



Corso di Laurea in  
**Economia e gestione  
delle aziende**

Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Tesi di Laurea  
Magistrale

**Corporate social responsibility:  
l'analisi del caso Barilla.**

***Relatore***  
*Ch. Prof. Marco Vedovato*

***Laureando***  
*Matteo Masola*  
*Matr. 841889*

***Anno Accademico 2017 / 2018***

*Alla mia splendida famiglia e alla mia stupenda fidanzata:  
i miei stimoli quotidiani,  
i miei punti di partenza nelle decisioni di ogni giorno,  
la mia forza nel rialzarmi più combattivo e deciso di prima,  
il mio successo più grande in questa vita.  
**Grazie.***

# **INDICE**

<b>1.</b>	<b><i>Introduzione alla Corporate Social Responsibility</i></b>	<b>5</b>
	<b><i>1.1. Le origini e lo sviluppo della CSR</i></b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b><i>Stakeholder theory</i></b>	<b>25</b>
	<b><i>2.1. Stakeholder primari e secondari</i></b>	<b>36</b>
	<b><i>2.2. Stakeholder interni ed esterni</i></b>	<b>38</b>
	<b><i>2.3. Attributi degli stakeholder</i></b>	<b>41</b>
	<b><i>2.4. Classi di stakeholder</i></b>	<b>42</b>
<b>3.</b>	<b><i>La CSR nei rapporti di filiera</i></b>	<b>46</b>
	<b><i>3.1. Approcci al governo responsabile delle relazioni di filiera</i></b>	<b>51</b>
<b>4.</b>	<b><i>Principi e standard utilizzati per una comunicazione sostenibile</i></b>	<b>55</b>
	<b><i>4.1. Principi internazionali</i></b>	<b>57</b>
	<b><i>4.1.1. Modello AccountAbility 1000</i></b>	
	<b><i>4.1.2. Modello Global Reporting Initiative</i></b>	
	<b><i>4.1.3. Global Compact</i></b>	
	<b><i>4.1.4. Sustainability Development Goals</i></b>	
	<b><i>4.1.5. La norma Social Accountability 8000</i></b>	
	<b><i>4.1.6. Integrated reporting - &lt;IR&gt; Framework</i></b>	
	<b><i>4.1.7. Standard</i></b>	

<b>4.2. Principi europei</b>	<b>85</b>
<b>4.2.1. Direttiva 2014/95/UE</b>	
<b>4.2.2. Libro Verde e Libro Bianco</b>	
<b>4.2.3. Sistema di Gestione Ambientale EMAS</b>	
<b>4.3. Principi italiani</b>	<b>89</b>
<b>4.3.1. Modello del Gruppo per il Bilancio Sociale</b>	
<b>4.3.2. Progetto Q-Res</b>	
<b>4.3.3 Standard Unificato ABI/IBS</b>	
<b>5. Il caso Barilla</b>	<b>97</b>
<b>5.1. Profilazione dell'azienda</b>	<b>97</b>
<b>5.2. Filiera produttiva</b>	<b>101</b>
<b>5.3. Fondazione BCFN</b>	<b>119</b>
<b>5.4. "Dimensione sociale" del Gruppo</b>	<b>126</b>
<b>5.4.1. Il Codice Etico</b>	
<b>6. Conclusioni</b>	<b>148</b>
<b>7. Bibliografia</b>	<b>162</b>
<b>8. Sitografia</b>	<b>166</b>

# ***1. Introduzione alla Corporate Social Responsibility***

Già da quasi un secolo ormai, si parla della convinzione del “fare impresa”, orientata verso una gestione delle attività improntata sulla sostenibilità. Le aziende si trovano in una situazione che prevede l’impossibilità per le stesse di operare in un’ottica puramente economica; devono infatti, riuscire ad instaurare un vero e proprio rapporto orientato al lungo periodo con il territorio nel quale sono situate, facendo proprie le problematiche sociali, culturali e ambientali espresse da tutti i soggetti in qualche modo coinvolti. Particolare riferimento si fa ai consumatori, che hanno visto mutare negli anni le loro stesse aspettative e i loro bisogni, ponendo sempre maggior attenzione a fattori come la provenienza dei prodotti e l’impatto ambientale delle attività dell’impresa, aumentando esponenzialmente la loro sensibilità verso questioni sociali orientate alla salvaguardia dell’ambiente e della società, non solo presenti ma anche future.

La definizione attuale di responsabilità sociale d’impresa, utilizzata come punto di riferimento a livello Europeo, è quella fornita dal Libro Verde pubblicato dalla Commissione Europea nel 2001, dal titolo “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*” e ripresa successivamente nella “*Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*”, che risale al Luglio 2002. I testi riportano la seguente definizione:

*“Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l’ambiente. [...]”*

*L’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.*

*Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate.<sup>1</sup>”*

Va inoltre precisato che le imprese, esternalizzando la loro impronta sostenibile per mezzo dell’assunzione di svariati impegni che eccedono le esigenze regolamentari alle quali viene loro esplicitamente richiesto di conformarsi, dovrebbero orientarsi ad *“elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell’ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell’ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile<sup>2</sup>”*.

In tal modo, l’impresa si trova ad uscire dai propri tradizionali confini precedentemente ben definiti, andando in questo modo ad affermarsi non più come mero attore economico, ma bensì come attore sociale, chiamata dalla società a partecipare attivamente alla risoluzione delle problematiche manifestate dagli stakeholder, e a realizzare una missione integrativa alla sua iniziale logica orientata esclusivamente alla creazione di profitto. Per questi motivi, l’impresa si trova a non poter più misurare tutte le proprie attività in termini esclusivamente economici, ma a dover applicare

---

<sup>1</sup> Commissione della Comunità Europea, 2001.

<sup>2</sup> Commissione della Comunità Europea, 2001.

un'integrazione di tali aspetti anche con misurazioni del valore sociale e ambientale rilasciati all'esterno dei propri confini.

## **1.1. Le origini e lo sviluppo della CSR**

Risalgono alla fine dell'Ottocento i primi cenni in tema di Social Responsibility ed è proprio in questo periodo che si può identificare la nascita dell'orientamento alla CSR, inizialmente concentrato però esclusivamente su una cerchia ristretta di soggetti identificati in qualità di stakeholder, assistendo poi con il passare del tempo ad un'estensione dei propri confini in termini globali.

Negli anni tra il 1870 e il 1930, le pratiche di CSR iniziarono ad essere concepite non esclusivamente come possibilità, ma anche come vere opportunità per le imprese, con il fine di svolgere attività e programmi, volti a risolvere svariate problematiche sociali ma anche ambientali legate alle attività poste in essere. Finendo inevitabilmente con il sottrarre asset agli azionisti però, venivano considerate in maniera negativa da questi ultimi, che arrivarono sino al punto di vietarle legalmente qualora non ne fossero stati indicati gli obiettivi a vantaggio dell'impresa. Solo a partire dagli anni '30 le imprese cominciarono ad essere considerate come istituzioni con veri e propri obblighi sociali da adempiere.

Già nel 1938 Chester Barnard con la pubblicazione di *"The Functions of the Executive"* si soffermò sul ruolo sociale dell'impresa e sull'impatto che lo stesso ambiente esterno poteva avere sull'attività decisionale del management. In questo testo veniva sottolineata l'importanza decisiva non solo dei soggetti interni all'organizzazione, ma anche di coloro che si

trovavano oltre i suoi confini. Un notevole grado di attenzione veniva riposto nell'attività decisionale dei dirigenti che avrebbero dovuto tenere in considerazione elementi non solo economici, ma anche legali e sociali dell'ambiente circostante.

Il concetto di Social Responsibility vede il suo esordio però negli anni '50, anni nei quali l'impresa era detentrica di un potere degno di nota e orientata dunque all'assunzione di responsabilità sociali, contribuendo alla crescita economica. Questo primo approccio però è destinato a rimanere principalmente "di facciata" in questo periodo, senza andare dunque ad incidere notevolmente sui processi gestionali e decisionali che coinvolgono l'impresa, in quanto non percepito come un'occasione ma bensì come un obbligo per la stessa, assumendo quindi inesorabilmente una valenza negativa.

A tal proposito infatti, nel 1953 l'economista Howard Bowen pubblicò una famosa opera dal titolo "*The Social Responsibilities of Businessman*" nella quale definiva la responsabilità sociale come una responsabilità individuale che poggiava sulle spalle del manager, il quale doveva obbligatoriamente seguire un determinato filone decisionale e perseguire quelle linee d'azione che potessero rivelarsi desiderabili, opportune e vantaggiose in termini di valori nonché obbiettivi per l'intera società.

Nel 1954, un ulteriore contributo fu offerto da Peter Drucker nel suo libro "*The Practice of Management*" dove usò l'espressione "*social responsibilities of business*", intendendo in questo modo la public responsibility come uno degli obbiettivi di spicco che un'impresa deve necessariamente prefiggersi nella sua attività; per tale motivo, il management nella sua attività decisionale e gestionale deve

precedentemente valutare se la stessa possa servire al progresso e al bene pubblico della società, promuovendone la forza, l'armonia e la stabilità.

In un primo momento, come si evince da questi autori di spicco del periodo, vi era un netto focus sull'individuo e non sull'impresa in sé: si riteneva infatti che la figura del businessman andasse ad impattare con le proprie decisioni sulla collettività e per tal motivo questo avesse l'obbligo di considerare le conseguenze sociali delle stesse.

Qualche anno dopo, nel 1957, si posiziona un ultimo autore di spicco del periodo, il sociologo Philip Selznick che in *“Leadership in Administration: a Sociological Perspective”* sostenne che le imprese per riuscire ad affrontare correttamente le problematiche della società in cui sono inserite, devono necessariamente porsi una serie di obiettivi non puramente economici, ma anche etici e morali.

Con l'avvento degli anni '60, prese piede un periodo di boom economico caratterizzato da grandi cambiamenti sociali nel mondo occidentale e negli USA in particolare. Questi movimenti sociali riponevano notevoli aspettative nel miglioramento delle condizioni di vita, della libertà riconosciuta all'individuo e del soddisfacimento dei suoi bisogni non più esclusivamente primari, ma bensì sempre più articolati.

Tra gli autori di spicco del periodo figura Keith Davis che nel 1960 con *“Can business afford to ignore social responsibilities?”* stabilisce un forte legame tra social responsibility e social power del businessman. Con il termine “social responsibility” si intendeva l'insieme di decisioni che un businessman si trovava a prendere per motivi che vanno oltre l'interesse prettamente economico dell'impresa nella quale si trovava ad operare, anche solo parzialmente. Con “social power”, si intendeva invece il potere e le capacità delle azioni e delle dichiarazioni del businessman

nell'influenzare la comunità di riferimento. Evitando l'assunzione di responsabilità sociale, il businessman vedrà inevitabilmente corrodere il suo potere sociale; una serie di decisioni responsabili in termini sociali, invece, potrebbero dare vita ad un vero e proprio meccanismo di accettazione sociale portando a raggiungere notevoli risultati economici nel lungo termine.

Sempre nel 1960, William C. Frederick nel suo articolo "*The growing concern over business responsibility*", definisce il significato della produzione come una possibilità di potenziamento rivolta al benessere non solo economico ma anche sociale; fornisce inoltre una chiarificazione sul tema della responsabilità sociale, sottolineando l'importanza delle aspettative espresse dalla comunità di riferimento e il ruolo sociale dell'impresa rivolto all'aumento del livello di benessere della stessa.

Si inizia a delineare dunque in questo periodo temporale una responsabilità sociale d'impresa, che non si limita a farsi guidare dagli obblighi economici e legali, ma che tende invece ad andare oltre ad essi, di propria iniziativa.

Il tema della responsabilità sociale venne poi preso in considerazione anche, tra gli altri, da 2 autori di spicco in quegli anni: Joseph McGuire e Clarence C. Walton.

In sintesi, con McGuire nel 1963 è nata l'idea di "Corporate Citizenship", che paragonava l'impresa ad un individuo e dunque, anch'essa come quest'ultimo, portatrice di una serie di responsabilità nonché diritti che la pongono in un legame di interdipendenza con tutti gli altri attori presenti nella comunità nella quale si trova inserita; per tale motivo McGuire riteneva che l'impresa non appartenesse esclusivamente a colui che viene identificato in qualità di proprietario legale degli asset, ma fosse anche di

tutti coloro che in qualche modo partecipavano allo sfruttamento degli stessi e, trascinando inevitabilmente l'intera società a sostenere una serie di costi con la realizzazione delle proprie attività, dovesse di conseguenza assumersi anche una serie di responsabilità nei confronti di quest'ultima.

Con Walton invece, nel 1967 nasceva un concetto di sostenibilità che sottolineava la stretta relazione presente tra società e impresa, sostenendo che questo stretto collegamento necessitava di essere considerato nel processo decisionale del manager, nei momenti in cui l'impresa si orientava al raggiungimento dei propri obiettivi. Veniva in questo modo accettata l'impossibilità di effettuare a priori e con esattezza una misurazione di natura economica dei possibili ritorni associati ai rispettivi costi sostenuti.

Proprio a cavallo tra gli anni '60 e gli anni '70 iniziarono i primi confronti in tema di sostenibilità: molti studiosi e ricercatori iniziarono infatti a studiare il fenomeno per comprenderne più approfonditamente l'importanza nei confronti dell'attività delle aziende, giungendo talvolta anche a risultati parzialmente o totalmente contrastanti. Tale integrazione nell'attività aziendale di questioni sociali e ambientali infatti, veniva percepita talvolta come uno stimolo, talvolta come una "perdita di tempo".

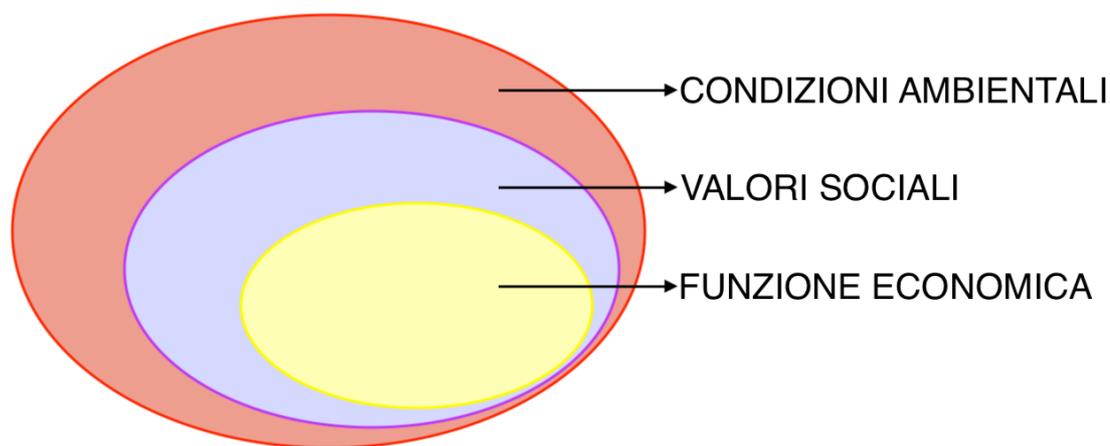
Milton Friedman, nell'articolo "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" risalente al 1970, sostenne che ogni questione che si trovava in qualche modo a poggiare le proprie basi sul tema della sostenibilità fosse "*notable for their analytical looseness and lack of rigor*": secondo la visione dell'autore infatti, tutti i manager hanno necessariamente una serie di responsabilità nei confronti dell'impresa nella quale sono inseriti ed operano e, all'interno della stessa, si possono ritrovare alcuni aspetti inerenti il sociale e l'ambiente orientati però, esclusivamente alla creazione di profitto. Secondo l'idea di Friedman, un

manager doveva essere spinto nel suo processo decisionale e gestionale esclusivamente dal contratto d'agenzia che lo teneva legato ai propri shareholder, in modo da poter assicurare ritorni economici potenzialmente elevati durante i vari esercizi.

Durante gli anni '70 la nozione di responsabilità sociale iniziò ad assumere un livello di criticità sempre maggiore e si volle fare un approfondimento sul ruolo ricoperto dall'impresa, in qualità di attore economico, responsabile nei confronti della società.

È proprio in quegli anni che si poté assistere, come sostenne William Frederick nel 1986, al passaggio dalla “Corporate Social Responsibility”, che si fondava sull'obbligo da parte delle imprese di impegnarsi al raggiungimento di un certo livello di benessere per la società, alla “Corporate Social Responsiveness”, in cui l'impresa si ritrovava impegnata in un'attività di analisi rivolta alle azioni che poteva svolgere e agli strumenti che poteva utilizzare, per far fronte alle pressioni avanzate dalla società.

Un importante contributo fu fornito dal CED, il Committee for Economic Development, che si espresse nel 1971 relativamente alle “*Social responsibilities of Business Corporations*”: si trattava di un gruppo di uomini d'affari e importanti formatori che inventarono un modello grafico per offrire una spiegazione e una rappresentazione del concetto di impresa e di CSR, riuscendo ad esprimere appropriatamente la relazione che intercorre tra impresa e società.



**Fig. 1.1: Modello dei “tre cerchi concentrici”**

*Fonte: Rielaborazione propria*

Per mezzo di questo rapporto, emerse così il modello dei “*tre cerchi concentrici*”:

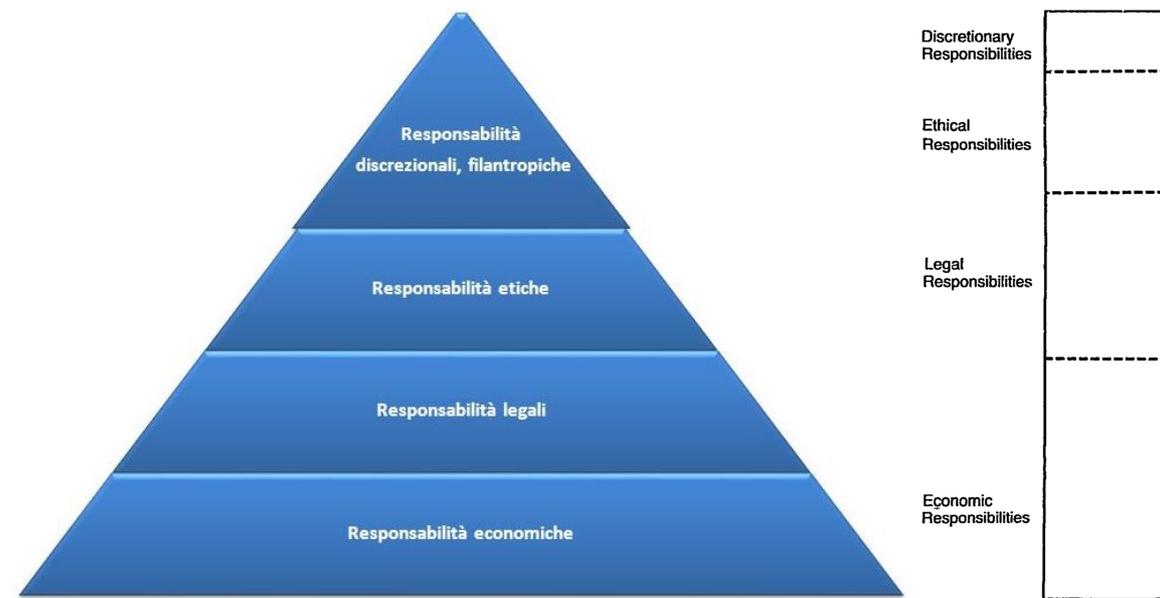
- il cerchio più interno riconosce all’impresa le responsabilità per lo svolgimento in maniera efficiente delle sue funzioni economiche basilari e tradizionali (crescita economica, sviluppo della forza lavoro e della produzione);
- il cerchio intermedio identifica le responsabilità rivolte all’esercizio delle funzioni economiche del punto precedente, tenendo in considerazione però, l’insieme di valori sociali in continuo mutamento quali le relazioni e la preservazione delle risorse naturali;
- il cerchio più esterno evidenzia l’insieme di tutte quelle attività e responsabilità che le imprese, volontariamente e attivamente, scelgono di intraprendere per aumentare il loro grado di coinvolgimento nel potenziamento e miglioramento dell’ambiente sociale (attività rivolte al miglioramento della viabilità, alla riduzione del degrado urbano e della povertà, al miglioramento del livello di sviluppo non solo economico ma anche culturale).

