</p>
---	---

## Conclusioni

I casi di studio sono stati classificati in base agli obiettivi prevalenti della formalizzazione, e alle modalità di gestione e utilizzo degli strumenti.



Vengono, di seguito, analizzati nello specifico gli strumenti più rilevanti per ogni approccio, evidenziando gli obiettivi che l'impresa si prefigge nella loro adozione.

### **L'approccio innovation oriented:**

- codice etico: definisce gli standard di comportamento volti al miglioramento dell'efficienza dei processi interni e al risparmio di costi negli ambiti di sicurezza e gestione del personale;
- bilancio di sostenibilità: ha l'obiettivo di applicare un maggiore rigore al lavoro e ottimizzare le risorse. Supporta la Direzione nella definizione delle decisioni strategiche;
- indicatori di sostenibilità: il principale obiettivo è sviluppare un adeguato sistema di miglioramento continuo, basato sul confronto delle performance nei diversi periodi. Questo permette l'identificazione delle aree "critiche" e la definizione delle priorità di intervento;

## Conclusioni

- rating etico: le valutazioni permettono di guidare l'impresa nel definire le aree su cui è necessario intervenire al fine di migliorare le prestazioni dei processi aziendali;
- standard e certificazioni: rappresentano il punto di partenza per strutturare gli aspetti di qualità, sicurezza e ambiente, migliorandone la gestione e facilitando il coinvolgimento. Costituiscono uno stimolo al miglioramento continuo, promuovendo anche l'innovazione.

### **L'approccio risk oriented:**

- codice etico: permette di definire uno standard comune per favorire il rispetto delle norme, alcune delle quali non scontate nei paesi "a rischio", e prevenire le possibili violazioni delle leggi;
- indicatori di sostenibilità: permettono di monitorare performance ambientali, di salute e sicurezza, per favorire una gestione corretta dei rischi collegati a ciascuna categoria di stakeholder;
- rating etico: consente un aumento dei ritorni finanziari, oltre che una maggiore solidità finanziaria;
- standard e certificazioni: uno dei pilastri delle certificazioni è proprio quello di anticipazione e protezione dai rischi. In questo senso rappresentano una forma di garanzia per l'impresa.

### **L'approccio integration oriented:**

- codice etico: rappresenta lo strumento di unificazione della visione, finalizzato alla maggiore sensibilizzazione dei dipendenti a tali tematiche, con un conseguente incremento della motivazione, e quindi della produttività;
- bilancio di sostenibilità: permette il riordino delle iniziative di CSR, aumentando la motivazione dei dipendenti e contribuendo al team building;

## Conclusioni

- indicatori di sostenibilità: supportano la pianificazione strategica, permettendo l'integrazione delle tematiche di responsabilità sociale nelle decisioni di alto livello, e aiutano a spiegare la CSR a tutti i livelli dell'impresa. L'inserimento di tali indicatori nel sistema di incentivazione permette di motivare e guidare i dipendenti;
- organizzazione della CSR: favorisce una comunicazione trasversale tra le diverse funzioni aziendali, contribuendo ad una maggiore sensibilizzazione dei dipendenti e creando una forte coesione intorno all'identità aziendale;
- standard e certificazioni: il rispetto delle linee guida richiede un forte coinvolgimento di tutti i dipendenti, che devono interagire fra loro. Questo comporta un rafforzamento della coesione all'interno dell'impresa e un incremento della motivazione.

### **L'approccio reputation oriented:**

- codice etico: rappresenta il "biglietto da visita" dell'impresa nella relazione e comunicazione con i propri stakeholder esterni, volto al consolidamento di una positiva reputazione;
- bilancio di sostenibilità: è lo strumento principale di comunicazione e relazione con gli stakeholder, finalizzato ad illustrare le iniziative di CSR intraprese dall'impresa, rispondendo ad obiettivi di brand reputation;
- rating etico: comportano un aumento della visibilità dell'azienda;
- organizzazione della CSR: migliora la reputazione aziendale e favorendo la legittimazione dell'impresa;
- standard e certificazioni: rispondono a pressioni di stakeholder esterni, soprattutto nei settori che hanno un forte impatto sulla comunità e sull'ambiente circostante, migliorando i rapporti e le relazioni con i suoi clienti, le Pubbliche Amministrazioni ed i sindacati.

## Conclusioni

Il team di realizzazione di questo lavoro di tesi crede di essere riuscito a raggiungere l'ambizioso obiettivo di sviluppare un modello qualitativo che struttura le conoscenze e agevola la comprensione di qualsiasi soggetto che si accinge ad avvicinarsi al tema, sia con finalità accademiche che operative.



# Bibliografia e sitografia

D. Arenas, J.M. Lozano, M. Vilanova, "*Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*", Journal of Business Ethics, 2008

D.P. Baron, "*Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy*", Journal of Economics & Management Strategy, 2001

H.R. Bowen, "*Social Responsibilities of the Businessman*", Harper and Brothers, New York, 1953

N. Brown, C. Deegan, "*The public disclosure of environmental performance information—a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory*", Accounting and Business Research, 1998

L. Burke, J.M. Logsdon, "*How Corporate Social Responsibility Pays Off*", Elsevier Science Ltd Printed in Great Britain, 1996

Y. Carlisle, D. Faulkner, "*The strategy of reputation*", Strategic Change, 2005

L.B. Chonko, "*Ethical Decision Making in Marketing*", CA: Sage Publications, 1995

Economist, "*Special report: the good company -a survey of corporate social responsibility*", Economist, 2005

European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/D.1, "*Promoting a european framework to CSR*", Green Paper, 2001

- C. Deegan, M. Rankin, P. Voght, "*Firms' Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence*", European Accounting Association Congress, 1999
- Y. Fassin, "*SMEs and the fallacy of formalising CSR*", Business Ethics: A European Review, 2008
- M. Friedman, "*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*", Reprinted by permission of The New York Times, 1996
- J. Galbreath, "*Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations*", Emerald Group Publishing Limited, 2006
- E. Garriga, D. Melè, "*Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*", Journal of Business Ethics, 2004
- J.P. Goetz, M.D. LeCompte, "*Ethnography and qualitative design ineducational research*", Orlando, FL: Academic Press, 1984
- E.G. Guba, Y.S. Lincoln, "*Fourth generation evaluation*", Newbury Park, CA: Sage, 1989
- M. Haigh, "*The drivers of corporate social responsibility: a critical review*", Ashridge Business School, 2006
- T. Hanke, W. Stark, "*Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility*", Journal of Business Ethics, 2009
- R. Hooghiemstra, "*Corporate Communication and Impression Management—New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting*", Journal of Business Ethics, 2000
- W. Jenkins, G. Lynch-Wood, D. Williamson, "*The over-reliance on self-regulation in CSR policy*", Business Ethics: A European Review, 2009



- G.P. Lantos, "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 2001
- X. Luo, C.B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing*, 2006
- P. Maggiolini, "Responsabilità sociale della professioni e dell'impresa", Libreria Clup Soc.Coop, 2010
- M.N. Marshall, "Sampling for qualitative research", *Family Practice*, 1996
- T. McManus, "The business strategy/corporate social responsibility 'mash-up'", *Journal of Management Development*, 2008
- A. McWilliams, D. Siegel, "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 2006
- M. Molteni, S. Bertolini, M. Pedrini, "Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane", Il Sole24ore, Milano, 2007.
- A.E. Nielsen, C. Thomsen, "CSR in Small and Medium Sized Enterprises (SME's): A Holistic and Strategic Approach to the Communication with the Stakeholders", *International Conference on The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 2006.
- L.S. Paine, "Value Shift", McGraw-Hill, 2003;
- F. Perrini, "The Practitioner's Perspective on Non-Financial Reporting", *California Management Review*, 2006
- F. Perrini, M. Minoja, "Strategizing Corporate Social responsibility: evidence form an Italian medium sized family-owned company", *Business Ethics: A European Review*, 2008

F. Perrini, A. Russo, "*Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs*", *Journal of Business Ethics*, 2009

M.E. Porter, "*The competitive Advantage of Nations*", The Free Press, 1990

M.E. Porter, M.R. Kramer, "*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*", *Harvard Business Review*, 2002

M.E. Porter, M.R. Kramer, "*Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*", *Harvard Business Review*, 2006

P. Quester, B. Thompson, "*Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness*", *Journal of Advertising Research*, 2001

A. Russo, A. Tencati, "*Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium sized, and Large Firms*", *Journal of Business Ethics*, 2008

E.H. Schein, J. Van Maanen, "*Toward a theory of organizational socialization*", Barry Straw, 1979

S.K. Shan, K.G. Corley, "*Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide*", *Journal of Management Studies*, 2006

Z. Sharp, N. Zaidman, "*Strategization of CSR*", *Journal of Business Ethics*, 2009

R. Sherman, R. Webb, "*Qualitative Research in Education: Forms and Methods* Lewes", UK: Falmer Press, 1988

D. Siegel, D.F. Vitaliano, "*An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility*", *Journal of Economics & Management Strategy*, 2007

C.B.M Van Riel, "*Principles of Corporate Communication*", London: Prentice Hall, 1995

R.K. Yin, "*The Case Study Crisis: Some Answers*", Cornell University, 1981

Sono stati analizzati i siti web e i documenti di gestione della CSR dei casi selezionati, che non si riportano per questioni di privacy.