Questo rapporto focalizza l'attenzione sul fatto che se si iniziasse a richiedere alle aziende un livello di responsabilità sempre maggiore nel tempo, si potrebbe collegare il futuro e la prosperità dell'organizzazione alla capacità di quest'ultima di offrire una risposta in tempi stringenti ai continui cambiamenti delle aspettative di tutti i soggetti portatori di interesse, siano questi indistintamente interni o esterni ad essa.

Qualche anno dopo, nel 1975, Prakash Sethi nel suo articolo "*Dimensions of corporate social performance*" classificò le attività di corporate social performance in tre distinte categorie, in relazione agli interrogativi posti dalla società:

- social obligations, inteso come comportamento aziendale tenuto in risposta a forze di mercato o impedimenti legali;
- social responsibility, inteso come comportamento che si spinge oltre gli obblighi di legge andando incontro a norme, valori e aspettative della società;
- social responsiveness, inteso come adattamento anticipativo e volontario dei comportamenti dell'impresa nei confronti dei bisogni espressi e manifestati dalla società.

Un ultimo contributo degno di nota risalente agli anni '70 infine, fu quello offerto da Archie Carroll con il suo modello piramidale delle responsabilità pubblicato in "*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*". Con questo modello, Carroll ha offerto la propria concezione innovativa di CSR, partendo dalle basi concettuali poste in precedenza dal CED, arrivando a definirla ed identificarla come un insieme di quattro tipologie distinte di responsabilità che l'impresa si trova ad assumersi nei confronti della società nella quale si trova inserita: economiche, legali, etiche e discrezionali.



**Fig. 1.2: "Piramide di Carroll"**

*Fonte: A. B. Carroll , A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Perform, Academy of Management Review, n.4, 1979 - p.499*

Come si evince dalla rappresentazione, le quattro grandi classi individuano rispettivamente altrettante diverse categorie di business performance:

- responsabilità economiche: produzione di beni e servizi con cui l'impresa si mette nelle condizioni di soddisfare in maniera adeguata i bisogni espressi dalla società; rappresentano dunque l'attività principale della stessa. Tali responsabilità sono poste alla base proprio per l'importanza della finalità economica di generazione del profitto e di creazione di valore per gli azionisti e il mercato, che deve essere sempre perseguita da un'impresa;
- responsabilità legali: particolare attenzione viene posta al rispetto della legge e di tutto l'insieme di norme giuridiche che l'impresa deve adottare e seguire nel percorso di raggiungimento dei propri obiettivi nei Paesi in cui si trova ad operare. Tali responsabilità, provvedono

alla regolazione delle attività svolte dall'impresa e permettono alla stessa di comprendere dunque il terreno più fertile nel quale operare;

- responsabilità etiche: rivolte all'identificazione di tutte le norme che la società, anche in assenza di regolamentazioni di alcun genere, si aspetta che vengano osservate. Questo livello induce dunque l'impresa ad operare in regime di imparzialità, equità e giustizia, tenendo comunque in considerazione il fatto che tali responsabilità potranno subire cambiamenti nel tempo;
- responsabilità discrezionali (o filantropiche): rappresentano il vertice della piramide e sono rappresentate dall'insieme di tutte quelle attività caratterizzate da un'assoluta discrezionalità da parte dell'impresa. Queste responsabilità offrono una rappresentazione verso l'esterno del desiderio manifestato spontaneamente dall'impresa di impegnarsi socialmente in ruoli ad elevato impatto strategico, essendo di natura volontaristica e non rispondendo ad alcun tipo di attesa da parte della comunità nella quale si trova inserita.

Negli anni '80, la tematica relativa alla contabilità ambientale e sociale iniziò a diventare sempre più complessa, assistendo anche all'inserimento di modalità e tecniche di rendicontazione sempre più accurate e strutturate, in grado di offrire una miglior comunicazione degli effetti su società e ambiente da parte dell'impresa, portando la stessa ad ampliare sempre più il proprio ruolo rispetto alla mera creazione di ricchezza nei confronti dei soli shareholder.

Questo periodo vede l'avvio infatti di un filone di studi centrato sulla "*Teoria degli Stakeholder*", che orientava la propria analisi in un'ottica di massimizzazione del valore creato per gli shareholder, dai quali dipende una garanzia maggiore di sopravvivenza e benessere per l'impresa, e di un

filone di studi, quest'ultimo conosciuto come "Business Ethics", che prevedeva la nascita di un certo livello di consapevolezza nelle imprese relativamente alle proprie responsabilità sociali. Per Business Ethics, secondo quanto affermato da Sacconi nel 2005, ci si riferisce allo "*studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese*". In tal modo l'impresa si trova a svolgere un'interpretazione delle aspettative provenienti dall'ambiente esterno che la circonda, ritrovandosi ad attuare una serie di azioni volte al loro soddisfacimento e prevedendo la diffusione di una cultura sociale a tutti i livelli organizzativi.

Autore di spicco degli anni '80 risulta essere Thomas M. Jones che identifica la CSR come il riconoscimento da parte dell'impresa di una serie di obblighi da rispettare in maniera volontaria non solamente nei confronti esclusivi degli shareholder, ma anche degli stessi lavoratori, dei fornitori, dei consumatori e delle comunità locali.

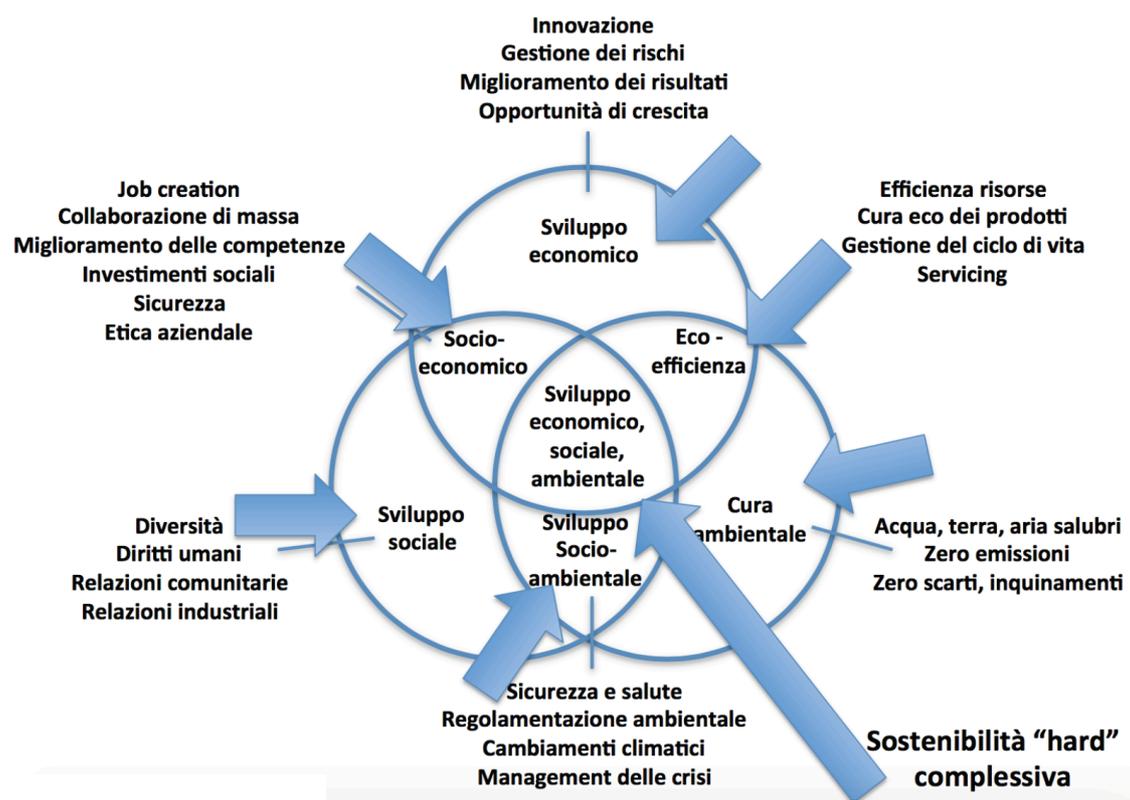
Nel 1986, uno tra i primi autori ad esporsi sul tema del Business Ethics fu William Frederick, il quale in un suo scritto intitolato "*Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs*" sostenne che durante la loro attività, le aziende potrebbero imbattersi in una serie di situazioni problematiche di carattere etico che le potrebbero portare a perseguire interessi diversi, effettuando così cambi di rotta e intraprendendo un percorso che antepone l'interesse etico e sociale a quello di tipo meramente economico: questo in virtù della stretta relazione ed influenza presenti tra impresa e società su temi normativi e morali. Frederick individuò in questo modo, nell'evoluzione della relazione tra società e business, tre distinte correnti di pensiero che si sono susseguite negli anni:

- CSR1, nota anche come “Corporate Social Responsibility”: inteso come filone appartenente agli anni '50 e prolungatosi fino al 1975 circa. Questa corrente letteraria sosteneva che le imprese dovessero impegnarsi per garantire un certo benessere alla società, senza però riuscire ad individuare in alcun modo la componente morale e quella etica della società stessa. In ogni caso, riconosceva l'abilità delle imprese nell'aver intrapreso una rotta che le avrebbe portate verso la realizzazione di un profitto maggiore, anche in assenza di regolamentazioni esplicite sul comportamento da adottare;
- CSR2, nota anche come “Corporate Social Responsiveness”: inteso come filone che prese piede a partire dal 1975 e che era fondato sul tentativo di offrire una comprensione su quali azioni e quali strumenti l'impresa dovesse adottare per riuscire in qualche modo a far fronte alle pressioni e questioni avanzate dalla società, inserendole e considerandole all'interno del processo strategico stesso;
- CSR3, filone introdotto dallo stesso Frederick e centrato sulla “Corporate Social Rectitude”: proponeva l'inserimento di un certo grado di correttezza morale nelle azioni svolte e nelle decisioni prese dall'impresa, considerando le questioni di tipo etico come aspetti core e proponendo un allineamento tra le politiche aziendali future e quelle correnti per mezzo dei valori tipici presenti in una cultura fondata sull'etica.

Gli anni '90 sono stati definiti da molti studiosi, tra cui Muirhead nel 1999, come gli anni maggiormente segnati dal processo di “diversificazione e globalizzazione”, dopo che nelle grandi imprese si è potuto assistere ad un orientamento sempre maggiore verso attività e politiche di CSR rivolte alla società. Questi anni sono stati segnati dall'affermarsi di una

consapevolezza condivisa relativamente alla situazione di emergenza ambientale e alla necessità di valutazione nonché attuazione di una serie di attività rivolte alla tutela dell'ecosistema e delle risorse naturali, fattori che hanno dato l'avvio all'approccio noto come *“Triple Bottom Line”*: modello che pone al centro la dimensione sostenibile di matrice economica, sociale e ambientale, cercando di perseguire una massimizzazione congiunta dei tre risultati.

Tale tipologia di approccio fu introdotta dal sociologo ed economista John Elkington nel 1994 e ripresa nel 1997, definendo come segue questi tre obiettivi:



*Fig. 1.3: Modello "Triple Bottom Line"*

Fonte: Brundtland Commission Report, 1987

- direttrice economica: si riferisce alla capacità di creare ricchezza, intendendo questo termine come generazione di lavoro nonché di reddito, ponendo come fine ultimo la sopravvivenza della popolazione stessa (innovazione, opportunità di crescita);
- direttrice sociale: intesa come responsabilità posta a capo dell'impresa che manifesta un certo orientamento e pro-attività verso la promozione di un determinato livello di benessere nei confronti di soggetti interni ma anche esterni all'organizzazione (attenzione particolare viene rivolta alle discriminazioni di genere, ai diritti dell'uomo, alle condizioni di sicurezza, di salute e di lavoro);
- direttrice ambientale: forma di sviluppo che pone in primo piano l'equilibrio ecologico dell'ambiente in modo da non comprometterne lo stato, ma bensì permetterne un suo miglioramento (effetti che l'attività, con le sue emissioni, ha sul suolo, sull'aria e sull'acqua).

Qualche anno dopo, nel 1998, William Frederick individuò, a completamento delle tre distinte correnti di pensiero esplicitate negli anni '80, un quarto filone, la CSR4 appunto, che decretò il superamento dell'idea di impresa intesa come il centro del mondo attorno alla quale andavano a ruotare tutte le altre istituzioni, mettendo questa volta al centro i concetti di ambiente e società.

Gli anni '90 individuano in questo modo una nuova e particolare attenzione nei confronti della RSI, che vede anche lo sviluppo di svariati studi orientati alla rendicontazione sociale e alla finanza sostenibile (rivolte alla misurazione della performance ottenuta dall'impresa in un determinato periodo, tenendo in considerazione i comportamenti socialmente responsabili adottati dalla stessa). Si registra un aumento esponenziale nei successivi anni 2000 e questo sta ad indicare un elemento di unificazione

tra risultati ottenuti e azioni compiute, ma anche un vero e proprio strumento rivolto alla valorizzazione della sinergia creatasi tra performance realizzate e responsabilità sociale.

A partire dagli anni 2000 infatti, la letteratura e gli stessi manager si sono ormai sempre più convinti relativamente alla bontà nonché necessità della sostenibilità, intesa quale mezzo di potenziamento per le attività svolte, legandola all'innovazione, all'aspetto reputazionale dell'azienda e alla crescita del business. La diffusione maggiore si è riscontrata proprio in Europa, laddove le iniziative di carattere volontario di CSR risultano aver preso piede come tendenze principali a livello internazionale; senza dubbio, la competizione che attualmente pervade il mercato europeo, ha condotto le imprese all'adozione di politiche di CSR, esclusivamente laddove riescono ad ottenere da queste ultime un comprovabile incremento del valore prodotto, una relazione che però ancora oggi risulta tutt'altro che semplice da dimostrare, tantomeno con una tale certezza.

Proprio in questi anni, l'Unione Europea ha compiuto il suo primo passo comunitario verso la sostenibilità per mezzo della “*Strategia di Lisbona*”, una serie di riforme economiche che rivolgevano la loro attenzione in particolar modo ad aspetti di coesione sociale e occupazionali, dichiarando apertamente l'obiettivo di voler diventare “la più competitiva e dinamica economia della conoscenza” entro i successivi 10 anni.

Nel 2005, Thomson e Bebbington si esposero relativamente alla funzione educativa che si è in grado di ottenere da una rendicontazione di tipo ambientale, grazie alla sua capacità di fungere come stimolo alla comprensione delle pratiche economiche e sociali attuate. Nel 2006 Shaltegger e Wagner hanno sostenuto l'idea che il sustainability accounting comprenda elementi appartenenti a due diverse tipologie di approcci:

- approccio inside-out: centrato sulla strategia propria dell'azienda e su tutte le tematiche dotate di particolare rilevanza per l'attuazione della stessa. In questo modo il sustainability accounting viene utilizzato con il fine di sostenere nonché agevolare le decisioni manageriali e la strategia interna considerandone le rispettive opportunità e rischi, facendo sì che l'impresa, nello svolgere le sue tradizionali attività si ritrovi allo stesso tempo anche ad instaurare con la società una serie di relazioni;
- approccio outside-in: centrato sugli stakeholder e le relative aspettative, avendo una visione dell'azienda intesa come parte di una comunità e influenzata dalle condizioni socio-ambientali nelle quali quest'ultima versa. L'impresa in questo caso parte dunque dall'osservazione delle problematiche esterne ai suoi confini e cerca di sviluppare una soluzione sostenibile ad esse, internamente.

Nello stesso anno si sono espressi a riguardo anche i due economisti Mark Kramer e Michael Porter, che sono approdati a seguito di svariati studi all'idea che, nonostante un numero sempre più elevato di imprese si stia avviando verso l'implementazione di un processo di responsabilizzazione, queste continuino a non massimizzare i risultati potenzialmente raggiungibili a causa della loro visione separatistica tra società, business e ambiente, finendo con una situazione di “unfit” tra le politiche di CSR e la strategia adottata. Secondo i due autori infatti, strategia e CSR devono essere tra loro correlate per poter così innescare una situazione di progresso competitivo e sociale che vada ad aumentare tanto il valore economico, quanto quello sociale: si espressero a tal riguardo con l'espressione “*valore condiviso*”, che andarono poi a ribadire anche nel 2011 nel loro articolo “*The Big Idea: Creating Shared Value*”.

Il tema della rendicontazione, altro elemento che riguarda la CSR, si rivela un ottimo sistema per l'azienda nell'interagire con gli stakeholder.

A supporto di questa tematica troviamo Anna Wildowicz-Giegiel che nel 2014 analizza e si espone relativamente alle scelte volontarie di “social disclosure” per mezzo di strumenti di CSR accounting, considerando tale strada dotata di particolare efficacia, ai fini di una corretta comunicazione all'esterno dell'impresa, degli effetti su ambiente e società che derivano dall'insieme delle decisioni e attività svolte internamente. In tal modo si provvede a diffondere un certo grado di consapevolezza negli stakeholder, siano essi interni o esterni all'impresa, fornendo loro un set di conoscenze nettamente più ampio e approfondito relativamente alla performance dell'organizzazione.

Tali studi e considerazioni risultano allineati con i dati ottenuti e pubblicati da KPMG, nota multinazionale specializzata nella fornitura di servizi di varia natura alle organizzazioni, nella sua indagine sulla responsabilità aziendale che tiene monitorata dal punto di vista degli sviluppi e della rendicontazione dal 1993 con una cadenza di tipo biennale. Gli ultimi sondaggi pubblicati dalla stessa risultano essere rispettivamente quello pubblicato nel 2015 dal titolo “*Current of Change*” e il più recente del 2017 intitolato “*The Road Ahead*”; in questi suoi sondaggi KPMG prende in esame l'intero processo di rendicontazione focalizzato su contenuti di tipo “non finanziario” relativi alle 250 più grandi aziende a livello mondiale (G250) indicate nella “Fortune Global 500”<sup>3</sup>, con un focus successivo su un campione delle 100 aziende più grandi a livello di ricavi (N100) presenti in 49 Paesi diversi. In questi sondaggi sono state sottolineate le motivazioni di spicco che riguardano l'applicazione del CSR reporting, che risultano

---

<sup>3</sup> <http://fortune.com/global500/2016> Accessed 27 September 2017.

essere tra le altre: l'apporto di migliorie alla performance aziendale utilizzato come mezzo attraverso il quale rendere maggiormente efficienti i processi interni dell'impresa; la rilevanza della soddisfazione dei bisogni e delle aspettative espressi dagli stakeholder interni ma anche esterni all'impresa; l'importanza nel tenere in considerazione aspetti rivolti alla sostenibilità nelle scelte interne all'azienda e nella realizzazione della strategia della stessa; la crescita reputazionale dell'impresa nel mercato nel corso degli anni. Tutti questi aspetti legati ad una rendicontazione di informazioni di tipo non finanziarie si traduce poi, come dimostrato dagli studi, nella possibilità per le imprese di ottenere e guadagnare il riconoscimento di un "premium price" da parte dei consumatori stessi, i quali riconoscono il valore offerto dall'impresa nella realizzazione delle sue attività, aumentando quindi di conseguenza anche il loro grado di fedeltà al brand stesso. Anche a livello prettamente manageriale vengono osservate una serie di migliorie nel lungo periodo, legate principalmente alla riduzione delle quantità di risorse utilizzate e all'ottenimento di processi dotati di maggior efficienza, ottenendo quindi un maggior profitto.