# Allegati

## *Questionario - A -*

**Codice etico:** Quando è stato adottato e per quali motivi? Quali fasi hanno condotto alla sua elaborazione? Quali funzioni sono state coinvolte ed in che modo? Quali criticità avete incontrato relativamente alla formulazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? I dipendenti sono informati e coinvolti nell'implementazione di tali principi? Esistono attività di formazione per i dipendenti? Quali sono le attività aziendali collegate direttamente a tale codice? Esempi?

**Bilancio sociale:** Quando (in quali circostanze) è stato adottato e per quali motivi? Quale è stato il processo di formalizzazione del rapporto di sostenibilità (fasi e criticità)? Quali funzioni sono state coinvolte nella sua redazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? Come viene promosso all'interno dell'azienda? In che modo e con quali attività aziendali è collegato?

**Rating di sostenibilità:** In quali circostanze e per quali motivi avete deciso di impegnarvi per essere inclusi in tale rating? Quali fasi avete seguito per riuscire a rispettare le caratteristiche di sostenibilità necessarie? Quali sono stati gli attori e le funzioni coinvolte in tale processo? Perché è importante? Quali sono i vantaggi che ne derivano?

Avete riscontrato vantaggi espliciti anche di tipo numerico? Avete modificato i vostri strumenti di gestione della CSR allo scopo di essere inclusi nei rating etici? Da quanto tempo rientrate in tali rating? Come viene comunicato ai consumatori ed agli investitori? È importante anche per gli altri stakeholder? In che modo?

**Struttura dedicata:** Esiste una struttura dedicata alla CSR? In quale funzione aziendale rientra e per quali motivi? Quale è stato il processo che ha condotto all'introduzione di una struttura dedicata? Quali le criticità? Per quali motivi è stata introdotta? Come si è evoluta nel tempo la figura di CSR manager? Che cosa è cambiato rispetto a prima e quali vantaggi ne sono derivati? Quante persone si occupano di CSR? Quali sono le attività di comunicazione interne all'azienda con le altre funzioni da parte dei responsabili CSR? Sono previsti un ampliamento o modifiche relativamente alla struttura di CSR?

**Indicatori di performance sostenibili:** Vengono utilizzati indicatori di prestazione relativi alla CSR basati sulle linee guida definite dal GRI-G3? Da quanto tempo vengono utilizzati ed in quali circostanze sono stati adottati? Quali fasi hanno portato allo sviluppo del cruscotto di indicatori attualmente utilizzato? Come sono stati customizzati gli indicatori di riferimento sul vostro business? Quali funzioni sono state coinvolte in tale processo? Quali sono gli indicatori ritenuti più rilevanti per l'impresa? Quali sono stati i vantaggi derivati dall'adozione di tali KPI? Come vengono monitorati nel tempo e come vengono utilizzati i risultati per ottenere miglioramenti? Quale è il sistema utilizzato per la gestione dei feedback? Come sono cambiati nel tempo gli indicatori utilizzati? È prevista una modifica di tali indicatori?

**Standard di Qualità: ISO 14001, EMAS:** Quando sono state adottate tali certificazioni? Quali sono le motivazioni dell'adozione? Quale è stato il processo che ha condotto alla certificazione? Sono

state seguite fasi specifiche? Quali funzioni sono state coinvolte in questo processo ed in che modo? Avete incontrato criticità? Quali sono stati i cambiamenti riscontrati all'interno dell'impresa ed all'esterno? Quali sono le attività di comunicazione esterna all'impresa relative a tali certificazioni? In che modo vengono promosse internamente?

**Certificazioni: SA8000 e OHSAS 18001:** Perché e in quali circostanze è stato deciso di implementarle? Come è avvenuto il processo di certificazione? Avete seguito fasi specifiche per arrivare ad ottenere queste certificazioni? Quali funzioni sono state coinvolte e per quali motivi? Quali sono state le criticità incontrate? Chi ne ha tratto vantaggio? In che modo e per quali motivi? Cosa è cambiato rispetto a prima? Qual è l'attività di comunicazione esterna relativamente a tali certificazioni e come vengono informate le funzioni interne? In che modo vengono promosse internamente? È prevista l'adozione di nuovi standard e certificazioni? Per quali motivi e quali sono gli obiettivi ed i vantaggi attesi?

### *Questionario - B -*

**Codice etico:** Quando è stato adottato e per quali motivi? Quali fasi hanno condotto alla sua elaborazione? Quali funzioni sono state coinvolte ed in che modo? Quali criticità avete incontrato relativamente alla formulazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? I dipendenti sono informati e coinvolti nell'implementazione di tali principi? Esistono attività di formazione per i dipendenti? Quali sono le attività aziendali collegate direttamente a tale codice? Esempi?

**Rapporto di sostenibilità:** Quando (in quali circostanze) è stato adottato e per quali motivi? Quale è stato il processo di formalizzazione del rapporto di sostenibilità (fasi e criticità)? Quali funzioni sono state coinvolte nella sua redazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? Come viene promosso all'interno dell'azienda? In che modo e con quali attività aziendali è collegato?

**Rating di sostenibilità:** In quali circostanze e per quali motivi avete deciso di impegnarvi per essere inclusi in tale rating? Quali fasi avete seguito per riuscire a rispettare le caratteristiche di sostenibilità necessarie? Quali sono stati gli attori e le funzioni coinvolte in tale processo? Perché è importante? Quali sono i vantaggi che ne derivano? Avete riscontrato vantaggi espliciti anche di tipo numerico? Avete modificato i vostri strumenti di gestione della CSR allo scopo di essere inclusi nei rating etici? Da quanto tempo rientrate in tali rating? Come viene comunicato ai consumatori ed agli investitori? È importante anche per gli altri stakeholder? In che modo?

**Struttura dedicata:** Quando è stata introdotta la funzione di staff "Chief Internal Audit & CSR Officer"? Per quale motivo la CSR rientra nella funzione Internal Audit? Quale è stato il processo che ha condotto all'introduzione di una struttura dedicata? Quali le criticità? Per quali motivi è stata introdotta? Come si è evoluta nel tempo la figura di CSR manager? Che cosa è cambiato rispetto a prima e quali vantaggi ne sono derivati? Quante persone si occupano di CSR? Quali sono le attività di comunicazione interne all'azienda con le altre funzioni da parte dei responsabili CSR? Sono previsti un ampliamento o modifiche relativamente alla struttura di CSR?



**Indicatori di performance sostenibili:** Vengono utilizzati indicatori di prestazione relativi alla CSR basati sulle linee guida definite dal GRI-G3? Da quanto tempo vengono utilizzati ed in quali circostanze sono stati adottati? Quali fasi hanno portato allo sviluppo del cruscotto di indicatori attualmente utilizzato? Come sono stati customizzati gli indicatori di riferimento sul vostro business? Quali funzioni sono state coinvolte in tale processo? Quali sono gli indicatori ritenuti più rilevanti per l'impresa? Quali sono stati i vantaggi derivati dall'adozione di tali KPI? Come vengono monitorati nel tempo e come vengono utilizzati i risultati per ottenere miglioramenti? Quale è il sistema utilizzato per la gestione dei feedback? Come sono cambiati nel tempo gli indicatori utilizzati? È prevista una modifica di tali indicatori?

**Standard di Qualità: ISO 14001, ISO 9001, ISO 22000, UNI, EMAS:** Quando sono state adottate tali certificazioni? Quali sono le motivazioni dell'adozione? Quale è stato il processo che ha condotto alla certificazione? Sono state seguite fasi specifiche? Quali funzioni sono state coinvolte in questo processo ed in che modo? Avete incontrato criticità? Quali sono stati i cambiamenti riscontrati all'interno dell'impresa ed all'esterno? Quali sono le attività di comunicazione esterna all'impresa relative a tali certificazioni? In che modo vengono promosse internamente?

**Certificazioni: SA8000 e OHSAS 18001:** Perché e in quali circostanze è stato deciso di implementarle? Come è avvenuto il processo di certificazione? Avete seguito fasi specifiche per arrivare ad ottenere queste certificazioni? Quali funzioni sono state coinvolte e per quali motivi? Quali sono state le criticità incontrate? Chi ne ha tratto vantaggio? In che modo e per quali motivi? Cosa è cambiato rispetto a prima? Qual è l'attività di comunicazione esterna relativamente a tali certificazioni e come vengono informate le funzioni interne? In che modo vengono promosse internamente? È prevista l'adozione di nuovi

standard e certificazioni? Per quali motivi e quali sono gli obiettivi ed i vantaggi attesi?

### *Questionario - C -*

**Codice etico:** Per quali motivi ha sottoscritto il Codice di Comportamento Ceced Italia? Quando è stato adottato e per quali motivi? Quali fasi hanno condotto alla sua elaborazione? Quali funzioni sono state coinvolte ed in che modo? Quali criticità avete incontrato relativamente alla formulazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? I dipendenti sono informati e coinvolti nell'implementazione di tali principi? Esistono attività di formazione per i dipendenti? Quali sono le attività aziendali collegate direttamente a tale codice? Esempi?