## ***2. Stakeholder theory***

In seguito ad una prima introduzione del concetto di CSR, si approda all'applicazione, da parte di una grande moltitudine di imprese, di un modello comportamentale fondato nell'integrazione su base volontaria, da parte di una grande moltitudine di imprese, dell'insieme di problematiche ambientali nonché sociali nelle attività commerciali da queste intraprese e negli stessi rapporti che intercorrono con i numerosi soggetti legati in qualche modo al loro operato. In questo modo, l'impresa pone come priorità principale nelle sue attività decisionali una serie di valori di svariata natura (etica, ambientale e sociale), perseguendo obiettivi di tipo sostenibile e orientati all'ottenimento di migliorie e alla continua innovazione nel corso del tempo.

Un'impresa che sceglie di intraprendere un percorso che pone le proprie basi sui temi della sostenibilità viene identificata come un'organizzazione che ha volontariamente scelto di adottare un approccio strategico fondato sul lungo periodo e che si pone come fine ultimo l'instaurazione di relazioni con tutti i portatori di interesse, gli stakeholder.

L'azienda si trova dunque in questo modo a creare legami con innumerevoli interlocutori di vario tipo, sia interni che esterni, e attua un insieme di processi produttivi, per mezzo della combinazione di risorse tra loro differenziate, rivolti appunto alla creazione nonché distribuzione di valore nella società nella quale si trova inserita.

Attualmente, con il termine stakeholder, si intende rappresentare singoli individui o anche gruppi che riescono ad influenzare, o da cui sono influenzati, il raggiungimento di un dato obiettivo strategico perseguito

dalla strategia aziendale, in quanto titolari di una serie di “interessi d’impresa” (che si differenziano dagli “interessi di diritto”, questi ultimi attribuibili invece agli azionisti). Questi “interessi d’impresa” hanno la caratteristica peculiare di ridurre, potenzialmente anche solo sensibilmente, la redditività aziendale, qualora fossero distolti o ne fosse compromessa la loro integrazione con i processi aziendali, rappresentando in tal modo agli occhi dell’organizzazione una fonte di incertezza.

Seguendo quest’ottica dunque, ogni soggetto che rientra in questa categoria riceve una determinata ricompensa in linea con la specificità delle risorse che ha apportato e quindi anche in relazione all’aumento di vantaggio competitivo che gli può essere imputato.

Facendo un passo indietro agli esordi di questo termine, si torna agli anni ’60, quando, lo Stanford Research Institute, nel 1963, offrì una definizione per permettere di identificare questa categoria di soggetti indicandoli come coloro che risultano essere portatori di uno o svariati interessi nei confronti dell’attività svolta da un’impresa e senza l’appoggio dei quali l’azienda non sarebbe messa nelle condizioni di offrire continuità alle sue attività; in questa definizione si volle intenzionalmente includere anche la moltitudine di soggetti che non si trovano necessariamente legati all’impresa da un rapporto di natura meramente economica.

La stakeholder theory tende a descrivere l’ambiente come un aggregato di individui, ognuno dei quali esprime un insieme di aspettative e bisogni diversi e talvolta in contrasto con quelli manifestati dagli altri. Tale approccio ha assistito ad un notevole sviluppo nel corso degli anni anche grazie all’aumento del livello di interesse ottenuto non solo dagli individui esterni all’organizzazione, ma anche dall’ambiente, nel processo decisionale aziendale; in tal modo ha potuto ricucirsi un ruolo

particolarmente impattante in termini strategici, incrementando la consapevolezza sul fatto che l'insieme di decisioni aziendali devono necessariamente essere orientate alla soddisfazione della moltitudine di aspettative manifestate dagli svariati portatori di interessi.

Gli stakeholder, nel dettaglio, rappresentano aggregati multipli nonché distinti di individui che, seppur anche in modo indiretto, hanno tutte le caratteristiche necessarie per poter influenzare positivamente, o talvolta anche negativamente, l'andamento competitivo dell'impresa. Di pari passo, questi individui si trovano per loro natura sull'altro lato della medaglia rispetto ai cosiddetti "shareholder", soggetti investitori ai quali è invece data in affido la proprietà dell'impresa, in qualità di portatori di risorse con l'unico scopo finale di veder incrementare il loro livello di ricchezza e remuneratività dell'investimento, nel tempo.

Come evidenziato da Freeman (1984) in particolare, tra l'azienda e l'ambiente nel quale la stessa si trova ad operare, può essere individuato un rapporto di interazione reciproca nonché continua; lo stesso emerge dall'osservazione sulla modalità con cui le azioni e le decisioni dei molteplici portatori di interessi siano in grado di condizionare e a loro volta essere condizionati dagli innumerevoli comportamenti strategici quotidiani dell'impresa. Per questi motivi, l'organizzazione, con il fine di ottenere un certo posizionamento nel mercato, deve orientare la sua attenzione verso l'instaurazione di relazioni durature e pressoché stabili con tutti gli stakeholder coinvolti, o almeno quelli più importanti, ponendosi chiari obiettivi strategici e d'azione negli anni a venire e soprattutto spingendosi oltre le normative e imposizioni previste dalla legislazione vigente.

Con questo modello di pensiero, nonché modalità d'azione, i manager aziendali riescono così ad implementare aspetti di natura prettamente etica,

con strategie aziendali di natura manageriale, conciliando in tal modo il percorso strategico dell'organizzazione con le innumerevoli aspettative dei diversi stakeholder.

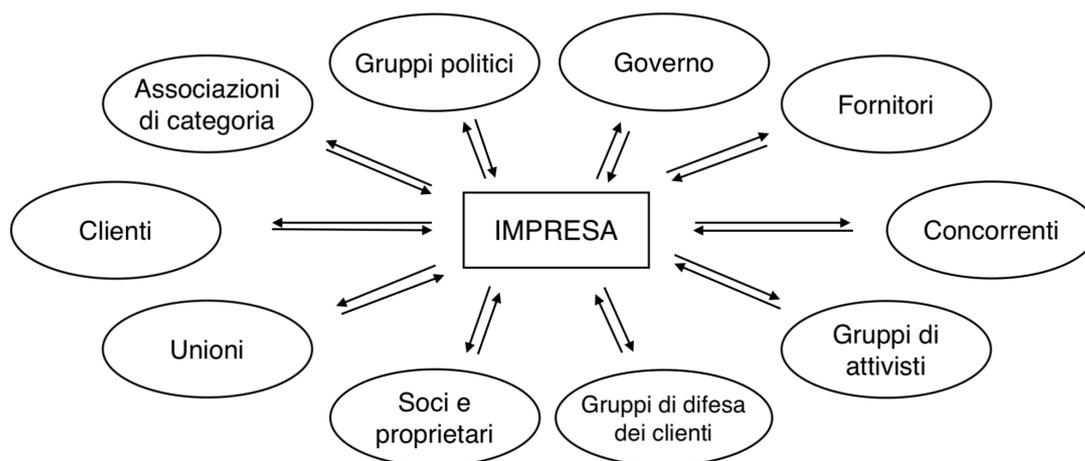
A seguito della prima definizione di stakeholder offerta dallo Stanford Research Institute, vi sono stati, negli anni a seguire, una serie di ulteriori contributi offerti da altrettanti studiosi.

Nel 1964, Rhenman (e successivamente anche Naesi, nel 1995) identificò tali individui come una categoria di soggetti che fa riferimento all'azienda e che dipende da quest'ultima per il raggiungimento degli obiettivi di natura personale; allo stesso tempo però, anche la presenza nonché la stessa continuazione dell'attività aziendale dipende da loro.

Freeman e Reed, nel 1983, con il saggio "*Stockholders and Stakeholders: a new Perspective on Corporate Governance*", hanno contribuito ad offrire una definizione cosiddetta "ampia" di questa categoria di soggetti, identificandoli in qualità di individui o gruppi di soggetti potenzialmente in grado di influenzare l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi, perseguiti internamente e allo stesso tempo però anche influenzabili dall'impresa medesima, impegnata nel raggiungimento degli stessi. Questa loro definizione permette così di poter inserire qualunque soggetto all'interno di questa categoria, in quanto le relazioni createsi possono essere sia di natura unidirezionale sia anche bidirezionale senza prevedere dunque la necessità di individuare un impatto reciproco; gli unici soggetti ad essere esclusi da questa categorizzazione invece, risultano essere esclusivamente coloro che non hanno alcuna possibilità di influenza sulle decisioni e azioni dell'organizzazione e che non ne vengono in alcun modo influenzati dalla stessa, in quanto non titolari di una "posta in gioco".

Gli studiosi diedero poi anche una definizione più ristretta, identificandoli in qualità di individui sui quali l'impresa poggia la sua sopravvivenza e continuità.

Nel 1984, sempre Edward Freeman, pubblicò un volume intitolato *“Strategic Management. A Stakeholder Approach”*, indicando un nuovo orizzonte rivolto all'analisi del contesto competitivo che presentava, con il passare degli anni, una turbolenza sempre maggiore; illustrò e scelse di approfondire gli studi sulla molteplicità di individui che risultavano coinvolti, in modo diretto ma anche indirettamente, nelle decisioni e attività poste in essere dall'organizzazione, giungendo ad una conclusione che vedeva l'impresa non più focalizzata nella cura dei meri rapporti di natura strettamente economica, per ottenere prosperità nel tempo. Continuò ad effettuare studi e analisi rivolti all'implementazione della propria ampia visione di stakeholder, in qualità di individui in assenza dei quali l'impresa non avrebbe modo di prosperare e sopravvivere con la prosecuzione delle sue attività. Sostenne per tali motivi la necessità di considerare anche gli stakeholder più esterni all'organizzazione, coloro che non sono messi nelle condizioni di esercitare un potere di influenza diretto nei confronti dell'insieme dei processi aziendali, ma che nonostante ciò si trovano comunque a subirne le conseguenze. Si giunse in tal modo alla definizione di un nuovo modello d'impresa, che vedeva quest'ultima inserita in una relazione reciproca con i rispettivi portatori di interessi.



***Fig. 2.1: Stakeholder map of a very large organization  
around one major strategic issue***

*Fonte: Freeman, 1984. Rielaborazione propria*

Freeman osservava infatti che le aspettative degli “stakeholder tradizionali”, siano essi in qualità di proprietari, dipendenti, clienti o fornitori, erano accompagnate e intensificate da quelle provenienti da altri nuovi gruppi di soggetti, altrettanto importanti e con un elevato potere di influenza sulle decisioni aziendali interne, quali competitor, associazioni dei consumatori, gruppi di interesse, ambientalisti, media e governi.

Qualche anno dopo, Freeman ed Evan, nel 1988, identificarono questi soggetti come individui portatori di aspettative nei confronti dell’organizzazione e con la capacità di portare vantaggi o danni all’attività della stessa.

Sempre nel 1988 anche Bowie sostenne la necessità della figura dello stakeholder per l’esistenza e continuità dell’impresa.

Nel 1992, Hill e Jones identificarono gli stakeholder come soggetti con aspettative, definite dalla presenza di relazioni fondate sullo scambio, nei confronti dell’impresa, e come individui che forniscono a quest’ultima un insieme di risorse considerate altamente critiche per le attività svolte dalla

stessa, aspettandosi dalla controparte un contributo rivolto alla soddisfazione delle proprie aspettative e necessità.

Nel 1994 Clarkson, a differenza della definizione ampia offerta da Freeman, propose e si concentrò su una concezione “ristretta” di stakeholder, suddividendoli in due distinte categorie:

- una categoria di stakeholder volontari, che a seguito dell’investimento di capitale (di carattere finanziario o umano) nell’impresa e di valore per la stessa, si trovano a correre inevitabilmente un certo rischio;
- una categoria di stakeholder involontari, che si trovano a sopportare un certo rischio a seguito delle attività svolte dall’impresa stessa.

In ogni caso, il fattore che identifica lo stakeholder è l’elemento di rischio: la presenza di una posta in gioco nei confronti dell’impresa senza la quale questa categoria in esame non avrebbe fondamento di esistere in quanto verrebbe a mancare un interesse riposto nei confronti dell’attività svolta dall’organizzazione. Vengono in questo modo rappresentati come soggetti dotati di diritti, pretese o interessi nei confronti dell’impresa e delle attività che la stessa si trova ad attuare.

Come identificato da Mitchell nel 1997, risulta essere proprio l’elemento di rischio a permettere di restringere la numerosità dei gruppi di soggetti che avanzano pretese legittime nei confronti dell’impresa, attribuendo di conseguenza una minor importanza al loro potere nell’influenzare l’organizzazione nelle sue scelte, fulcro invece, delle teorie di Freeman.

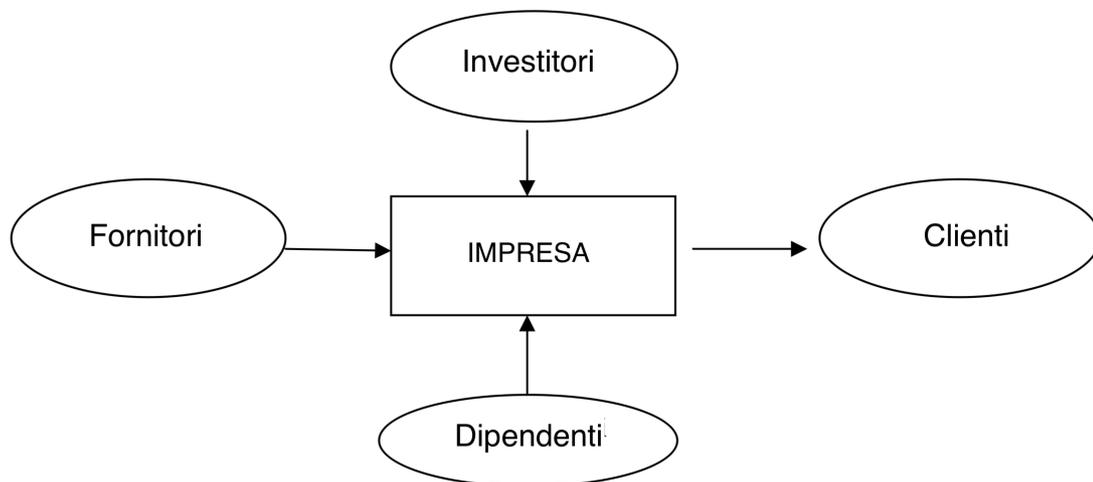
Donaldson e Preston nel 1995, concentrarono i loro studi sulla teoria degli stakeholder analizzandola dal punto di vista dell’approccio descrittivo, del potere strumentale e del riconoscimento normativo, aspetti allo stesso tempo separati, ma anche correlati tra loro:

- l'approccio descrittivo, con il fine di offrire un'identità chiara e completa degli innumerevoli soggetti portatori di interesse nei confronti dell'impresa e le loro relazioni poste in essere con la stessa. Si valuta dunque l'esistenza di un plausibile collegamento tra il processo di stakeholder management e il conseguimento di obiettivi aziendali;
- l'approccio strumentale, rivolto all'implementazione di una corretta e adeguata gestione totalitaria degli stakeholder, attuata con il fine di perseguire correttamente e in modo vincente gli obiettivi strategici aziendali prefissati e ottenere o quantomeno avvicinarsi alla posizione di leader nel mercato di riferimento;
- l'approccio normativo, fondato sulla necessità posta in capo all'impresa di tenere in considerazione la totalità dei portatori di interesse e le loro legittime aspettative, nel processo decisionale e strategico dell'impresa, in linea con i principi morali di ciascuno di questi.

Donaldson e Preston, nel dettaglio, sostengono l'idea che l'approccio normativo prevede un trattamento tale da poter essere considerato rispettoso nei confronti dei più importanti principi di moralità, di tutti i portatori di interesse, da parte del management, anche se però non viene fatta menzione della necessità relativamente alla presenza di una considerazione parificata degli stessi, nei processi decisionali e strategici posti in essere dall'azienda: a tal proposito risulta indubbiamente necessario effettuare un'accurata identificazione e valutazione dei singoli soggetti e le rispettive aspettative manifestate nei confronti dell'organizzazione.

I due autori, proseguendo con i studi e le loro teorie, effettuano un'analisi volta a distinguere il cosiddetto "stakeholder model" e il tradizionale modello "input-output". Il modello "input-output", nello specifico,

procedeva con la considerazione in qualità di input, di quanto apportato dalla totalità di lavoratori, fornitori e investitori, che viene convertito poi dall'insieme di processi aziendali in output a favore dei clienti finali.

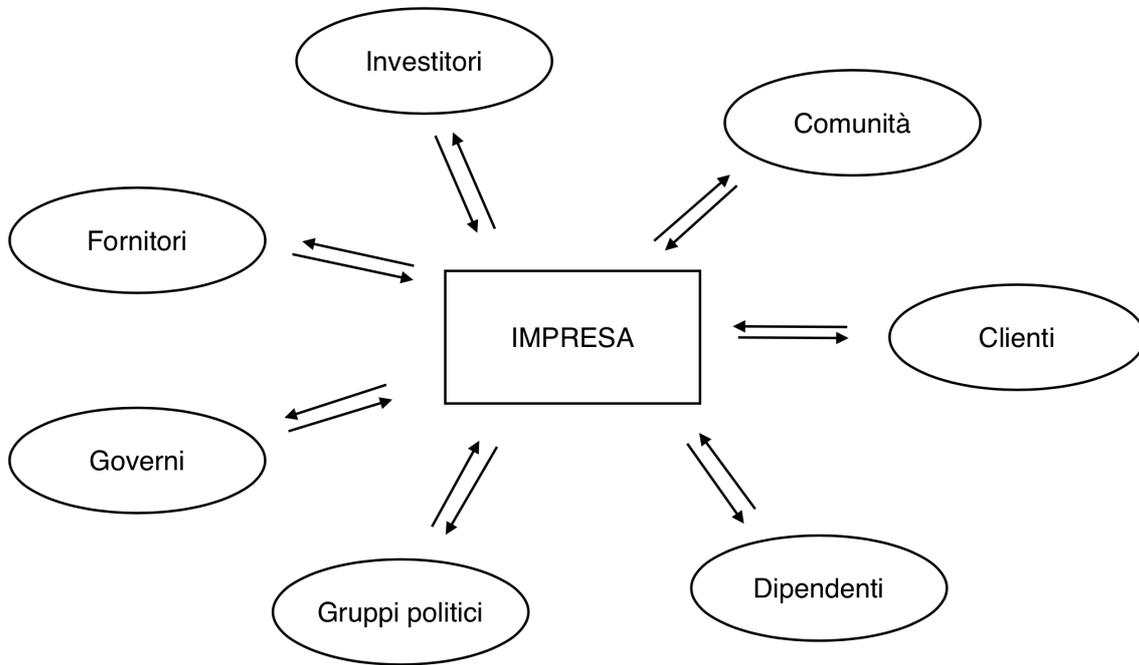


**Fig. 2.2: “Input-Output” Model**

*Fonte: T. Donaldson, L.E. Preston, 1995. Rielaborazione propria*

Lo stakeholder model invece, a differenza del precedente, attribuisce un elevato livello di criticità e importanza per l'impresa anche a ciascun altro soggetto terzo che manifesti un interesse anche minimo, legato all'attività d'impresa, ritenendo di fondamentale necessità il fatto che quest'ultimo debba essere messo nelle condizioni di poter partecipare attivamente e in prima persona alle attività e decisioni poste in essere dall'organizzazione, per riuscire ad estrapolarne una serie di vantaggi, senza effettuare alcuna distinzione o manifestare alcuna preferenza tra gli individui in esame. In questo modello quindi, l'organizzazione viene rappresentata come un insieme di scambi reciproci di mercato e dunque come l'equivalente di un processo collaborativo posto in essere dalla moltitudine individui coinvolti,

ognuno dei quali è singolarmente orientato alla soddisfazione delle proprie necessità e al raggiungimento dei propri obiettivi.