**Bilancio di sostenibilità:** Per quali motivi non è stato implementato? Quali sarebbero i vantaggi derivanti dalla sua elaborazione?

**Struttura dedicata:** Quando è stata introdotta la struttura organizzativa dedicata alla CSR? Per quale motivo la CSR rientra nella funzione Marketing Strategico? Quale è stato il processo che ha condotto all'introduzione di una struttura dedicata? Quali le criticità? Per quali motivi è stata introdotta? Come si è evoluta nel tempo la figura di CSR manager? Che cosa è cambiato rispetto a prima e quali vantaggi ne sono derivati? Quante persone si occupano di CSR? Quali sono le attività di comunicazione interne all'azienda con le altre funzioni da parte dei responsabili CSR? Sono previsti un ampliamento o modifiche relativamente alla struttura di CSR?

**PMS:** In che cosa consistono i Performance Measurement System? Quando sono stati adottati e per quali motivi? Con quali finalità utilizzate le informazioni contenute nei sistemi di misurazione delle performance di CSR? In che modo avvengono i feedback e come impattano sulle attività aziendali? Quali vantaggi avete riscontrato da questa adozione?

**Certificazioni:** Quando è stata adottata la certificazione Carbon Footprint? Avete adottato altre certificazioni (es. ISO, EMAS)? Se no, per quale motivo? Quali sono le motivazioni dell'adozione? Quale è stato il processo che ha condotto alla certificazione? Sono state seguite fasi specifiche? Quali funzioni sono state coinvolte in questo processo ed in che modo? Avete incontrato criticità? Quali sono stati i cambiamenti riscontrati all'interno dell'impresa ed all'esterno? Quali sono le attività di comunicazione esterna all'impresa relative a tali certificazioni? In che modo vengono promosse internamente? È prevista l'adozione di nuovi standard e certificazioni? Per quali motivi e quali sono gli obiettivi ed i vantaggi attesi?

### *Questionario - D -*

**Codice etico:** Quando è stato adottato e per quali motivi? Quali fasi hanno condotto alla sua elaborazione? Quali funzioni sono state coinvolte ed in che modo? Quali criticità avete incontrato relativamente alla formulazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Esistono opportune procedure di revisione periodica, con l'intento di ridurre il rischio reale di scarsa elasticità? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? I dipendenti sono coinvolti

nell'implementazione di tali principi, dal momento che dal vostro codice si evince che ogni persona debba conoscerlo? Quali sono le attività di formazione per i dipendenti? Quali sono le attività aziendali collegate direttamente a tale codice? Esempi? Nel 2009 il vostro codice etico è stato considerato il "best in class", quali sono i differenziali rispetto ai codici sviluppati dalle altre imprese?

**Bilancio di sostenibilità:** Quando (in quali circostanze) è stato adottato e per quali motivi? Quale è stato il processo di formalizzazione del rapporto di sostenibilità (fasi e criticità)? Quali funzioni sono state coinvolte nella sua redazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Cosa è cambiato con la crisi finanziaria? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? Come viene promosso all'interno dell'azienda? In che modo e con quali attività aziendali è collegato? Come vengono promosse le linee guida definite dal Global Compact, dal momento che siete stati il primo gruppo italiano ad aderirvi?

**Rating di sostenibilità:** In quali circostanze e per quali motivi avete deciso di impegnarvi per essere inclusi in tale rating? Quali fasi avete seguito per riuscire a rispettare le caratteristiche di sostenibilità necessarie? Per quali motivi fate parte del Carbon Disclosure Project Leadership Index? Quali sono stati gli attori e le funzioni coinvolte in tale processo? Perché è importante? Quali sono i vantaggi che ne derivano? Avete riscontrato vantaggi espliciti anche di tipo numerico? Avete modificato i vostri strumenti di gestione della CSR allo scopo di essere inclusi nei rating etici? Da quanto tempo rientrate in tali rating? Come viene comunicato ai consumatori ed agli investitori? È importante anche per gli altri stakeholder? In che modo?

**Struttura dedicata:** Quando è stata introdotta l'“Unità Sostenibilità”? Per quale motivo la CSR rientra nella funzione Relazione Istituzionali e Comunicazione? Per quale motivo esiste un rapporto diretto all'AD? Quale è stato il processo che ha condotto all'introduzione di una struttura dedicata? Quali le criticità? Per quali motivi è stata introdotta? Come si è evoluta nel tempo la figura di CSR manager? Che cosa è cambiato rispetto a prima e quali vantaggi ne sono derivati? Quante persone si occupano di CSR? Quali sono le attività di comunicazione interne all'azienda con le altre funzioni da parte dei responsabili CSR? Sono previsti un ampliamento o modifiche relativamente alla struttura di CSR? Come sono definiti i meccanismi di incentivazione secondo il Modello di Gestione della Sostenibilità?

**Indicatori di performance sostenibili:** Vengono utilizzati indicatori di prestazione relativi alla CSR basati sulle linee guida definite dal GRI-G3? Da quanto tempo vengono utilizzati ed in quali circostanze sono stati adottati? Quali fasi hanno portato allo sviluppo del cruscotto di indicatori attualmente utilizzato? Come sono stati customizzati gli indicatori di riferimento sul vostro business? Quali funzioni sono state coinvolte in tale processo? Quali sono gli indicatori ritenuti più rilevanti per l'impresa e per quali motivi? Quali sono stati i vantaggi derivati dall'adozione di tali KPI? Come vengono monitorati nel tempo e come vengono utilizzati i risultati per ottenere miglioramenti? Quale è il sistema utilizzato per la gestione dei feedback? Come sono cambiati nel tempo gli indicatori utilizzati? È prevista una modifica di tali indicatori?

**Standard di Qualità: ISO 9001, ISO 14001, EMAS:** Quando sono state adottate tali certificazioni? Quali sono le motivazioni dell'adozione? Quale è stato il processo che ha condotto alla certificazione? Sono state seguite fasi specifiche? Quali funzioni sono state coinvolte in questo processo ed in che modo? Avete incontrato

criticità? Quali sono stati i cambiamenti riscontrati all'interno dell'impresa ed all'esterno? Quali sono le attività di comunicazione esterna all'impresa relative a tali certificazioni? In che modo vengono promosse internamente?

**Certificazioni: SA8000, OHSAS 18001:** Perché e in quali circostanze è stato deciso di implementarle? Come è avvenuto il processo di certificazione? Avete seguito fasi specifiche per arrivare ad ottenere queste certificazioni? Quali funzioni sono state coinvolte e per quali motivi? Quali sono state le criticità incontrate? Chi ne ha tratto vantaggio? In che modo e per quali motivi? Cosa è cambiato rispetto a prima? Qual è l'attività di comunicazione esterna relativamente a tali certificazioni e come vengono informate le funzioni interne? In che modo vengono promosse internamente? È prevista l'adozione di nuovi standard e certificazioni? Per quali motivi e quali sono gli obiettivi ed i vantaggi attesi?

### *Questionario - E -*

**Codice etico:** Quando è stato adottato e per quali motivi? Quali fasi hanno condotto alla sua elaborazione? Quali funzioni sono state coinvolte ed in che modo? Quali criticità avete incontrato relativamente alla formulazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? I dipendenti sono informati e coinvolti nell'implementazione di tali principi? Esistono attività di formazione per i dipendenti? Quali sono le attività aziendali collegate direttamente a tale codice? Esempi?

**Rapporto di sostenibilità:** Per quali motivi è recentemente stato adottato? Quale è stato il processo di formalizzazione del rapporto di sostenibilità (fasi e criticità)? Quali funzioni sono state coinvolte nella sua redazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? Come viene promosso all'interno dell'azienda? In che modo e con quali attività aziendali è collegato?

**Rating di sostenibilità:** In quali circostanze e per quali motivi avete deciso di impegnarvi per essere inclusi in tale rating? Quali fasi avete seguito per riuscire a rispettare le caratteristiche di sostenibilità necessarie? Quali sono stati gli attori e le funzioni coinvolte in tale processo? Perché è importante? Quali sono i vantaggi che ne derivano? Avete riscontrato vantaggi espliciti anche di tipo numerico? Avete modificato i vostri strumenti di gestione della CSR allo scopo di essere inclusi nei rating etici? Da quanto tempo rientrate in tali rating? Come viene comunicato ai consumatori ed agli investitori? È importante anche per gli altri stakeholder? In che modo?

**Struttura dedicata:** Esiste una struttura dedicata alla CSR? In quale funzione aziendale rientra? Quando è stata introdotta? Quale è stato il processo che ha condotto all'introduzione di una struttura dedicata? Quali le criticità? Per quali motivi è stata introdotta? Come si è evoluta nel tempo la figura di CSR manager? Che cosa è cambiato rispetto a prima e quali vantaggi ne sono derivati? Quante persone si occupano di CSR? Quali sono le attività di comunicazione interne all'azienda con le altre funzioni da parte dei responsabili CSR? Sono previsti un ampliamento o modifiche relativamente alla struttura di CSR?

**Sistema di monitoraggio:** Verranno utilizzati indicatori di prestazione relativi alla CSR basati sulle linee guida definite dal GRI-G3? Per quali motivi si è deciso di implementare un sistema di monitoraggio? Quali

funzioni sono state coinvolte in tale processo? Quali sono gli indicatori ritenuti più rilevanti per l'impresa? Quali sono i vantaggi previsti derivanti dall'adozione di tali KPI?