**Fig. 2.3: Stakeholder Model**

*Fonte: T. Donaldson, L.E. Preston, 1995. Rielaborazione propria*

Nel 2003 giunse il contributo di Robert Phillips, il quale volle offrire una propria visione relativamente all'esistenza di obblighi morali aggiuntivi per le imprese (definiti "moral obligations") verso gli stakeholder, rispetto ai semplici doveri morali (chiamati anche "moral duties") che tutti devono seguire e tenere nei confronti di tutti. Secondo l'idea di Phillips, un gruppo di soggetti poteva rientrare nella categoria di "stakeholder" nell'ipotesi in cui meritasse una considerazione extra da parte dell'impresa, divenendo in questo modo destinatario di tale trattamento oltre quanto dovuto di prassi a tutti gli altri gruppi di esseri umani. In linea di massima, secondo il principio di equità (fairness) difeso da Phillips, nel momento in cui gruppi

di individui o singoli soggetti si trovano inseriti in schemi cooperativi reciprocamente vantaggiosi e i benefici che ne derivano vengono accettati in maniera totalmente volontaria, vengono a crearsi una serie di obblighi morali (di equità, appunto) tra i partecipanti allo schema; in questo modo gli stakeholder sono individuati in quei soggetti dai quali l'impresa ha accettato i benefici in maniera del tutto volontaria e nei confronti dei quali nasce un obbligo di tipo morale che pone le proprie basi sull'equità e sulla proporzionalità.

La categoria di stakeholder in questo modo individuata da Phillips comprende 2 tipologie di soggetti:

- stakeholder normativi, contraddistinti dalla legittimità normativa che emerge dal principio di equità nella relazione tra stakeholder e organizzazione: soggetti verso i quali l'azienda si trova ad avere una serie di obblighi morali, che vanno ben oltre gli obblighi dovuti alla totalità degli individui in virtù della loro umanità<sup>4</sup>;
- stakeholder derivati, contraddistinti invece dalla legittimità cosiddetta derivata, creatasi dalla forza di questi soggetti nell'influenzare la situazione di benessere degli stakeholder normativi nonché della stessa organizzazione: soggetti le cui aspettative necessitano dell'attenzione dei manager per via dei loro potenziali effetti di influenza sugli stakeholder normativi e sull'organizzazione stessa<sup>5</sup>.

A conclusione di tale analisi, l'autore pose l'amministrazione dell'impresa e delle sue attività a vantaggio degli stakeholder normativi, considerando le richieste ed aspettative espresse dagli stakeholder derivati, come secondarie, anche se però proprio queste ultime potrebbero richiedere al

---

<sup>4</sup> Rielaborazione da Phillips, 2003, p.124.

<sup>5</sup> Rielaborazione da Phillips, 2003, p.125.

manager un'attenzione superiore. Si può facilmente notare dunque come la figura dello stakeholder sia passata da una rappresentazione del tutto "passiva" del soggetto, destinato dunque esclusivamente a "subire" le conseguenze derivanti dalle attività svolte dall'impresa, a una rappresentazione decisamente "attiva", che invece lo identifica in qualità di soggetto che si trova non solo a partecipare attivamente al processo di creazione di valore, ma anche la cui soddisfazione delle aspettative si trova ad influire significativamente sulle sorti dell'impresa stessa nel corso del tempo.

## **2.1. Stakeholder primari e secondari**

La gestione dei rapporti che intercorrono tra l'impresa e i singoli stakeholder è un aspetto saliente in termini di responsabilità poste in capo all'imprenditore, in quanto soggetti dotati di un elevato potere di influenza nei risultati aziendali. Coprono un ruolo di vitale importanza dunque, azioni rivolte all'individuazione degli stakeholder, alla definizione del loro peso nelle politiche aziendali, per la valutazione degli interessi e l'orientamento strategico dell'impresa, per una corretta definizione del progetto strategico da attuare e la realizzazione di azioni ad alto impatto valoriale.

Clarkson nei suoi studi analizza approfonditamente la figura dello stakeholder, individuato quale soggetto con una serie più o meno ampia di aspettative, diritti o interessi, vantati nei confronti dell'impresa.

Lo studioso, basandosi sugli studi condotti da Freeman e Reed nel 1983, a metà degli anni '90 offre un proprio contributo nella definizione di stakeholder, individuando due distinte categorie di individui:

- stakeholder primari: identificati in tutti quei soggetti portatori di un interesse di natura economica nei confronti dell'organizzazione e che sono legati ad essa per mezzo della presenza di un elemento contrattuale, trovandosi in questo modo ad affrontare un certo livello di "rischio". Si tratta di individui la cui partecipazione prolungata e continuativa nel tempo viene considerata indispensabile per la prosecuzione delle attività dell'impresa. A questa categoria fanno solitamente parte gli investitori, gli azionisti istituzionali, i dipendenti, i fornitori e i clienti, ai quali vanno ad aggiungersi anche comunità e governi che provvedono alla fornitura di infrastrutture e mercati. Nell'ipotesi in cui anche un piccolo gruppo di questi soggetti risultasse insoddisfatto dalle modalità di azione messe in atto dall'organizzazione e decidesse per tal motivo di uscire dal sistema, l'impresa potrebbe potenzialmente, se non inevitabilmente, subire un grave danno in termini di posizionamento di mercato. La longevità e il successo dell'organizzazione, infatti, dipendono dalle capacità possedute dal management aziendale nella creazione di ricchezza, nonché la sua corretta distribuzione, e al contempo nella soddisfazione delle aspettative manifestate dalla totalità di questi portatori di interessi;
- stakeholder secondari: a questa categoria appartengono invece tutti coloro che dispongono di un potere di influenza, seppur limitato, nei confronti delle attività aziendali o, al contrario, che ne sono in qualche modo influenzati dalle sue attività e decisioni, anche se non si risultano inseriti in relazioni dirette con quest'ultima e dunque non considerati di

vitale importanza per garantire la continuità dell'operato della stessa. Questi soggetti possono incidere principalmente sul sistema di relazioni aziendali e sui comportamenti di lungo termine dell'organizzazione. In questa categoria rientrano individui portatori di interessi particolari e i media: questi ultimi, nello specifico, risultano dotati del potere e della capacità di mobilitazione dell'opinione pubblica, alla quale l'impresa "affida" la propria immagine nonché il mantenimento della sua posizione di mercato. È da sottolineare comunque l'assenza di una connessione diretta di tali soggetti con l'avanzamento di posizione dell'impresa nel mercato, ma al contempo anche la loro grande influenza nei confronti della performance ottenuta da quest'ultima.

In generale, comunque, indipendentemente dal proprio livello di influenza nelle attività e nell'immagine aziendale, ogni portatore di interessi deve essere considerato come un punto di inizio dal quale procedere con la costruzione e definizione del più adeguato percorso da intraprendere.

## **2.2. Stakeholder interni ed esterni**

Come affermato dagli studi di Donaldson e Preston, la stakeholder theory ha una duplice natura, descrittiva nonché normativa, e viene utilizzata, nello specifico, per provvedere alla descrizione ed analisi della tipologia nonché estensione dell'insieme di tutte le relazioni che ruotano attorno all'operato dell'organizzazione.

Gli svariati stakeholder identificabili nel sistema in cui opera l'organizzazione possono essere distinti in tre distinte categorie:

- stakeholder interni all'organizzazione;

- stakeholder esterni all'organizzazione che apportano contributi nei confronti della competitività aziendale (stakeholder primari);
- stakeholder esterni all'organizzazione che non contribuiscono dal punto di vista competitivo nei confronti dell'impresa (stakeholder secondari);

Analizzando più da vicino queste tre macro categorie, troviamo nella prima divisione gli stakeholder interni, della quale fanno parte tutti quei soggetti che detengono un elevato potere di intervento nonché di influenza nelle attività poste in essere dall'organizzazione; troviamo in questa categoria coloro che detengono i titoli di proprietà dell'impresa, il management e i dipendenti. È la proprietà (che può essere caratterizzata da una struttura accentrata oppure altamente frazionata del capitale) a provvedere al conferimento dell'insieme di risorse adibite allo svolgimento dell'attività d'impresa, influenzando così il modus operandi aziendale. Tra gli stakeholder interni, altrettanta importanza assumono anche i dipendenti, che mettono a disposizione dell'organizzazione il loro lavoro, il quale, affiancato al capitale messo a disposizione dai precedenti, rappresenta l'elemento saliente sul quale pone le proprie radici l'organizzazione per lo svolgimento dei suoi processi produttivi. Per tali motivi dipendenti figurano in qualità di elemento competitivo fondamentale per il raggiungimento di un certo posizionamento di mercato.

Nella seconda suddivisione si fa riferimento a tutti gli individui che vanno a comporre l'articolato modello di competizione. A questa sezione appartengono dunque gli attori che compaiono all'interno dello spazio competitivo nel quale l'impresa si trova ad operare, ovvero i fornitori (che si occupano delle attività di rifornimento nei confronti dell'impresa, mettendo a disposizione l'insieme di risorse indispensabili per l'attivazione dei processi), i clienti (che traggono beneficio in maniera

diretta dall'offerta loro indirizzata per mezzo dei prodotti e servizi commercializzati), e infine i competitor (gruppi di soggetti accomunati all'impresa in esame per la somiglianza della loro offerta nel medesimo mercato di riferimento).

Si individua, infine, una terza e ultima categoria, composta dall'insieme di tutti quei soggetti che riescono ad influenzare l'attività e le decisioni dell'impresa o ne sono in qualche modo influenzati, senza però avere alcun potere nella continuità della stessa e nella sua competitività nel mercato. Questa categoria di soggetti ha iniziato ad essere presa in considerazione a seguito dell'affermarsi del concetto di sostenibilità e dunque della responsabilità sociale dell'impresa, che ha contribuito all'incremento delle categorie di individui coinvolte nelle decisioni e nei processi dell'impresa, la quale si trova ora a considerare rilevanti per il proprio posizionamento non esclusivamente stakeholder di natura competitiva, ma anche soggetti dotati di una rilevanza inferiore. A questa categoria di individui, rientrano a farne parte tutti i soggetti ed enti che compongono l'ambiente macroeconomico di sfondo, ovvero: gli operatori finanziari (che mettono a disposizione dell'impresa il cosiddetto "capitale di debito"), la società (che contribuisce a sottolineare il ruolo sociale che l'impresa ottiene con l'integrazione della CSR nelle sue attività), i gruppi di interesse (dei quali fanno parte i consumatori e i sindacati) e il sistema pubblico (inteso non esclusivamente in qualità di elemento regolatore del mercato di riferimento, il cui operato è rivolto alla tutela della concorrenza, ma che viene individuato anche in qualità di apparato legislativo orientato al mantenimento di un certo livello di sicurezza nei luoghi adibiti ad attività lavorativo e di emissioni inquinanti nell'ambiente circostante).

## 2.3. Attributi degli stakeholder

Come osservato nei paragrafi precedenti, quando si parla di stakeholder, si fa riferimento all'aspetto della legittimità delle aspettative del soggetto, legate in qualche modo ad un diritto morale o legale, ad un contratto, o ad uno scambio, che porta ad una serie di vantaggi o svantaggi a questi ultimi, in relazione alle attività svolte dall'impresa.

I portatori di interessi possono essere suddivisi anche in relazione all'urgenza delle aspettative manifestate nei confronti dell'azienda, spesso caratterizzate da mutevolezza e contrapposizione.

Secondo la teoria proposta da Ronald K. Mitchell, Donna J. Wood e Bradley R. Agle e pubblicata con il titolo "*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*", i tre attributi quali potere, legittimità e urgenza, risultano essere altamente indipendenti tra loro; allo stesso tempo però manifestano una grande capacità di sovrapporsi e combinarsi l'uno con l'altro dando vita in questo modo ad una molteplicità di stakeholder, ognuno con modelli comportamentali attesi differenti nei confronti dell'impresa:

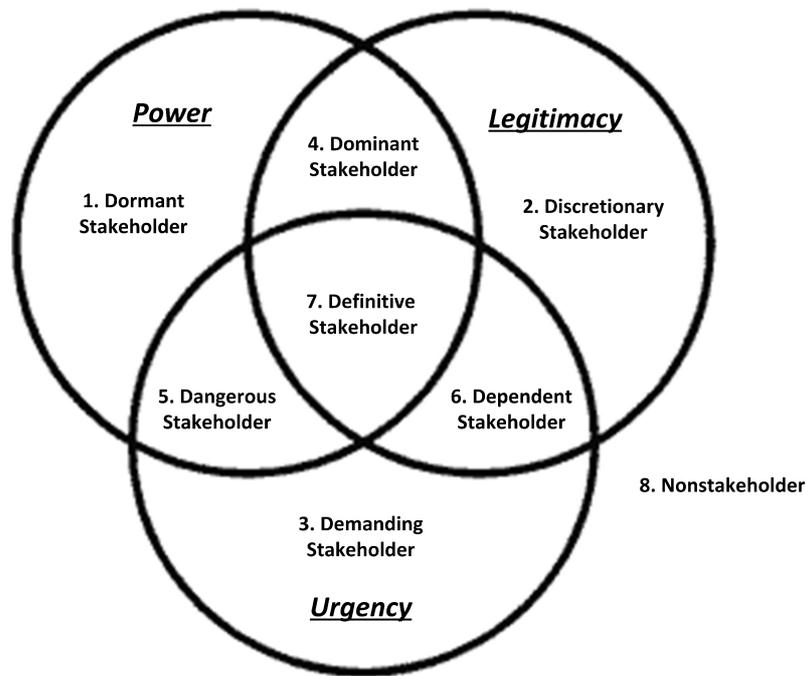
- potere: attributo di notevole rilevanza nelle relazioni che si interpongono tra manager e stakeholder, e considerato come dimensione formale dell'autorità. Consiste nella possibilità in capo ad un soggetto di imporre le proprie volontà nell'ambito di una relazione, nonostante le controparti possano manifestare un certo grado di resistenza alle stesse;
- legittimità: erroneamente è spesso identificata con il potere, partendo dal presupposto scorretto che uno stakeholder potente sia anche legittimo e viceversa. Tale attributo viene identificato come elemento

volto ad autorizzare uno o più individui a ritenersi stakeholder. In questo modo, la legittimità viene considerata come un beneficio sociale desiderabile e negoziabile in svariate modalità ai vari livelli organizzativi: individuale, organizzativo e societario;

- **urgenza:** attributo volto a sottolineare il grado di rilevanza e criticità delle pretese rivendicate dall'individuo nonché l'urgenza temporale nell'attivazione dell'organizzazione per un suo soddisfacimento. Risulta fondamentale, in questo caso, procedere con l'analisi delle modalità con cui l'aspettativa e la criticità della relazione si trovano a combinarsi con l'aspetto temporale.

## **2.4. Classi di stakeholder**

La rilevanza attribuita dall'organizzazione ad un portatore di interessi, nello specifico, risulta positivamente correlata alle tipologie di attributi che lo stesso fa percepire al manager di possedere; per tale motivo, quest'ultimo, nel processo di raggiungimento degli obiettivi e nella definizione delle stesse strategie da mettere in atto, si trova così con la necessità di effettuare una scrupolosa classificazione dei singoli soggetti in esame, in modo tale da trovarsi nelle condizioni di attuare il comportamento più adatto e che meglio si presta a quel tipo di relazione.



*Fig. 2.4: Tipologie di stakeholder aziendali definiti in relazione alla presenza di uno o più attributi*

*Fonte: Adattamento da Mitchell et al., 1997*

A partire dalle svariate combinazioni ottenibili dai tre attributi, possono essere in questo modo individuate sette distinte tipologie di stakeholder, a loro volta raggruppabili in quattro diverse categorie:

- stakeholder latenti: categoria alla quale vengono associati gli individui ai quali può essere attribuito esclusivamente un solo elemento, assumendo in questo modo un posizionamento passivo e una riduzione del grado di responsiveness dell'impresa nei confronti degli interessi da questi manifestati. I soggetti di questa categoria vengono raggruppati in:
  - stakeholder dormienti: l'attributo posseduto da questi soggetti è il potere, che però non utilizzano a causa della limitatezza delle interazioni poste in essere con l'impresa. Nonostante ciò, l'organizzazione dovrebbe tenerli ugualmente in considerazione

- nelle proprie attività gestionali e decisionali, in quanto si tratta di soggetti che potrebbero diventare estremamente rilevanti qualora decidessero di esercitare il potere del quale dispongono;
- stakeholder discrezionali: soggetti ai quali viene attribuita esclusivamente la cosiddetta legittimità sociale. La considerazione di tali individui risulta essere a discrezione dell'organizzazione, in quanto senza alcun potere di influenza e senza aspettative urgenti che possano spingere i manager e i decisori aziendali ad attivarsi per instaurare una relazione partecipativa con loro;
  - stakeholder impegnativi: soggetti ai quali viene imputato esclusivamente l'attributo dell'urgenza. Rappresentano in linea di massima un peso agli occhi del manager in quanto orientati in primis ad attrarre l'attenzione, senza manifestare però alcuna intenzione di acquisire legittimità o potere, che risulterebbero invece necessari per realizzare il passaggio ad una categoria superiore, più rilevante;
  - stakeholder con aspettative: detti anche stakeholder in attesa, sono individui ai quali vengono ricondotti due attributi su tre, venendo quindi loro imputata una posizione attiva e una maggior responsiveness nei confronti degli interessi manifestati. A loro volta questi individui sono raggruppati in:
    - stakeholder dominanti: dotati di un certo grado di legittimità sociale nonché di potere, la cui influenza nei confronti dell'attività decisionale dell'organizzazione risulta elevata e riconosciuta dalla stessa. È proprio per questi individui che l'impresa si attiva per realizzare documenti informativi di vario tipo: rendiconti, bilanci d'esercizio, bilanci ambientali e sociali;

- stakeholder dipendenti: dotati di aspettative e interessi legittimi nonché urgenti, in quanto ampiamente sottoposti alla volontà di un'altra categoria di soggetti dotati di potere, nella realizzazione e raggiungimento delle loro istanze;
- stakeholder pericolosi: caratterizzati dalla combinazione di urgenza e potere, ma fuori dal campo della legittimità, che li rende capaci di porre in atto azioni potenzialmente ostili nei confronti degli obiettivi strategici perseguiti dall'organizzazione;
- stakeholder definitivi: detti anche “assoluti” e intesi quali soggetti ai quali viene riconosciuto il possesso in contemporanea di tutti e tre gli attributi, inducendo in tal modo l'impresa e i manager stessi a porsi un chiaro obiettivo volto alla loro piena soddisfazione, con un certo grado di priorità. Solitamente a diventare stakeholder definitivi sono gli stakeholder con aspettative, a seguito dell'acquisizione del terzo attributo mancante;
- non stakeholder: che non possiedono alcun attributo e che vengono identificati in qualità di “individui privi di salienza”.

A seguito di una corretta distinzione, bisogna comunque tenere sotto controllo l'elemento della mutevolezza che ruota attorno al grado di importanza dei singoli stakeholder, fattore che porta il management e l'azienda stessa alla necessità di prestare una maggiore o minore attenzione alla variazione inerente il possesso di determinati attributi e alle specifiche situazioni nelle quali vengono individuati questi soggetti.

### 3. La CSR nei rapporti di filiera

Nel corso degli ultimi anni, sono nettamente aumentate le molteplici riflessioni che ruotano attorno al processo che coinvolge le modalità di creazione del valore da parte delle imprese; queste, cercano di individuare il ruolo ricoperto dalle stesse aziende nella creazione di valore nei confronti dell'ambiente esterno che le circonda, cercando quindi di scovare, studiare e individuare tutte le possibili interdipendenze che si manifestano tra territorio e impresa, definendo il grado di co-responsabilità in capo agli stakeholder nell'attuazione di uno sviluppo competitivo e sostenibile.

Un elemento saliente che permetta di effettuare un'analisi accurata nonché oggettiva di questo tipo, risulta essere l'individuazione di tutti gli impatti, siano questi diretti o indiretti, provenienti dalle relazioni presenti tra impresa e stakeholder e in particolar modo dall'intera filiera produttiva, sulla catena del valore; un'impresa che vuole cimentarsi nella scalata verso un percorso di crescita sostenibile, deve garantire e considerare di primaria importanza per sue attività il rispetto di innumerevoli standard qualitativi nella sua produzione e la creazione di valore agli occhi di ciascun attore, sia questo più o meno coinvolto, nell'intera filiera di produzione che la vede inserita.

A partire dagli anni '70, il mercato è stato pervaso da un continuo susseguirsi e sviluppo di svariate attività economiche di dimensioni anche mondiali, che hanno dato vita a reti produttive di scala globale e permettendo la realizzazione di una migliore nonché più accurata e attenta gestione delle relazioni che intercorrevano con la totalità di stakeholder lungo l'intera filiera di produzione; è stato possibile così coinvolgere la

moltitudine di soggetti interessati, ponendo come punto di partenza gli stessi produttori e arrivando ad estendersi fino ai consumatori finali.

Il processo di globalizzazione che ha interessato i mercati di tutto il mondo, ha permesso di porre in evidenza le enormi potenzialità competitive associate alla flessibilità organizzativa e produttiva, nonché alla sempre più elevata specializzazione e all'esternalizzazione che hanno interessato processi interi o esclusivamente solo alcune loro fasi, portando alla realizzazione di vere e proprie reti globali di fornitura e distribuzione. La complessità di un fenomeno di tale portata dipende principalmente dallo sviluppo di strutture produttive e organizzative caratterizzate da un'articolazione sempre maggiore, nelle quali gli aspetti di tipo ambientale e sociale vengono attuati e vanno ad impattare oltre i confini dell'impresa, ma delle cui conseguenze la stessa organizzazione si trova però a risponderne in prima persona con il proprio nome.

Parlando di filiera, si vuol fare riferimento all'insieme di risorse, attività ma anche tecnologie, che attivamente concorrono alla realizzazione nonché alla stessa distribuzione di un prodotto all'interno del mercato.

L'impresa, considerata socialmente responsabile, che decide di adottare ed attuare un modello comportamentale in linea con principi sostenibili, deve riuscire a realizzare un processo di integrazione della CSR all'interno della quotidiana gestione della sua intera catena del valore, in modo tale da riuscire ad attivare una serie di processi orientati alla riqualificazione di tutti i partner con i quali si trova ad interagire; si vuole far riferimento in questo modo ad un processo di sviluppo che prevede la realizzazione di una filiera produttiva in grado di porre in uno stato di equilibrio tre particolari esigenze:

- ambientali, rivolte alla tutela delle risorse (spesso scarse e limitate) presenti nell'ambiente;
- economiche, rivolte al mantenimento di un adeguato livello occupazionale e di una corretta ed equa retribuzione del lavoro;
- sociali, rivolte alla tutela non solo dei diritti e della salute dell'uomo, ma anche del ruolo di spicco ricoperto dalla legalità.

In questo modo si riesce ad attuare una gestione integrata della CSR, facendo leva su investimenti comuni, orientati all'ottenimento di vantaggi competitivi non solo duraturi e orientati al lungo termine, ma anche fondati sulla minimizzazione del rischio socio-ambientale per l'impresa nonché per la sua intera supply chain; l'organizzazione in tal modo riesce dunque a far leva sul sistema di relazioni nel quale si trova inserita, realizzando ed inserendo nei propri processi produttivi continui miglioramenti ed innovazioni proprio grazie a questa situazione che la vede protagonista.

Dalla metà degli anni '90, si è potuto assistere al susseguirsi di una serie di iniziative orientate all'accrescimento della compliance aziendale, che si sono protratte fino all'inserimento dello standard internazionale SA8000, che ha lo scopo di offrire una serie di specifici requisiti da rispettare per indurre le imprese, nonché le stesse filiere nelle quali sono inserite, ad adottare un comportamento eticamente corretto nei confronti dei loro lavoratori. Iniziative come queste hanno lo scopo finale di ottenere un certo grado di miglioramento delle condizioni di lavoro a livello globale e favorire la nascita e lo sviluppo di un controllo eseguito dal centro che riesca ad estendersi lungo l'intera catena di fornitura. A tal proposito, i consumatori stessi hanno dimostrato un grande interesse verso questa tipologia di controllo, ponendo una certa pressione nei confronti di governi ma anche di imprese.

La definizione da parte dell'organizzazione di obiettivi di tipo strategico che permettano un certo livello di integrazione a questi percorsi di crescita di una serie più o meno ampia di elementi che si fondano sulla sostenibilità, risulta essere l'approccio vincente da perseguire nell'interiorizzazione della responsabilità sociale per una più efficiente gestione dell'impresa.

L'avanzare di un sistema economico che pone le sue basi su una scala sempre più globale, porta ad un'inevitabile perdita di controllo nei confronti di tutte quelle filiere ormai caratterizzate da una disgregazione sempre maggiore; per tali motivi, nel tempo ci si sta orientando sempre più nella focalizzazione verso quelle opportunità che vengono offerte dall'integrazione di tematiche di tipo sociale e ambientale all'interno delle svariate relazioni collaborative di co-creazione di valore presenti nella filiera, riuscendo a dar vita in questo modo ad un nuovo sistema relazionale. Questo approccio, deriva principalmente da due fattori:

- la volontà da parte delle organizzazioni di ottenere un livello di tutela reputazionale tale da renderla capace di far fronte a possibili emergenze potenzialmente legate ad una gestione considerata eticamente scorretta della catena di fornitura;
- le richieste provenienti dal mercato stesso.

L'originario approccio alla sostenibilità, di tipo filantropico, nel tempo è stato nettamente surclassato da un approccio in grado di integrarsi perfettamente con la stessa strategia aziendale e in grado di inserirsi trasversalmente in tutti i processi strategici, decisionali e operativi che coinvolgono l'organizzazione; è stata proprio questa premessa a porre le basi per la definizione e individuazione di strumenti che fossero in grado di offrire un valore strategico alle leve sostenibili utilizzate all'interno delle relazioni presenti in questi rapporti di fornitura e produzione.

L'aspetto principale sul quale si fonda il ragionamento, riguarda la responsabilità dell'impresa nei confronti, non esclusivamente del potenziale impatto negativo diretto che questa può avere sull'ambiente e sulla popolazione stessa con le proprie attività svolte all'interno dei suoi confini aziendali, ma anche del potenziale impatto indiretto che questa può provocare in relazione alle attività riconducibili alle relazioni commerciali di vario tipo che la stessa instaura e attiva lungo l'intera filiera nella quale si trova inserita.

Una relazione che sia messa nelle condizioni di massimizzare i propri effetti, è quella che vede i soggetti in questione orientati alla riduzione degli impatti dei propri processi e di quelli della filiera intera, perseguendo insieme a tale obiettivo la realizzazione di rapporti collaborativi duraturi e di uno sviluppo sinergico e condiviso di conoscenze e capacità tra fornitori e impresa; risulta essere quindi un'attività potenzialmente critica e focale, quella rivolta non solo alla qualificazione ma anche al monitoraggio dei propri partner, nonché ad una loro corretta formazione e sensibilizzazione nei confronti di tale approccio.

Con il progressivo rilievo, ottenuto nel processo produttivo, dell'impatto ambientale di tutti i prodotti o servizi oggetto di scambio, si è assistito ad un incremento dell'efficacia produttiva e ad un rafforzamento della capacità dell'impresa di creare valore per i propri compratori, il tutto grazie ad un focus sulla riduzione degli sprechi e il conseguente aumento reputazionale. Oltre alla considerazione dell'aspetto meramente ambientale, l'impresa può ottenere una serie di benefici per mezzo di una corretta valorizzazione dell'aspetto sociale focalizzato invece sul rispetto dei diritti umani, sugli impatti potenziali nei confronti delle popolazioni, sulla tracciabilità dei prodotti e sulla presenza di pari opportunità lungo l'intera filiera alla quale

appartiene. Riuscire a dar vita ad un'integrazione di tali tematiche all'interno delle relazioni di filiera, permette di implementare il livello di fiducia e reputazione, portando con sé una riduzione dei comportamenti opportunistici da parte degli attori coinvolti nel rapporto; in questo modo si riesce di conseguenza anche ad aumentare il coinvolgimento degli attori inseriti nella relazione e spingerli verso un allineamento condiviso delle loro aspettative, orientate alla creazione di valore per il cliente finale.

### **3.1. Approcci al governo responsabile delle relazioni di filiera**

La presenza di un processo di disaggregazione, costantemente in aumento negli anni, che riguarda le filiere produttive e lo sforzo da parte delle organizzazioni stesse di prevenirne i rischi e le minacce ad esso inevitabilmente collegati, hanno portato nel tempo alla diffusione di quattro diversi approcci gestionali e decisionali sostenibili che riguardano la gestione delle catene di fornitura; questi approcci risultano orientati all'attivazione di un processo di responsabilizzazione e coinvolgimento nei confronti di tutti gli attori interessati, verso tematiche ambientali nonché sociali. Così facendo, attraverso una gestione sostenibile della filiera, si riesce ad instaurare tra gli attori una tipologia di relazione in grado di figurare come elemento strategico di successo e di massimizzarne gli effetti in termini di rapporti collaborativi e dotati di una certa stabilità tra l'impresa e i suoi partner.

Attraverso una combinazione e gestione accurata di elementi non esclusivamente interni ma anche esterni, si rende possibile un'identificazione di svariate tipologie di approcci alla gestione della filiera stessa e alle relazioni che coinvolgono l'organizzazione:

- approcci negoziali: approcci che si ritrovano in tutti quei settori che permettono e riscontrano un basso potere di influenza dell'impresa nei confronti della propria filiera e quindi dei propri partner. Questa lieve influenza deriva da una collocazione periferica dell'impresa in questione rispetto ai partner coinvolti nel rapporto, la quale si trova così a relazionarsi e scambiare informazioni e conoscenze in modo sporadico e non frequentemente; una relazione simile prevede inevitabilmente un'adozione di comportamenti responsabili che risultano spesso esclusivamente dichiarati, quindi labili e solitamente non praticati, in quanto associati al sostenimento di costi ingenti per un loro controllo e monitoraggio da parte dei partner. Queste tipologie di approcci rappresentano le basi affinché possano essere previste nonché implementate una serie di pratiche e azioni orientate al breve termine, rivolte ad una migliore gestione di situazioni contingenti e socialmente o ambientalmente critiche, permettendo in questo modo ai soggetti coinvolti nella relazione di guadagnare una certa notorietà nonché reputazione nel mercato di riferimento;
- approcci dittatoriali: mediante questi approcci l'impresa, facendo leva sulla propria posizione di spicco, riesce ad imporsi nei confronti dei propri partner commerciali, inducendoli verso attività che prevedono la realizzazione di adeguamenti in termini di pratiche socialmente responsabili adottate. In questo approccio si fa riferimento non solo a filiere disperse ma, allo stesso tempo, caratterizzate anche dalla

presenza di attori che occupano una posizione centrale e dotati perciò di un potere contrattuale rilevante sul quale fanno ampiamente leva nelle relazioni con le controparti, obbligandole in questo modo ad adottare una serie di adeguamenti in relazione alla strategia sostenibile adottata. In una situazione simile con i partner viene reso possibile in questo modo lo sviluppo di un'interazione di lungo termine, ma fondata sull'imposizione dell'impresa dominante sulle altre;

- approcci acquiescenti: questi approcci vengono differenziati da quelli di tipo negoziale, in quanto prevedono tipologie di relazioni e continui scambi di informazioni tra i partner, rendendo facilmente visibili i singoli contributi offerti dai soggetti coinvolti nella relazione; si riesce in questo modo a realizzare un'esclusione dal rapporto di tutti quei soggetti commerciali che attuano comportamenti non considerati in linea con l'approccio sostenibile richiesto dall'accordo stesso. Un approccio di questo tipo richiede la presenza di una serie di fattori critici di successo nelle relazioni che intercorrono tra i soggetti commerciali, individuati in ampie disponibilità di conoscenze, competenze nonché risorse;
- approcci partecipativi: tipologie di approcci, questi ultimi, che risultano prevalere in contesti produttivi caratterizzati da una molteplicità di attori centrali che si trovano in qualche modo legati tra loro per mezzo della rete relazionale molto fitta nella quale si trovano inseriti; una situazione di questo tipo esclude inevitabilmente la presenza di singoli soggetti commerciali in posizioni centrali e dotati di poteri di controllo nei confronti degli altri. La molteplicità di attori che si trovano ad occupare un posizionamento di rilievo in queste relazioni, assumono in tal modo il ruolo di mediatori, interponendosi dunque a metà tra gli

attori che si trovano a monte della filiera e gli attori che invece si posizionano a valle della stessa, ricoprendo l'incarico di attivarsi in vario modo per promuovere un processo di cooperazione tra i partner orientato al lungo periodo nonché al miglioramento e adattamento comune.

## *4. Principi e standard utilizzati per una comunicazione sostenibile*

Con il passare degli anni, gli stakeholder hanno potuto assistere ad un processo evolutivo guidato dalla globalizzazione che ha portato alla luce la necessità condivisa di disporre di una maggiore trasparenza informativa relativamente all'operato delle imprese. Per tale motivo le stesse hanno iniziato a ricoprire nel corso degli anni una posizione che le ha viste affiancarsi e talvolta anche sostituirsi ai vari livelli governativi pubblici, definendo in modo autonomo un insieme di linee guida di natura strategica orientate verso lo sviluppo e un potenziale miglioramento dei luoghi nei quali sono inserite e degli stessi rapporti con i popoli dei territori con i quali si trovano ad interagire quotidianamente con lo svolgimento delle proprie attività. Una comunicazione di matrice sostenibile si pone infatti come fine ultimo l'informazione, in unione con un maggior sviluppo culturale nonché nuovi stili di vita e modalità di consumo; è necessario dunque fare uso di un sistema comunicativo in grado di divulgare l'approccio sostenibile e i nuovi valori messi in campo dall'azienda e nel contempo anche sviluppare un nuovo modello culturale in grado di prevalere su quello ideologico sul quale ci si era focalizzati fino a quel momento.

A partire dal 2008, anno segnato dal boom della crisi finanziaria, hanno iniziato a prendere piede una serie di richieste e di bisogni espressi dagli stakeholder, che risultavano e risultano tutt'ora identificabili con l'esigenza di correttezza nonché trasparenza d'azione da parte dell'organizzazione. Ha iniziato in questo modo a delinearsi una necessità sempre maggiore di

informazioni per far fronte a tali richieste: le imprese dunque non risultavano più esclusivamente orientate all'ottenimento di un certo livello di efficienza produttiva, ma bensì operavano secondo processi di tipo "stakeholder oriented", supportati da programmi di "stakeholder engagement". In tal modo sono sorti inevitabilmente anche problemi legati alla gestione aziendale e alla selezione delle informazioni stesse che risultassero maggiormente adatte per riuscire a fornire una corretta divulgazione all'esterno dell'operato aziendale; si rendeva così possibile allo stesso tempo anche un maggior grado di comparazione, con l'operato delle altre realtà presenti nel mercato.

Già a partire dagli anni '90, è stato possibile assistere ad una prima fase di sviluppo di modelli rivolti all'attività di rendicontazione, protratti nel tempo perseguendo sempre lo stesso scopo: divulgare in modo corretto informazioni di livello e veritiere nei confronti dei portatori di interessi sul tema della responsabilità sociale, fornendo una finestra di dialogo fondata dunque sul reciproco e continuo supporto. Proprio lo sviluppo di tali standard, a partire da questo periodo, ha contribuito all'intensificarsi delle attività di CSR all'interno della conduzione strategica delle imprese in modo completamente volontario da parte delle stesse.

Il potenziamento e la stessa diffusione di una moltitudine di regolamenti in termini di CSR hanno reso possibile lo sviluppo di approcci non più focalizzati esclusivamente su specifici soggetti del sistema, ma bensì hanno contribuito all'implementazione di un sistema di reportistica in grado di coinvolgere al suo interno tutte le sfumature organizzative, anche quelle di natura ambientale e sociale, rivolgendosi alla totalità dei portatori di interesse; in questo modo, dunque, il risultato finale che ne consegue risulta essere una tipologia di rendicontazione caratterizzata dalla perfetta

comparabilità. Una comunicazione sui temi della sostenibilità risulterà efficace qualora, per mezzo della creatività informativa e di mezzi comunicativi innovativi e coerenti con il tema e il messaggio da trasferire, questa risulti in grado di trasmettere un messaggio non solo corretto e veritiero, ma anche accurato, chiaro, coerente e rilevante; l'impresa non punta dunque ad affermare un messaggio, ma bensì ad argomentarlo e inserirlo nel complesso sistema valoriale dei suoi stakeholder.

Verrà effettuata di seguito, a tale scopo, un'analisi rivolta allo studio nonché alla comprensione dell'insieme di regole, ma anche strumenti e modelli, che insieme concorrono ad offrire un contributo importante all'impresa nella sua attività rivolta all'offerta di una comunicazione di stampo sostenibile e nella stesura dei report stessi:

- nella sezione dedicata ai principali sistemi internazionali saranno trattati i modelli ai quali fanno riferimento le imprese di tutto il mondo;
- nella sezione dedicata ai sistemi europei saranno elencati e analizzati l'insieme dei più importanti modelli introdotti dall'Unione Europea;
- nella sezione dedicata ai sistemi italiani, infine, saranno trattati i modelli nazionali di spicco.

## **4.1. Principi internazionali**

### **4.1.1. Modello AccountAbility 1000**

Il modello AA1000 rappresenta un modello che l'azienda può adottare in modo completamente volontario e che ha visto crescere il suo sviluppo a partire dal 1999, anno segnato dal suo inserimento da parte

dell'International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA). Il fine ultimo perseguito con questo standard riguarda il coinvolgimento della totalità di stakeholder aziendali nelle performance ottenute dall'azienda nel tempo, esternalizzando in modo corretto e puntuale il livello di impegno etico e sociale attuato dall'impresa e permettendo dunque l'instaurazione di relazioni durature con la totalità di portatori di interessi. Proprio per questo motivo, tale standard si pone come fine ultimo l'individuazione di cinque "main activities" finalizzate ad una corretta attuazione del processo di "social accounting" che ha origine a partire dall'interno dell'organizzazione, rispettivamente:

- planning: attività orientate alla definizione degli obiettivi che l'impresa si è prefissata di raggiungere in relazione ai valori aziendali sui quali poggia la propria strategia e in base agli stakeholder identificati;
- accounting: attività finalizzate alla gestione dei dati e delle informazioni di maggior rilievo, rivolte all'ottenimento di una corretta misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici stessi, in relazione ai principi guida dell'azienda;
- auditing (interno ed esterno) e reporting: analisi e valutazione, da parte di enti esterni, dei report e delle informazioni. Tale attività persegue il fine ultimo di riuscire a garantire ai soggetti esterni una veritiera comunicazione delle performance interne dell'organizzazione;
- embedding: attività orientate all'integrazione nel sistema operativo e strategico dell'organizzazione, di tutti gli obiettivi non solo sociali ma anche etici che la stessa si pone;

- engagement: coinvolgimento della molteplicità di portatori di interessi in una relazione caratterizzata dalla stabilità e orientata a perdurare nel tempo.

Tale standard non offre alcuna certificazione all'impresa che sceglie di adottarlo, ma ha la potenziale possibilità di offrire una spinta verso l'innovazione di tutti i principi aziendali orientati alla qualità nonché sull'offerta di garanzie nei confronti degli stakeholder che si dimostrano interessati dall'attività aziendale posta in essere; si riesce in questo modo a dar vita ad un rapporto e un coinvolgimento, che pone le proprie basi su una fiducia reciproca con questi ultimi, per mezzo di risposte rivolte ad una soddisfazione delle esigenze informative da loro manifestate e sostenendo al contempo la stessa governance aziendale. Consente inoltre di effettuare misurazioni dei rapporti per mezzo di indicatori di performance sociale, e permette di ottenere migliorie a livello di rapporti con il personale interno, ma anche con i partner esterni, favorendo una migliore valutazione dei rischi relazionali che possono impattare sul brand o sulla reputazione. Ciò è reso possibile solo a seguito della definizione e successiva comprensione della totalità di aspetti salienti in termini sociali, ambientali ed economici che caratterizzano le relazioni nelle quali l'impresa si trova inserita, a partire dai quali si procede con la successiva identificazione degli indicatori che risultano più adatti per una loro corretta misurazione. Quanto descritto sta a sottolineare la necessità di un'inclusione multistakeholder nel processo di identificazione dei contenuti etici nonché sociali sui quali deve andare a focalizzarsi la responsabilità dell'organizzazione.