**Certificazioni: ISO 9001:** Quando è stata adottata tale certificazione? Ne avete adottate altre? Quali sono le motivazioni dell'adozione? Quale è stato il processo che ha condotto alla certificazione? Sono state seguite fasi specifiche? Quali funzioni sono state coinvolte in questo processo ed in che modo? Avete incontrato criticità? Quali sono stati i cambiamenti riscontrati all'interno dell'impresa ed all'esterno? Quali sono le attività di comunicazione esterna all'impresa relative a tali certificazioni? In che modo vengono promosse internamente?

**Certificazioni SA8000:** Perché e in quali circostanze è stato deciso di implementarle? Come è avvenuto il processo di certificazione? Avete seguito fasi specifiche per arrivare ad ottenere queste certificazioni? Quali funzioni sono state coinvolte e per quali motivi? Quali sono state le criticità incontrate? Chi ne ha tratto vantaggio? In che modo e per quali motivi? Cosa è cambiato rispetto a prima? Qual è l'attività di comunicazione esterna relativamente a tali certificazioni e come vengono informate le funzioni interne? In che modo vengono promosse internamente? È prevista l'adozione di nuovi standard e certificazioni? Per quali motivi e quali sono gli obiettivi ed i vantaggi attesi?

*Questionario - F -*

**Codice etico:** Quali fasi hanno condotto alla sua elaborazione? Quali funzioni sono state coinvolte ed in che modo? Quali criticità avete incontrato relativamente alla formulazione? Quali erano i vantaggi



attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Esistono opportune procedure di revisione periodica, con l'intento di ridurre il rischio reale di scarsa elasticità? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione?

**Bilancio di sostenibilità:** Quale è stato il processo di formalizzazione del rapporto di sostenibilità (fasi e criticità)? Quali funzioni sono state coinvolte nella sua redazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione?

**Rating di sostenibilità** Quali sono i vantaggi che derivano dal fatto di essere presenti in indici etici? Avete riscontrato vantaggi espliciti anche di tipo numerico? Avete modificato i vostri strumenti di gestione della CSR allo scopo di essere inclusi nei rating etici?

**Struttura dedicata:** Come si è evoluta nel tempo la figura di CSR manager? Che cosa è cambiato rispetto a prima e quali vantaggi ne sono derivati? Quante persone si occupano di CSR? Quali sono le attività di comunicazione interne all'azienda con le altre funzioni da parte dei responsabili CSR? Sono previsti un ampliamento o modifiche relativamente alla struttura di CSR?

**Sistemi di misurazione performance:** Quali fasi hanno portato allo sviluppo del cruscotto di indicatori attualmente utilizzato? Sono stati customizzati gli indicatori di riferimento sul vostro business, prendendo in riferimento il GRI? Quali funzioni sono state coinvolte in tale processo? Quali sono gli indicatori ritenuti più rilevanti per l'impresa e per quali motivi? Quali sono stati i vantaggi derivati dall'adozione di tali KPI? Come vengono monitorati nel tempo e come vengono utilizzati i risultati per ottenere miglioramenti?

**Standard di Qualità: ISO 9001, ISO 14001, EMAS, OHSAS**

**18001:** Quali sono state le motivazioni dell'adozione? Quali sono stati i cambiamenti riscontrati all'interno dell'impresa ed all'esterno? Quali sono stati i vantaggi derivati dall'adozione di tali certificazioni?

**Certificazioni SA8000:** Perché è stato deciso di implementarla? Quali sono i vantaggi di business che pensate di ottenere da tale iter di certificazione?

*Questionario - G -*

**Codice etico:** Quando è stato adottato e per quali motivi? Quali fasi hanno condotto alla sua elaborazione? Quali funzioni sono state coinvolte ed in che modo? Quali criticità avete incontrato relativamente alla formulazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? I dipendenti sono informati e coinvolti nell'implementazione di tali principi? Esistono attività di formazione per i dipendenti? Quali sono le attività aziendali collegate direttamente a tale codice? Esempi?

**Rapporto sviluppo sostenibile:** Quando (in quali circostanze) è stato adottato e per quali motivi? Quale è stato il processo di formalizzazione del rapporto di sostenibilità (fasi e criticità)? Quali funzioni sono state coinvolte nella sua redazione? Quali erano i vantaggi attesi? Cosa è cambiato rispetto a prima dell'adozione? Come si è evoluto nel tempo? Come viene comunicato all'esterno e all'interno dell'organizzazione? Come viene promosso all'interno dell'azienda? In che modo e con quali attività aziendali è collegato?