## 4.1.2. Modello Global Reporting Initiative

Il GRI - Global Reporting Initiative - attualmente viene identificato come l'ente non profit maggiormente riconosciuto e accreditato in termini di standard, volti alla definizione di una modalità di rendicontazione che pone le proprie basi su temi sostenibili; l'utilizzo e l'applicazione di questi standard permette infatti di ottenere documentazioni caratterizzate da una certa veridicità delle informazioni esposte ed efficacemente confrontabili tra loro.

Questo modello è il risultato di una collaborazione tra l'United Nation Environment Programme (UNEP) e la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), che ha preso il via nel 1997 ed è giunta, ad oggi, alla sua quarta riformulazione (G4), più precisamente ad Ottobre 2016, e le cui nuove linee guida sono poi ufficialmente entrate in vigore in data 1 Luglio 2018; attualmente tali GRI Sustainability Reporting Standards risultano costituiti da 36 linee guida (più precisamente denominati "standard") a loro volta suddivise tra loro in 4 distinte serie:

- serie 100: comprende tutti gli standard "universali";
- serie 200: comprende tutti gli standard di tipo economico, atti dunque alla misurazione degli impatti che le attività dell'organizzazione hanno sui sistemi economici dell'ambiente nel quale è inserita;
- serie 300: comprende tutti gli standard di tipo ambientale, rivolti alla misurazione degli impatti che gli input e output dell'azienda hanno sull'ambiente naturale che la circonda;
- serie 400: comprende tutti gli standard di tipo sociale, volti all'identificazione delle performance aziendali in termini di diritti umani e responsabilità sociale.

Questo nuovo schema caratterizzato da una struttura particolarmente modulare è stato appositamente pensato e implementato per permettere ai futuri aggiornamenti degli standard di essere non solo più frequenti ma anche più semplici da attuare, necessitando esclusivamente di concentrarsi nell'aggiornamento del singolo in esame, senza prevedere di volta in volta una rivoluzione totalitaria del sistema, come invece si è dovuto fare sino ad ora.

Ad aver subito cambiamenti è anche la tipologia di formato utilizzata nell'identificazione dei singoli indicatori (attualmente indicati con il termine "disclosure"). Si fa menzione inoltre anche ad una serie di aiuti di tipo grafico utilizzati per l'indicazione di ciò che risulta indispensabile oppure facoltativo da rendicontare per l'organizzazione.

Tutta questa serie di accorgimenti e specifiche contribuirà inevitabilmente a rendere più severi gli stessi processi di audit nella verifica dei Rapporti di Sostenibilità, ma allo stesso tempo anche il maggior livello di chiarezza espositiva ottenibile da indicazioni così strutturate aiuterà di pari passo le imprese nel recupero e nell'esternalizzazione delle corrette informazioni e notizie da rendicontare.

Tale modello si pone come un processo universalmente valido per la realizzazione e definizione dell'attività di reporting inerente la performance non esclusivamente economica, ma anche ambientale e sociale di un'impresa; lo stesso risulta inoltre applicabile a prescindere dal settore nel quale l'organizzazione opera e dalla dimensione della medesima, in modo tale da permettere un'approfondita nonché corretta comunicazione sulla performance ottenuta.

L'intero processo di rendicontazione pone le proprie basi su una comunicazione essenzialmente fondata sulla ricerca della trasparenza che si

rivolge allo stesso tempo non solo alle richieste dei soggetti in qualità di investitori, ma all'intero sistema di stakeholder che ruota attorno all'organizzazione stessa. L'azienda infatti si trova in un primo momento ad avere l'onere di individuare in modo appropriato i propri portatori di interessi, in modo tale da poter seguire un modello di rendicontazione adatto ad offrire una risposta esaustiva alle esigenze espresse dagli stessi, andando poi ad indicare in che modo contribuisce ad apportare migliorie, con le proprie attività, alle tematiche non solo di matrice economica, ma anche sociali e ambientali del contesto nel quale si trova ad operare. Di notevole importanza risulta inoltre essere l'aspetto della materialità, ovvero la capacità del report di offrire un'analisi degli impatti in termini sociali, ambientali ed economici che vanno in qualche modo a sollecitare l'intero processo decisionale dei portatori di interessi, con lo scopo di mettere in risalto l'enfasi nelle attività di stakeholder engagement (la materialità in questo modo diventa un fattore adibito all'indicazione del confine oltre il quale l'argomento diventa potenzialmente importante da dover essere rendicontato). Le informazioni devono, infine, fornire una certa completezza in termini informativi relativamente agli impatti sulla performance ambientale, sociale ed economica, permettendo un'altrettanto corretta valutazione dei risultati ottenuti, ai portatori di interessi.

La qualità del report si basa su un insieme di principi di fondo che ne garantiscono un ottimale risultato finale:

- **accuratezza:** le informazioni divulgate nel report devono essere precise e dettagliate, permettendo ai portatori di interessi di portare a termine una corretta analisi in merito ai risultati ottenuti;

- comparabilità informativa: i dati riportati devono essere esposti in modo tale da poter permettere agli stakeholder di effettuare comparazioni di natura temporale o con quelle esposte da altre organizzazioni;
- affidabilità e qualità: le informazioni descritte e inserite nel documento devono essere sottoposte ad un processo di controllo, sia quest'ultimo interno o esterno, per attestarne la veridicità delle stesse, nonché la loro bontà;
- tempestività: il report deve essere realizzato seguendo archi temporali regolari in modo tale da permettere un'informazione tempestiva nonché continuativa dei portatori di interessi;
- equilibrio strutturale: notifica non solo i caratteri positivi, ma anche quelli negativi relativi alle attività dell'organizzazione, in modo tale da permetterne una valutazione completamente imparziale;
- chiarezza: le informazioni che si sceglie di rendicontare devono permettere una certa chiarezza espositiva, senza rendere difficoltosa l'attività di ricerca agli stakeholder.

### **4.1.3. Global Compact**

Il 31 Gennaio 1999, il Segretario Generale delle Nazioni Unite si esprime come segue, di fronte a svariati leader mondiali, relativamente al progetto guidato dall'ONU che prese poi il nome di "Global Compact" l'anno successivo, con lo scopo di affrontare nel modo più consono il processo di globalizzazione che stava interessando e avrebbe continuato ad interessare il pianeta negli anni a venire, con un'ottica di piena collaborazione:

*“Propongo che Voi, i business leader riuniti a Davos, e Noi, le Nazioni Unite, avviamo un Patto Globale di principi e valori condivisi, che darà un volto umano al mercato globale”<sup>6</sup>.*

Tale iniziativa ha avuto sin dalle sue origini l’obbiettivo finale di dar vita ad un’economia di tipo globale che ponesse le sue basi sui temi della sostenibilità e l’adozione di politiche sostenibili, orientandosi al lungo periodo e tenendo in considerazione principi che spaziano dal rispetto dei diritti dell’uomo, alla lotta contro qualsiasi tipologia di corruzione, ad attività di salvaguardia dell’ambiente naturale nel quale viviamo.

Nel Luglio del 2000, venne lanciata dunque questa iniziativa, la cui adozione vide il supporto di oltre 18000 aziende operanti in tutto il mondo, ottenendo in tal modo un rapporto collaborativo globale fondato su i temi dell’inclusione sociale nonché della sostenibilità.

Tale progetto non ha esclusivamente assunto le parvenze di adesione volontaria ai principi fondati sulla sostenibilità, facenti leva su pratiche aziendali e sociali nonché attività politiche volte a tenere in considerazione oltre alle generazioni attuali, anche quelle future, assumendo le caratteristiche anche di un vero e proprio impegno, che i top manager delle aziende mondiali si sono presi, mettendo a disposizione il proprio contributo in termini cooperativi e sostenibili in un’ottica multi-stakeholder.

Tale iniziativa risulta focalizzata nel raggiungimento di due macro-obbiettivi: da un lato si vuole riuscire ad integrare i Dieci Principi di cui si compone il patto (esposti di seguito) alle attività e alle strategie delle organizzazioni produttive aderenti allo stesso, dall’altro si vuole invece

---

<sup>6</sup> Kofi Annan, *World Economic Forum*, 31 gennaio 1999.

riuscire a creare non solo un rapporto cooperativo, ma un vero e proprio dialogo tra la totalità di stakeholder interessati, andando in tal modo ad impattare positivamente sui Dieci Principi nonché sugli SDGs (noti anche come “Obbiettivi di Sviluppo Sostenibile”).

Per mezzo di questa iniziativa, ci si pone come fine ultimo l’incoraggiamento di imprese situate in ogni parte del mondo alla realizzazione di un’economia globale caratterizzata da impegni non esclusivamente economici, ma anche sociali e ambientali, che sia in grado di emanare valori di matrice sostenibile e i cui benefici possano essere apprezzati da chiunque. Affinché quest’obbligo non rimanga di facciata, è indispensabile che i Dieci Principi entrino a far parte del cuore dell’azienda, dal fulcro delle sue decisioni fino alle singole attività poste in essere, prevedendo pratiche specifiche e soprattutto l’adesione dello stesso top management.

I Dieci Principi sopracitati vengono suddivisi nel Global Compact in 4 macro-aree, rispettivamente:

- diritti umani:
  - 1° Principio: le imprese si vedono inserite in un progetto che prevede la loro attivazione in qualità di promotrici dei diritti umani riconosciuti a livello globale, nonché del loro rispetto, non esclusivamente nel luogo di lavoro, ma anche in ogni altra situazione sotto la propria sfera di influenza;
  - 2° Principio: si fa esplicita richiesta alle aziende di porre attenzione a non essere coinvolti, nemmeno in qualità di “complici indiretti”, in attività che prevedano forme di abuso dei diritti dell’uomo;
- lavoro:

- 3° Principio: le organizzazioni devono promuovere la libertà riconosciuta ai lavoratori relativamente al diritto di associazione (appartenenza a rappresentanze sindacali) e alla contrattazione collettiva (definizione di termini e condizioni di lavoro per mezzo della sottoscrizione di accordi stipulati collettivamente), che costituiscono le basi per ottenere la creazione di un dialogo costruttivo con gli stessi, ottenendo anche miglioramenti in termini di produttività e di crescita;
  - 4° Principio: le aziende devono provvedere ad attivarsi per l'eliminazione di qualunque modello lavorativo che preveda la presenza di lavoro forzato o reso in qualche modo obbligatorio nei confronti del lavoratore, situazioni dunque che non prevedono una libertà lavorativa caratterizzata dalla volontarietà;
  - 5° Principio: le imprese devono farsi promotrici di corretti principi nella lotta contro il lavoro minorile e in condizioni che mettano a repentaglio l'integrità psicofisica nonché la salute degli stessi. In tal modo non si intende eliminare totalmente ogni forma di lavoro che vede protagonisti i bambini, ma si vuole bensì escludere questi soggetti dall'esecuzione di tipologie di attività che possano potenzialmente comprometterne il loro sviluppo ed educazione;
  - 6° Principio: le aziende devono apportare il loro contributo nella lotta verso qualunque forma di discriminazione che abbia come conseguenza l'attuazione di un trattamento non solo differenziato, ma anche non allineato ai principi delle pari opportunità e dell'equità, nell'ambiente di lavoro;
- ambiente:

- 7° Principio: alle organizzazioni viene esplicitamente richiesto di adottare modalità produttive e decisionali rivolte alla prevenzione del degrado ambientale. L'aspetto della prevenzione poggia le proprie basi sull'inferiorità dei costi da sostenere per perseguire questa strada, sull'aumento reputazionale che coinvolge l'azienda e sull'elevata redditività degli approcci sostenibili nel lungo termine;
- 8° Principio: prevede la promozione di valori condivisi rivolti ad un approccio di responsabilità nei confronti dell'ambiente, che porta inevitabilmente le imprese ad apportare modifiche al loro modus operandi;
- 9° Principio: le aziende devono mettere in atto attività di R&S orientate all'adozione di modalità produttive nonché tecnologie rivolte al rispetto ambientale nel lungo periodo. L'attuazione di questo principio dipende in ampia misura dalle caratteristiche e dalle qualità dell'impresa, prevedendo quindi non esclusivamente modifiche nelle tecnologie hard, ma anche nei sistemi soft;
- lotta alla corruzione:
  - 10° Principio: le organizzazioni devono attivarsi nella lotta contro ogni forma di corruzione nonché nello sviluppo di politiche rivolte alla demolizione dei sistemi corrotti e alla realizzazione di un'economia globale guidata da principi di trasparenza e correttezza.

In Italia, con il fine di agevolare la pubblicazione del Global Compact delle Nazioni Unite, si ha assistito all'istituzione della Fondazione Global Compact Network Italia, nota anche con l'acronimo "Fondazione GCNI". Tale fondazione, sviluppata secondo le linee definite dai Dieci Principi sopra citati, ha lo scopo di promuovere la cultura della "cittadinanza

d'impresa" ponendosi in qualità di intermediario istituzionale con le organizzazioni economiche inserite in questo progetto sostenibile, promuovendo un approccio produttivo orientato all'efficienza nonché alla sicurezza dell'ambiente e favorendo la nascita di partnership orientate alla creazione di valore non esclusivamente di matrice puramente economica, ma anche ambientale e sociale, per mezzo della promozione di principi e di valori che pongono le proprie basi sulla correttezza e sulla trasparenza operativa delle imprese stesse.

#### **4.1.4. Sustainability Development Goals**

I cosiddetti Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, conosciuti a livello globale anche con l'acronimo di SDF, ovvero Sustainable Development Goals, sono individuati nell'insieme di obiettivi che l'ONU, in qualità di creatore nonché promotore di questa iniziativa, ha posto come risultati di lungo termine legati ad attività di sviluppo sostenibile di livello mondiale. Tali obiettivi hanno preso forma definitivamente il 25 Settembre del 2015 con "Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile", in cui oltre 150 potenze a livello internazionale hanno dato avvio al processo approvativo di questi 17 obiettivi (SDGs), nonché le relative 169 sottocategorie(target) nei quali gli stessi sono suddivisi. Tali obiettivi risultano principalmente focalizzati sulla riduzione del livello di povertà nel mondo, sulla realizzazione di un certo sviluppo non solamente economico, ma anche sociale e ambientale, e su una vera e propria lotta contro qualsivoglia forma di ineguaglianza; tali cosiddetti SDG, avranno validità sino al 2030, anno nel quale tali risultati dovranno potenzialmente essere stati raggiunti. Tali obiettivi si pongono come continuum dei cosiddetti "Obiettivi per lo Sviluppo del Millennio",

a loro volta adottati nel 2000 e che hanno completato il loro mandato nel 2015, portando un netto miglioramento della qualità della vita di innumerevoli individui in svariati Paesi nel mondo.

I 17 obiettivi che le Nazioni Unite si sono poste di raggiungere nei prossimi 15 anni sono riassumibili nei seguenti punti:

- porre la parola “fine” ad ogni forma di povertà estrema (intendendo situazioni vissute da coloro che hanno a disposizione un reddito inferiore a 1,13€ giornalieri) in tutti i Paesi del mondo e in qualunque sua forma: si vuole garantire in tal modo anche un uguale diritto di accesso non solo alle risorse di matrice economica, ma anche all’insieme di servizi basilari, facendo leva su una cooperazione tra Stati orientata allo sviluppo;
- porre fine alla fame nel mondo e raggiungere un adeguato livello di sicurezza alimentare facendo leva anche su un’agricoltura basata su processi sostenibili: si vuole in tal modo veder raddoppiare la produzione agricola per mezzo di modalità d’accesso adeguate e paritarie alle risorse a disposizione;
- poter assicurare un livello di benessere e di salute adeguato: a tal fine sono state previste forme di sostenimento anche in termini di ricerca e sviluppo, considerando essenziale la risoluzione delle problematiche inerenti la salute e il benessere dell’uomo;
- poter assicurare un’adeguato sistema di formazione ed istruzione che poggi su principi di pari opportunità e qualità elevata: un sistema simile, contribuirebbe infatti allo sviluppo sostenibile del pianeta, garantendo anche un buon livello di sicurezza e interdipendenza;
- assicurare l’uguaglianza tra generi, eliminando l’attuale ostacolo alla crescita rappresentato dalla presenza di disuguaglianze;

- garantire non solo la disponibilità, ma anche una gestione sostenibile di acqua (riducendone il livello di inquinamento) nonché dei servizi igienico-sanitari;
- rendere accessibile a tutti, nonché affidabile e nelle sue forme più sostenibili, l'energia: si tratta di un prerequisito per poter raggiungere obiettivi di stampo sostenibile, essendo questi ultimi dipendenti principalmente da sviluppo economico e clima. Un importante risultato da ottenere consiste infatti nello sviluppo di energia rinnovabile e sistemi infrastrutturali allineati per farne un uso corretto;
- farsi promotori di una crescita non solo economica e fondata su aspetti sostenibili, ma anche occupazionale, orientata allo sviluppo della produttività nonché all'ottenimento di mansioni lavorative dignitose;
- garantire lo sviluppo di infrastrutture rivolte all'innovazione sostenibile per mezzo di continui investimenti in attività di R&S. In questo modo si rende possibile principalmente alle PMI un accesso meno difficoltoso al credito e ad altri svariati servizi finanziari, diffondendo la presenza di infrastrutture innovative e affidabili. Si ottiene in questo modo una condizione valida per il miglioramento non solo in termini tecnologici ma anche produttivi;
- ottenere una riduzione delle disuguaglianze di ogni tipo: la presenza di questo elemento, infatti, tende a limitare lo sviluppo non solo sociale, ma anche economico e politico del territorio. Con la sua riduzione si rende pertanto possibile l'ottenimento, anche per i Paesi in via di sviluppo, di una certa considerazione nell'attività decisionale all'interno del contesto internazionale;
- realizzazione di città che seguano i principi dettati dalla sostenibilità e dalla durevolezza nel tempo: risulta essere infatti il processo di

urbanizzazione quello che provoca i più grandi impatti ambientali in termini di utilizzo delle risorse nonché di emissioni;

- promozione di modelli di produzione e di consumo che poggiano su un utilizzo responsabile delle risorse: tale riflessione deriva dall'analisi dello scostamento tra il livello attuale di consumo di risorse nella normale gestione processuale e il livello di generazione delle stesse che l'ecosistema è in grado di offrire;
- farsi promotori di un sistema che si opponga al cambiamento climatico: si necessita per tale motivo di un'elevata cooperazione tra tutti i Paesi, per far fronte principalmente in primo luogo all'insieme di problematiche espresse dai Paesi meno sviluppati, che per primi ne risentono di tali cambiamenti;
- ottenere un livello di conservazione delle aree marine per mezzo di un loro utilizzo sostenibile, eliminando dunque ogni forma di sfruttamento incontrollato delle stesse;
- farsi promotori di un utilizzo corretto del suolo e dei suoi ecosistemi, gestendo l'ambiente in modo sostenibile: un utilizzo corretto della biodiversità e il mantenimento di una vasta superficie forestale contribuiscono attivamente alla riduzione della soglia di povertà, in quanto elementi basilari per la salute e l'alimentazione dell'uomo;
- diventare promotori di un clima di giustizia nonché di pace a livello globale: in assenza di un modello di governance efficace, uno sviluppo sostenibile non può essere in alcun modo perseguito né tantomeno raggiunto. Risulta per tal motivo particolarmente di spicco il ruolo della giustizia e della responsabilità a tutti i livelli societari;
- ottenere un potenziamento degli strumenti di sviluppo sostenibile: si intende in tal modo l'affiancamento ai finanziamenti di matrice pubblica

e privata, di contributi di matrice politica che riescano a condurre al raggiungimento degli obiettivi mobilitando le risorse.