**Rating di sostenibilità:** In quali circostanze e per quali motivi avete deciso di impegnarvi per essere inclusi in tale rating? Quali fasi avete seguito per riuscire a rispettare le caratteristiche di sostenibilità necessarie? Quali sono stati gli attori e le funzioni coinvolte in tale processo? Perché è importante? Quali sono i vantaggi che ne derivano? Avete riscontrato vantaggi espliciti anche di tipo numerico? Avete modificato i vostri strumenti di gestione della CSR allo scopo di essere inclusi nei rating etici? Da quanto tempo rientrate in tali rating? Come viene comunicato ai consumatori ed agli investitori? È importante anche per gli altri stakeholder? In che modo?

**Struttura dedicata:** Esiste una struttura dedicata alla CSR? In quale funzione aziendale è inserita? Quale è stato il processo che ha condotto all'introduzione di una struttura dedicata? Quali le criticità? Per quali motivi è stata introdotta? Come si è evoluta nel tempo la figura di CSR manager? Che cosa è cambiato rispetto a prima e quali vantaggi ne sono derivati? Quante persone si occupano di CSR? Quali sono le attività di comunicazione interne all'azienda con le altre funzioni da parte dei responsabili CSR? Sono previsti un ampliamento o modifiche relativamente alla struttura di CSR?

**Indicatori di performance sostenibili:** Vengono utilizzati indicatori di prestazione relativi alla CSR basati sulle linee guida definite dal GRI-G3? Da quanto tempo vengono utilizzati ed in quali circostanze sono stati adottati? Quali fasi hanno portato allo sviluppo del cruscotto di indicatori attualmente utilizzato? Come sono stati customizzati gli indicatori di riferimento sul vostro business? Quali funzioni sono state coinvolte in tale processo? Quali sono gli indicatori ritenuti più rilevanti per l'impresa? Quali sono stati i vantaggi derivati dall'adozione di tali KPI? Come vengono monitorati nel tempo e come vengono utilizzati i risultati per ottenere miglioramenti? Quale è il sistema utilizzato per la

gestione dei feedback? Come sono cambiati nel tempo gli indicatori utilizzati? È prevista una modifica di tali indicatori?

**Standard di Qualità: ISO 14001, ISO 9001, EMAS:** Quando sono state adottate tali certificazioni? Quali sono le motivazioni dell'adozione? Quale è stato il processo che ha condotto alla certificazione? Sono state seguite fasi specifiche? Quali funzioni sono state coinvolte in questo processo ed in che modo? Avete incontrato criticità? Quali sono stati i cambiamenti riscontrati all'interno dell'impresa ed all'esterno? Quali sono le attività di comunicazione esterna all'impresa relative a tali certificazioni? In che modo vengono promosse internamente?

**Certificazioni SA8000 e OHSAS 18001:** Perché e in quali circostanze è stato deciso di implementarle? Come è avvenuto il processo di certificazione? Avete seguito fasi specifiche per arrivare ad ottenere queste certificazioni? Quali funzioni sono state coinvolte e per quali motivi? Quali sono state le criticità incontrate? Chi ne ha tratto vantaggio? In che modo e per quali motivi? Cosa è cambiato rispetto a prima? Qual è l'attività di comunicazione esterna relativamente a tali certificazioni e come vengono informate le funzioni interne? In che modo vengono promosse internamente? È prevista l'adozione di nuovi standard e certificazioni? Per quali motivi e quali sono gli obiettivi ed i vantaggi attesi?

### *Questionario - esperto di CSR -*

#### GLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLA CSR:

- Codice etico

- Rapporto sviluppo sostenibile
- Rating di sostenibilità
- Struttura dedicata alla CSR
- KPI
- Standard e certificazioni (ISO ambiente e qualità, EMAS, SA8000, OHSAS)

Quali sono gli obiettivi delle imprese che portano all'introduzione di tali strumenti?

Quali i vantaggi effettivi per il business derivanti dai singoli strumenti?

Quali tra questi strumenti sono finalizzati soprattutto all'ottenimento di vantaggi di tipo reputazionale/di legittimazione e quali invece all'ottenimento di vantaggi "operativi"? Quali sono tali vantaggi? Ci potrebbe fornire qualche esempio?

Potrebbe rispondere alle tre domande sopra elencate in riferimento alla sua esperienza di CSR manager? Per quale motivo secondo lei la maggior parte degli strumenti di CSR sono stati abbandonati? Quali svantaggi ha comportato questo per il business?

Cosa ne pensa della nuova certificazione ISO26000? La considera come fonte di ulteriori vantaggi per il business oppure è solo un ulteriore "bollino" che l'impresa ha da mostrare all'esterno?