#### **4.1.5. La norma Social Accountability 8000**

La norma SA8000, rappresenta uno standard internazionale fondamentale per l'analisi della responsabilità di tipo sociale che un'impresa sceglie di attuare. Questo standard ha avuto origine dal Council of Economical Priorities Accreditation Agency, noto con l'acronimo di CEPAA<sup>7</sup>, uno sviluppo del CEP (Council of Economic Priorities), istituto americano che mette a disposizione dei consumatori svariati strumenti e metodi di misurazione per svolgere corrette analisi sulle performance sociali ottenute dalle organizzazioni nella realizzazione delle loro attività, ed è stato elaborato nel 1997. Attualmente si fa riferimento alla quarta edizione di questa norma, del 2014, la cui trascrizione ha avuto termine nel 2017.

Tale standard risulta assumere le sembianze di meccanismo gestionale rivolto alla tutela nonché valorizzazione dell'insieme di risorse umane, direttamente o indirettamente sotto il controllo dell'impresa che sceglie di adottarlo, focalizzandosi in tal modo sulle condizioni di lavoro. Caratteristica peculiare di questo standard riguarda la sua capacità di coinvolgimento nei confronti dei soggetti che si posizionano al di fuori dei confini dell'azienda certificata: tale certificazione viene assegnata solo a seguito di analisi volte a garantire il rispetto delle condizioni lavorative cosiddette "minime" lungo l'intera supply chain nella quale l'impresa stessa risulta inserita; si tiene dunque in considerazione non solo l'attività

---

<sup>7</sup> *Nel 2000 il "CEPAA" è diventato "SAI", ente americano adibito alla promozione di condizioni lavorative tali da garantire il rispetto dei diritti umani nonché uno stato di salute adeguato al lavoratore che si trova ad operare all'interno dell'impresa.*

dell'organizzazione in esame, ma anche tutti i suoi fornitori e gli stessi produttori dei materiali da questa utilizzati. Si ottiene in questo modo un miglioramento delle condizioni lavorative e dei trattamenti ai quali il personale è sottoposto. Tale norma risulta applicabile a qualsiasi tipologia di azienda, indipendentemente dunque dalle dimensioni della stessa o dal settore nel quale si trova inserita ad operare.

Per attestare l'ottenimento da parte dell'impresa delle performance minime, si fa uso di un allegato nominato "Indicatori di Performance SA8000", volto a confermare il raggiungimento delle stesse con modalità completamente oggettive. Si tratta per questi motivi di una norma completamente verificabile e che si poggia su una serie di requisiti fondamentali e volontari che gli stessi datori si impegnano a far rispettare all'interno dei luoghi adibiti all'attività lavorativa e che fanno riferimento non esclusivamente alle condizioni di lavoro nelle quali i lavoratori si trovano ad operare, ma anche al modo nel quale il lavoro stesso viene gestito e all'impegno manifestato dall'azienda nel far rispettare i diritti degli stessi lavoratori.

Questo standard viene costantemente sottoposto a periodiche revisioni, attuate a mano a mano che le condizioni di applicazione subiscono mutamenti; la certificazione è rilasciata a seguito dell'analisi svolta da auditor locali, specializzati e competenti relativamente alla legislazione vigente nel Paese dell'impresa che ne fa richiesta..

La norma in esame, nello specifico, si fonda sull'individuazione di nove requisiti di responsabilità sociale, per il riconoscimento dello standard nei confronti dell'impresa, i quali, allo stesso tempo, sono in grado di offrire un incremento della competitività dell'organizzazione nel mercato di riferimento, nonché maggior credibilità e dunque un incremento in termini

di fidelizzazione della clientela, una progressiva implementazione delle relazioni e della comunicazione con le varie istituzioni e controparti, e, per finire, un continuo miglioramento dello stesso clima aziendale:

1. l'impresa deve attivarsi in qualità di oppositore al lavoro infantile, prevedendo sostegni volti a garantire gli studi a questi soggetti più deboli. Non è prevista alcuna attività in orario notturno e vi è la possibilità di far lavorare questi soggetti solo in assenza di contesti impattanti che possano anche solo potenzialmente comprometterne lo sviluppo psico-fisico degli stessi;
2. l'organizzazione non può ricorrere all'utilizzo del lavoro forzato, né trattenere percentuali di salario o documenti del lavoratore. Il lavoratore deve essere completamente libero di porre fine al rapporto lavorativo che lo vede coinvolto in qualunque momento;
3. l'impresa deve offrire e garantire ai propri lavoratori luoghi non solo sicuri, ma anche salubri, mettendo in atto processi gestionali in grado di prevedere qualunque forma di infortunio o malattia connessa in qualche modo alle mansioni svolte. A tal proposito viene inserito in azienda un "comitato per la salute e la sicurezza", orientato a periodiche valutazioni delle situazioni di rischio;
4. l'impresa deve riconoscere a tutto il suo personale la libertà associativa e il diritto alla contrattazione collettiva, senza assoggettare i dipendenti ad alcun tipo di discriminazione o atto intimidatorio;
5. l'azienda deve evitare qualsiasi forma di discriminazione nei confronti del personale in tutte le strutture e ambienti che mette a disposizione per l'attività lavorativa;

6. l'organizzazione deve attuare provvedimenti disciplinari che non vadano a turbare in alcun modo la dignità dell'individuo, riuscendo a garantire un trattamento rispettoso nei confronti dello stesso;
7. l'azienda si deve attivare nel far rispettare l'orario di lavoro previsto dalle leggi vigenti e dagli standard settoriali del momento. Nello specifico il lavoro ordinario deve sottostare alle 48 ore settimanali e quello straordinario alle 12 ore settimanali e in forma volontaria;
8. l'impresa deve garantire una remunerazione dignitosa, stabilita dagli standard minimi di settore, nonché da quelli legali;
9. l'organizzazione deve attivare internamente un sistema di gestione delle risorse umane, sviluppando politiche in linea con l'applicazione della norma SA8000, e realizzando analisi adeguate in grado di attestarne l'applicazione. Deve inoltre promuovere attività di audit interne e periodiche per garantire una corretta valutazione delle performance aziendali in linea con la normativa. Allo stesso tempo l'azienda deve realizzare un'attività di attestazione della conformità a tale norma anche nei confronti dei propri fornitori o subappaltatori, comunicandone i requisiti dello standard e svolgendo attività di monitoraggio nei confronti delle performance ottenute da questi ultimi.

#### **4.1.6. Integrated reporting - <IR> Framework**

Parlando di Integrated Reporting, ci si rifà ad un modello di reportistica introdotto dall'organizzazione "The International Integrated Reporting Council" (nota con l'acronimo di IIRC), istituita con lo scopo di dar vita ad

una serie di modelli rivolti ad agevolare la realizzazione di un unico formato di reportistica integrato, nominato “<IR> Framework”. Tale organizzazione è stata istituita a seguito di accordi intercorsi tra il GRI, il Prince of Wales’ Accounting for Sustainability Project e l’International Federation of Accountants.

Con un modello di reportistica di tipo integrato, si rende possibile l’attività di rendicontazione in merito ad informazioni di varia natura per mezzo di un unico documento, permettendo in tal modo di individuare non solo le possibili relazioni ma anche le sinergie che vengono a crearsi tra le stesse; allo stesso tempo si riesce anche a chiarire le modalità attuate dall’azienda per ottenere la creazione di valore (sia di tipo finanziario, sia di tipo non finanziario) nel lungo termine e nei confronti della totalità dei suoi stakeholder, ma in particolare dei fornitori di capitale finanziario. Risulta quindi essere definito come una modalità comunicativa caratterizzata dall’elemento della sinteticità, in grado di offrire indicazioni su come la strategia nonché le stesse prospettive di un’impresa siano in grado di progredire verso un percorso rivolto alla creazione di valore nel lungo periodo. Questa tipologia di documentazione risulta quindi principalmente rivolta ad un suo utilizzo nelle organizzazioni for-profit, ma ciò non toglie una sua possibile applicazione anche in altre tipologie di imprese, anche di matrice pubblica.

Facendo riferimento al processo di creazione di valore, si intende il valore che l’impresa è in grado di creare e distribuire negli anni a venire, misurato in termini di aumento, trasformazione o anche riduzione dei capitali aziendali con l’implementazione di attività poste in essere dall’organizzazione. In questo modo si consente ai fornitori di capitali di ottenere un cospicuo ritorno economico dal loro investimento, se il valore è

creato per l'impresa; si crea invece valore per l'ambiente, per la società nella quale l'impresa è inserita o per altri soggetti esterni, qualora si faccia leva sull'aspetto relazionale nel quale si trova inserita l'organizzazione, che va ad integrarsi alle normali attività svolte dall'impresa, impattando in tal modo solo indirettamente nelle variazioni che interessano il capitale finanziario.

Tecnicamente, l'<IR> ha le funzioni peculiari di:

- apportare una serie di integrazioni e migliorie informative principalmente nei confronti di tutti coloro che apportano capitale nell'azienda, in modo tale da permetterne un'allocazione caratterizzata da una maggiore efficienza;
- permettere un processo decisionale e d'azione integrato che tenga in considerazione ciascuna elemento dell'impresa, permettendo la creazione di un maggior valore nei confronti della totalità di stakeholder non solo nel breve, ma anche nel medio e lungo termine;
- influire in modo netto nel processo di accountability e nel processo gestionale del capitale aziendale, permettendo di cogliere le connessioni che legano le varie forme nelle quali quest'ultimo si presenta (capitale finanziario, sociale, intellettuale, naturale, umano e relazionale).

In questo modo si intende sottolineare come questa tipologia di report integrato si differenzi da tutti gli altri, stilati dall'azienda e focalizzati sulle performance ottenute in passato, ma bensì permetta all'organizzazione di ottenere un unico documento in grado di fornire un'analisi complessiva e orientata alla creazione di valore negli anni a venire.

In linea con le modalità di reportistica aziendale che si stanno evolvendo nel tempo, si presume che questo modello andrà imponendosi come vero e proprio standard, inducendo così le imprese a bypassare la realizzazione

delle molteplici documentazioni finalizzate alla comunicazione verso l'esterno delle azioni intraprese, che risultano ormai sempre più inadatte a far percepire la sinergia tra le componenti prese in esame nelle stesse.

#### **4.1.7. Standard**

Quando si parla di standard, si intende l'insieme di strumenti di CSR messi a disposizione dell'azienda dal mercato e che la stessa decide in modo completamente svincolato e non vincolante di adottare o meno nella sua normale gestione delle attività. In ogni caso, per il rilascio della suddetta certificazione da parte dell'ente terzo abilitato, l'impresa dovrà essere sottoposta a svariati controlli di verifica che, se giungeranno ad un esito finale positivo, andranno indubbiamente ad impattare in modo altamente positivo sulla performance della stessa nel mercato in cui si trova ad operare, migliorandone l'immagine.

##### **- *NORMA UNI EN ISO 14001.***

Ci si riferisce all'insieme dei programmi orientati ad una corretta gestione dell'ambiente, prendendo come riferimento due standard di tipo normativo:

- l'insieme di Norme ISO 14000, che attualmente fa riferimento al suo ultimo aggiornamento risalente al 15 Settembre 2015, con un riconoscimento a livello internazionale;
- il Regolamento CEE 1221/2009 (EMAS III, Eco-Management and Audit Scheme), con un riconoscimento a livello europeo.

Le Norme ISO 14000 sono strumenti rivolti all'ottenimento di una certificazione ambientale che pone le proprie basi su sistemi di autocontrollo e responsabilizzazione; si ottiene per mezzo di un organismo

terzo accreditato per il rilascio della medesima a seguito di una serie di verifiche atte ad attestarne la conformità ai requisiti richiesti.

Per mezzo di tale certificazione si va ad attestare l'impegno messo in campo dall'azienda nella promozione di comportamenti ambientali corretti; la stessa si fonda su una precisa analisi degli impatti ambientali che derivano dal normale svolgimento delle attività e sulla definizione di una politica ambientale che funga da guida nella gestione dell'organizzazione. Viene permesso inoltre all'azienda di mettere in atto azioni rivolte alla prevenzione di tali impatti.

Tale tipologia di standard risulta adatta ad ogni tipologia di organizzazione, non facendo alcuna dettagliata menzione sulle performance ambientali da raggiungere o effettivamente raggiunte, ma limitandosi invece a fornire una certificazione per la presenza all'interno dell'impresa di un sistema decisionale nonché gestionale orientato al monitoraggio degli impatti che hanno le sue attività sull'ambiente circostante.

A completamento di tale norma, troviamo poi il sistema comunitario "Eco-Management and Audit Scheme", noto anche come "EMAS", inserito nel 1993 con il Regolamento n.1836 della Comunità Europea. Nello specifico, quest'ultimo si focalizza sull'impegno volontario dimostrato dalle imprese nell'andare oltre i vincoli imposti dalla legge, promuovendo di pari passo il proprio rapporto con l'ambiente nel quale si trovano inserite e con le istituzioni, nonché con gli stessi dipendenti. In questo modo, l'ISO 14001 si trova a coprire esclusivamente uno step iniziale (l'esistenza di un Sistema di Gestione Ambientale, SGA, in grado di attuare la politica strategica perseguita) per poter poi avanzare allo step successivo del sistema EMAS: quest'ultimo prevede requisiti e tecniche aziendali nettamente più avanzati con l'attuazione di analisi ambientali iniziali, la

definizione di politiche gestionali a tutela dell'ambiente da parte dell'organizzazione, la realizzazione di attività di auditing e di valutazione periodiche orientate al miglioramento, nonché la realizzazione di una dichiarazione ambientale contenente indicazioni sulla politica di gestione ambientale perseguita e le performance ambientali ottenute, alla quale segue poi un'accurata analisi da parte degli enti verificatori EMAS che ne accertano la conformità alle disposizioni del Regolamento.

**- *NORMA UNI EN ISO 9001.***

Con la serie ISO 9000 si identifica un insieme di regole rivolte all'implementazione di un sistema orientato ad una corretta gestione della qualità (SGQ) e attuato da parte dell'International Organization for Standardization (ISO), inserite per la prima volta nel 1987 e oggetto di successiva revisione negli anni; attualmente, ad "ISO 9000" si fa principalmente riferimento per l'individuazione della terminologia usata nella ISO 9001:2015. Si tratta di un sistema qualitativo caratterizzato da un'elevata complessità per quelle organizzazioni che scelgono di implementarlo ex novo e che richiede tempistiche decisamente ampie, motivo per il quale solitamente l'organizzazione ritiene opportuna una sua applicazione esclusivamente in presenza di vantaggi significativi a seguito della sua implementazione. Con tale sistema, si opera in modo tale da far sì che le attività si pongano come guida del processo qualitativo dell'impresa, conducendo ad una situazione ottimale in cui ogni singolo elemento e aspetto risulta in sintonia con tutti gli altri, sia a monte, sia a valle della catena produttiva; questo contesto è ottenuto per mezzo di una corretta individuazione e misurazione dei processi adibiti alla creazione di valore,

concatenando l'intero insieme di clienti e fornitori e centralizzando il ruolo dell'Alta Direzione.

Una certificazione di questo tipo è ottenibile da qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalle sue caratteristiche e dal suo settore di appartenenza, da un ente certificatore esterno a seguito di controlli totalmente oggettivi eseguiti sui processi produttivi implementati dalla stessa. Questa metodologia per l'emissione della certificazione consente di garantire una certa affidabilità agli occhi dei portatori di interessi sulla qualità dei servizi e dei prodotti offerti sul mercato; si ottiene in questo modo non solo un aumento della fiducia, ma anche dell'efficienza produttiva, con un accrescimento della capacità di soddisfare le esigenze della clientela, rappresentando quindi una modalità alternativa per differenziarsi all'interno del mercato nel quale ci si trova ad operare.

- ***LINEA GUIDA UNI ISO 26000:2010.***

Non si tratta di una norma, ma bensì di una linea guida emanata dall'ISO, l'International Organization for Standardization, nel 2010, che fa riferimento ad un insieme di direttive rivolte all'orientamento dell'impresa verso una corretta e appropriata modalità di rendicontazione dell'insieme di comportamenti attuati, reputati "responsabili" dal punto di vista sociale. In questo modo si vogliono incoraggiare le organizzazioni a rendersi partecipi nel processo di sviluppo sostenibile in atto, andando ben oltre quanto imposto e richiesto dalle leggi attualmente vigenti; sarà infatti la stessa organizzazione in esame a scegliere volontariamente il grado di applicazione della stessa.

Questo modello si pone come mezzo mediante il quale rendere possibile una migliore comprensione degli impatti della CSR su temi che variano dai

diritti umani, alla società in generale; con tale modello non si vogliono cercare oppure offrire soluzioni, ma bensì si vogliono offrire momenti di riflessione in merito all'importanza della CSR nella comune attività di gestione delle attività aziendali nel loro complesso.

La ISO 26000 fa riferimento, nel dettaglio, a sette principi sui quali si fonda un approccio orientato alla responsabilità sociale:

- accountability: l'impresa si assume la responsabilità di pubblicare e risponderne direttamente degli impatti sulla società, riconducibili alle attività poste in essere nello svolgimento del suo esercizio produttivo;
- trasparenza decisionale e d'azione nelle attività;
- ottemperanza a valori etici, quali onestà, integrità ed equità, da parte dell'intero modello gerarchico dell'organizzazione;
- considerazione e rispetto degli interessi manifestati dagli stakeholder, per mezzo di un modello d'azione basato sullo stakeholder engagement;
- rispetto delle leggi vigenti;
- rispetto delle norme e dei principi stabiliti a livello internazionale;
- rispetto dei diritti dell'uomo, riconoscendone l'universalità.

- **ISO 50001.**

La ISO 50001:2011 è una norma internazionale rivolta a permettere una corretta gestione dell'energia (sia questa sotto forma di combustibile, elettricità, calore o di natura simile), che ha utilizzato come base di lancio la norma europea UNI CEI EN 16001 attualmente ritirata, e che si concentrava nell'analisi e nella successiva correzione dei consumi aziendali per mezzo di attività di monitoraggio. Si tratta di uno standard rivolto non solo alle attività del settore privato, ma si rivolge anche al settore pubblico, essendo in grado di offrire strategie gestionali rivolte all'utilizzo energetico

che potenzialmente sono in grado di condurre verso una maggiore efficienza in termini di performance energetiche, con una naturale ripercussione positiva in termini di costi; prevede inoltre l'inserimento nell'azienda della figura dell'Energy Manager

Il fine che tale norma si pone di raggiungere consiste in un utilizzo più attento e consapevole delle risorse energetiche a seguito di dettagliate misurazioni e progettazioni, nell'assistenza a favore di tecnologie che garantiscano un minor dispendio energetico nell'intera catena di produzione e nel consentire una perfetta aderenza con gli ulteriori sistemi gestionali aziendali orientati all'ambiente, adottati dall'impresa.

I requisiti di tale norma risultano potenzialmente allineabili con le ulteriori norme applicate nel sistema decisionale e gestionale dell'organizzazione: risulta infatti allineata come parte integrante della norma UNI EN ISO 14001 e 9001.

**- NORMA OHSAS 18001.**

La norma OHSAS 18001:2007 (Occupational Health and Safety Assessment Series) è uno standard rivolto alle tematiche inerenti la salute e la sicurezza degli individui sui luoghi adibiti ad attività lavorativa; si riesce in questo modo a dar vita ad un sistema orientato alla sicurezza degli individui senza impattare particolarmente sul resto della struttura organizzativa e produttiva aziendale. Tale norma è stata emessa nel 1999 e risulta di facile integrazione e compatibilità con le norme ISO 9001 e ISO 14001 permettendo in tal modo una gestione integrata di tematiche rivolte alla qualità, all'ambiente e alla sicurezza nella normale attività aziendale. La volontaria decisione di implementare un sistema gestionale come

questo, rivolto alla sicurezza dei lavoratori, offre come risultato la possibilità di ottenere una serie di benefici, tra i quali:

- incremento del livello di monitoraggio e controllo dei principali rischi riconducibili allo stato di salute e alla sicurezza ai quali sono sottoposti i soggetti che operano sul luogo adibito ad attività lavorativa;
- potenziale riduzione del numero di incidenti e dei relativi costi che gravano sulle spalle dell'azienda al loro verificarsi;
- miglior gestione delle emergenze nonché incremento del livello di coinvolgimento e comunicazione con il personale;
- miglioramento dell'efficienza produttiva dei lavoratori ottenuta per mezzo di un clima aziendale propositivo;
- miglioramento dell'immagine dell'impresa nel mercato di riferimento.

La certificazione rilasciata dall'ente abilitato ha una durata triennale e durante questo periodo si ritiene indispensabile lo svolgimento di attività di verifica in itinere per rendere possibile un orientamento verso il continuo miglioramento; si ritiene, infatti, che tale aspetto possa essere valutato e implementato correttamente solo facendo affidamento ad un approccio di tipo dinamico caratterizzato da continui monitoraggi prestazionali, controlli periodici e valutazioni dei rischi legati alle attività svolte.

Risulta fondamentale, infine, un livello di commitment diffuso a tutti i livelli organizzativi, partendo dal vertice della piramide, per ottenere un supporto verso l'attivazione di pratiche gestionali orientate a questi fini.

## **4.2. Principi europei**

### **4.2.1. Direttiva 2014/95/UE**

Con la direttiva 2014/95/UE del 22 Ottobre 2014, il Parlamento Europeo e il Consiglio dell'Unione hanno apportato modifiche ed integrazioni di vario genere alla precedente direttiva 2013/34/UE, relativamente al tema dell'obbligatorietà per le grandi imprese di implementare un modello di rendicontazione socio-ambientale.

Tale direttiva prevede che tutte le grandi imprese (con un numero di individui occupati in ambito lavorativo pari in media a 500 durante l'intero esercizio di riferimento, con un ricavo totale superiore ai 40.000.000 € o con la parte dell'attivo dello stato patrimoniale di ammontare superiore ai 20.000.000 €), che vanno quindi a rappresentare enti sui quali poggia un notevole interesse pubblico, siano obbligati a presentare all'interno della normale relazione sulla gestione aziendale, anche una dichiarazione di matrice non finanziaria: quest'ultima, nel dettaglio, dovrà esporre in modo chiaro e corretto informazioni dettagliate di carattere sociale nonché ambientale, esponendo anche il modello d'azione implementato e applicato dall'organizzazione, le politiche gestionali adottate e i risultati ottenuti, facendo menzione anche dei key performance indicator (KPI) utilizzati. Tale normativa prevedeva l'applicazione a decorrere dal 1 Gennaio 2017.

Risale al 25 Gennaio 2017, invece, l'entrata in vigore del decreto legislativo 30 Dicembre 2016, n.254, relativo al processo di attuazione della direttiva 2014/95/UE in suolo italiano per gli esercizi finanziari che hanno avuto inizio a partire dal 1 Gennaio 2017. Tale decreto si limita ad individuare esclusivamente gli ambiti minimi di rendicontazione per le

imprese e le loro performance, lasciando spazio alla scelta dello standard di rendicontazione e degli indicatori che le stesse ritengono più opportuni e in linea con le informazioni rilevanti da pubblicare. Tale dichiarazione, indipendentemente da questi fattori, stabilisce però alcune informazioni salienti da rilasciare obbligatoriamente:

- l'impegno rivolto al rispetto dei diritti dell'uomo e all'astensione da atteggiamenti discriminatori di varia natura;
- il livello di utilizzo delle risorse, con indicazioni sulla natura e con una distinzione tra quelle di natura rinnovabile o non rinnovabile;
- la politica di gestione sociale adottata;
- l'impatto delle normali attività poste in essere dall'organizzazione, su ambiente e società di riferimento;
- l'assoluta opposizione nei confronti della corruzione in ogni sua forma.

#### **4.2.2. Libro Verde e Libro Bianco**

L'UE manifesta particolare interesse nell'analisi della responsabilità sociale manifestata dalle imprese, che potrebbe potenzialmente portare verso la strada del raggiungimento dell'obiettivo strategico di essere riconosciuta in qualità di *“economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale”*<sup>8</sup>.

Nello specifico, i Libri Verdi, dei quali la prima pubblicazione risale al 1984, vengono identificati in qualità di processi attuati da parte della

---

<sup>8</sup> Libro Verde, Bruxelles, 18.7.2001

Commissione Europea destinati alla consultazione, nonché ad attività di dibattito pubblico nei confronti di settori che necessitano di una disciplina; vengono identificati dunque in qualità di primario approccio verso l'insieme di problematiche percepite nei confronti di un macro-argomento, aprendo la strada in questo modo a successivi progressi legislativi. Tali dibattiti sono rivolti alla promozione di un senso di responsabilità sociale verso le organizzazioni, incoraggiando il progresso innovativo nonché la trasparenza delle azioni intraprese, proponendo così un modello relazionale in cui tutti i partecipanti si trovano a ricoprire un ruolo attivo.

Con i Libri Bianchi, invece, si intendono l'insieme di tutti i documenti e le proposte comunitarie destinate a specifici settori economici, costituendo in questo modo il punto focale per una loro successiva implementazione; si tratta pertanto di documenti pubblicati successivamente ad un Libro Verde, per dar attuazione ad un processo consultivo europeo. Tale documento è di norma sottoposto al vaglio del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'Unione, nonché ad una forma di massima pubblicità.

### **4.2.3. Sistema di Gestione Ambientale EMAS**

Il sistema "Eco-Management and Audit Scheme", noto anche con l'acronimo "EMAS", come menzionato al paragrafo 4.1.7. è un sistema orientato ad offrire una corretta gestione dell'ambiente circostante, prendendo come punto di partenza l'insieme di norme ISO 14000. Si tratta di un sistema di tipo volontaristico che l'Unione Europea ha introdotto nel 1993 e che offre alle imprese la possibilità di delineare una vera e propria valutazione delle performance ambientali programmate nonché ottenute per mezzo della realizzazione di una vera e propria dichiarazione ambientale;

permette inoltre di ottenere continue migliorie nelle performance stesse, fornendo di pari passo informazioni gestionali di tipo ambientale, che permettono di instaurare un dialogo con gli stakeholder che presentano interessi in merito.

Attualmente siamo alla terza versione di tale strumento, la “EMAS III”, pubblicata nel Dicembre 2009 per mezzo del Regolamento 1221/2009 che ha abrogato le versioni precedenti.

L'impresa che sceglie volontariamente di impegnarsi e intraprendere questa strada ottiene il riconoscimento da parte dell'organo competente nazionale “Comitato EMAS” oltre che dalle autorità ambientali locali “ARPA”. La certificazione in esame può essere rilasciata esclusivamente a seguito dell'attestazione del rispetto di tutte le norme da parte degli enti autorizzati, se è presente un SGA (Sistema di Gestione Ambientale), se viene redatta dall'azienda una dichiarazione di tipo ambientale convalidata poi da un ente verificatore accreditato e se la stessa provvede ad una corretta e scrupolosa annotazione di ogni informazione potenzialmente rilevante in tema ambientale.

La dichiarazione ambientale richiesta dal regolamento deve contenere tra gli altri una chiara descrizione delle attività poste in essere dall'azienda e delle relazioni che riguardano la stessa, la descrizione del SGA adottato e una descrizione degli obiettivi di impatto ambientale perseguiti dall'organizzazione, nonché una serie di indicazioni per offrire una corretta individuazione dell'ente accreditante.

Il regolamento fa menzione inoltre dell'oggetto della misura da parte degli indicatori, ovvero misurazioni relative all'efficienza energetica e nell'utilizzo dei materiali, al mantenimento della biodiversità, alle

emissioni prodotte e rilasciate, e infine ad una valutazione dei risultati in termini di rifiuti prodotti e acqua consumata/inquinata dal sistema.

Questo strumento risulta pertanto di particolare interesse per la realizzazione di un processo riorganizzativo interno orientato a condurre l'impresa verso l'efficienza produttiva, non solo per ottenere un risparmio a seguito di un miglior utilizzo delle risorse e di tecnologie più all'avanguardia, ma anche per una crescita motivazionale e partecipativa degli stessi lavoratori, per la riduzione delle esternalità negative apportate all'ambiente circostante e per l'incremento della valutazione aziendale che consente allo stesso tempo un accesso agevolato ai finanziamenti provenienti dall'esterno.

### **4.3. Principi italiani**

#### **4.3.1. Modello del Gruppo per il Bilancio Sociale**

Con l'evoluzione del ruolo assegnato alle imprese nel mercato nel quale si trovano ad operare, queste, nel tempo, hanno visto incrementare le responsabilità ambientali ma anche sociali ad esse assegnate, di pari passo con le proprie responsabilità gestionali tradizionali e prettamente di matrice economica. Per tale motivo, il processo di crescita competitiva che le riguarda, si trova inevitabilmente a dover tenere in considerazione anche l'insieme di attese manifestate dalla totalità di stakeholder che interagiscono con le stesse, nonché la loro soddisfazione; risulta pertanto ricoprire un ruolo di spicco l'attività delle organizzazioni rivolta ad una comunicazione sociale trasparente.

Per tali motivi di base, una modalità di rendicontazione che sia in grado di rappresentare anche gli obiettivi e gli effetti di tipo sociale e ambientale collegati alla gestione delle attività e alle performance aziendali, di pari passo con quelli prettamente economici, risulta essere attualmente considerata “vincente” anche da un punto di vista competitivo.

Con GBS, si fa riferimento al “Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale”, associazione che ha preso piede nel 1998 e che persegue l’obiettivo principale rivolto alla promozione e diffusione del bilancio sociale: uno strumento volto ad offrire una rendicontazione che poggia su una strategia comunicativa basata sull’affiancamento degli effetti sociali e ambientali a quelli economici.

La pubblicazione del Bilancio Sociale è dunque rivolta alla totalità di stakeholder, siano essi direttamente o anche indirettamente coinvolti nell’attività aziendale, assumendo in tal modo un ruolo e un’importanza mutevole in base alle svariate relazioni presenti tra l’impresa e gli stessi, ma orientato indipendentemente da tutto ciò all’instaurazione di un dialogo. Si tratta di una tipologia di documentazione che prevede un’adesione volontaria da parte dell’impresa, e che comporta un notevole impatto sulla stessa immagine aziendale.

Le caratteristiche salienti che ne permettono una corretta definizione risultano sintetizzabili come segue:

- si tratta di un documento che viene redatto dall’azienda, sia essa orientata alla generazione di profitto oppure una non-profit o ancora un’impresa impegnata in attività orientate ad un successivo consumo diretto da parte dei soggetti che apportano i loro sforzi nella stessa;
- si rivolge ad un insieme molto ampio di stakeholder che manifestano una serie di interessi nell’ambiente nel quale l’organizzazione opera;

- permette un ampio margine di libertà nella forma, imponendo però l'utilizzo di una serie di criteri tali da permetterne la comparabilità, avendo questo documento una cadenza di tipo annuale;
- si tratta di una documentazione completamente separata dal normale bilancio d'esercizio redatto dall'impresa, ma che attua però attività di recupero informativo dallo stesso;
- permette la creazione di una linea guida in grado di allineare l'insieme di valori dichiarati dall'organizzazione con il loro raggiungimento;
- è un documento che deve essere redatto seguendo i principi della responsabilità, della trasparenza informativa, della prudenza, della neutralità e imparzialità, della chiarezza strutturale, della verificabilità informativa e della periodicità.

È infine prevista una sua suddivisione in 3 parti fondamentali:

1. l'identità dell'organizzazione: parte che va ad esplicitare e rendere nota la mission e la strategia aziendale perseguite;
2. l'analisi del valore aggiunto, non solo creato ma anche distribuito: analizzando in questa sezione il conto economico aziendale, per vedere in che modo la ricchezza prodotta per mezzo della gestione delle attività si trova collegata al valore distribuito agli stakeholder;
3. le relazioni sociali nonché ambientali poste in essere: si permette così all'interlocutore di ottenere una valutazione sull'operato aziendale in relazione alle performance ottenute. Per far fronte alla grande varietà di stakeholder che ruotano attorno all'azienda e alle loro aspettative, bisognerà di volta in volta individuare una modalità comunicativa appropriata per l'attuazione di un corretto approccio con i medesimi.

Il presente risulta essere, comunque, solo uno dei numerosi modelli utilizzati come riferimento per la realizzazione di un bilancio di tipo sociale; un'azienda è infatti libera di far utilizzo anche di più modelli contemporaneamente, prestando attenzione però a non inficiare negativamente sulla bontà delle informazioni rilasciate.

### **4.3.2. Progetto Q-Res**

All'inizio degli anni 2000, si è assistito allo sviluppo di un progetto denominato Q-Res da parte del CELE - Centre for Ethics, Law and Economics - con la collaborazione di svariate imprese di grandi dimensioni tra le quali Coop Adriatica, Enel e KPMG, svariate società di consulenza, associazioni e organizzazioni non-profit. Tale progetto ha condotto alla realizzazione di uno standard orientato alla definizione di una moltitudine di strumenti in grado di porsi in qualità di promotori di responsabilità e performance di tipo etiche nonché sociali.

La pubblicazione delle Linee Guida di tale progetto è avvenuta nel 2001, proponendo un modello gestionale dell'impresa rivolto all'introduzione dell'etica all'interno della stessa, prevedendo una conduzione delle attività secondo i principi della responsabilità etico-sociale, dell'osservabilità nonché della verificabilità esterna.

La mission progettuale risulta essere la seguente:

*“Promuovere una visione dell'impresa basata sul contratto sociale con gli stakeholder attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità - certificabile a livello internazionale - della responsabilità etico-sociale d'impresa, che ne tuteli*

La dimensione etica dell'impresa risulta ormai aver assunto un'importanza e una rilevanza sempre maggiore con il passare del tempo, in un pianeta in cui attualmente oltre la metà delle maggiori economie planetarie risultano orientate alla considerazione aggiuntiva del ruolo sociale e istituzionale che viene attribuito alle imprese e che vanno ad affiancare quello tradizionale di tipo economico. Questa situazione è dovuta agli impatti diretti e indiretti che l'impresa ha nei confronti dell'ambiente esterno e della società in seguito ad ogni sua decisione produttiva o di posizionamento.

Per tale motivo, il valore attribuito all'impresa non dipende più esclusivamente dai risultati economici ottenuti dalle attività poste in essere nell'ambiente competitivo, ma in larga misura anche dalla reputazione e dai valori di responsabilità sociale, etica e ambientale che la stessa ha dimostrato di perseguire.

È proprio, infatti, l'asset intangibile della reputazione aziendale, quello che si pone alla base del progetto Q-RES, considerato come una tra le risorse di spicco per una conduzione dell'impresa verso la strada del successo, riuscendo a creare un rapporto stabile e basato sulla fiducia tra l'impresa e la totalità degli stakeholder.

Le Linee Guida rese pubbliche nel 2011 danno forma all'intero processo gestionale Q-RES, che si fonda su sei strumenti, ognuno dei quali perfettamente integrato con gli altri per lo sviluppo reputazionale dell'azienda; qualora però fossero analizzati distintamente gli uni dagli altri non risulterebbero affatto all'altezza di identificare un approccio operativo eticamente e socialmente responsabile:

---

<sup>9</sup> *Liuc Papers n. 95, Serie Etica, Diritto ed Economia 5, Suppl. a ottobre 2001*

- modalità di rendicontazione etico-sociale: orientata ad arricchire non solo l'aspetto comunicativo, ma anche quello relazionale, tra impresa e stakeholder, permettendo in tal modo a questi ultimi di ottenere corrette informazioni sulla stessa e riuscire a dar vita a rapporti fondati sulla fiducia;
- codice etico: principale strumento con cui l'impresa attua il suo processo di responsabilizzazione etico-sociale per mezzo del corretto bilanciamento non solo dei diritti, ma anche dei doveri e delle norme comportamentali attribuiti ad ogni categoria di stakeholder;
- analisi e certificazione da enti terzi: per mezzo di analisi attuate da soggetti terzi e dotati di massima indipendenza d'azione, si riesce ad incrementare il livello di credibilità nelle performance e negli impegni che l'impresa sostiene di ottenere e di prendere;
- etica d'impresa e reputazione: la mission dell'azienda deve essere orientata all'ottenimento di un approccio cooperativo con gli svariati stakeholder individuati, in modo tale da ottenere un bilanciamento delle aspettative tra le controparti;
- formazione etica: orientata a placare il conflitto tra autonomia individuale e visione organizzativa, in relazione alla rilevanza delle attività organizzative rispetto ai principi dell'etica;
- sistemi aziendali di controllo e azione: devono essere orientati all'attuazione e al miglioramento degli aspetti etici, permettendo un'imparziale rappresentazione delle aspettative e delle volontà espresse dagli stakeholder.

### 4.3.3. Standard Unificato ABI/IBS

Il modello di rendicontazione sociale ABI/IBS rivolto al settore bancario e creditizio è stato sviluppato a partire dal 2001 a seguito di una collaborazione tra l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e l'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale (IBS), il consorzio SEAN e KPMG.

Il modello risulta attualmente articolato in 7 fasi, a seguito di continue evoluzioni strutturali intercorse negli anni:

1. premessa metodologica: l'alta direzione esprime esplicitamente la propria volontà ad impegnarsi nel rispetto dei principi guida nell'intero processo gestionale nonché di rendicontazione;
2. identificazione aziendale: fase di pianificazione e assunzione dei valori che si intende seguire ed esplicitazione della mission aziendale;
3. rendicontazione: attività rivolta all'indicazione del valore non solo prodotto, ma anche distribuito per mezzo dell'attività aziendale, permettendo una valutazione della coerenza operativa e strategica;
4. relazione di scambio sociale: attività di sintesi e analisi quali-quantitativa degli scambi posti in essere con la totalità di stakeholder;
5. rilevazione e analisi: convalida dei risultati conseguiti alla fase precedente per porre in evidenza le aspettative e ottenere feedback da un adeguato campione di portatori di interessi, con il fine di correggere le proprie direzioni;
6. proposta di miglioramento: prevede la fissazione di migliori programmatiche da attuare nell'esercizio seguente in relazione ai feedback ottenuti dagli stakeholder e dalla direzione aziendale;

7. attestazione di conformità procedurale: relazione da parte della società di revisione attuata sul bilancio sociale relativamente alla correttezza procedurale e informativa riscontrata durante la rendicontazione.

Spicca a seguito di tale analisi la volontà aziendale di misurare il consenso ottenuto dagli stakeholder e lo svolgimento di attività secondo il principio della continuità e dinamicità. Viene inoltre ribadito in tal modo la capacità del bilancio nel rappresentare l'insieme dei valori ambientali e sociali condivisi dall'organizzazione, possibile esclusivamente per mezzo di un'analisi non solo quantitativa, ma anche qualitativa come questa, mediante una valutazione della coerenza tra aspettative manifestate e risultati ottenuti.

## 5. *Il caso Barilla*

*“Il modello alimentare italiano è il punto di riferimento fondamentale per sane abitudini alimentari, per il rispetto e la tutela delle risorse naturali del nostro pianeta, per la salvaguardia dei diritti delle future generazioni.”<sup>10</sup>*

Con questa citazione si intende iniziare l’analisi dell’operato di Barilla G. e R. Fratelli S.p.a. e sottolineare il grande impegno del Gruppo e dell’intera filiera nella quale si trova inserito, nel supporto in termini proattivi del tema della sostenibilità in ogni suo processo e attività posti in essere.

### **5.1. Profilazione dell’azienda**

L’attività di questa importante realtà industriale italiana nasce a Parma nel 1877 con Pietro Barilla e la sua piccola bottega di pasta e pane. L’azienda negli ‘80 attraversa periodi di grande crescita e dinamicità operativa assistendo alla realizzazione del primo stabilimento nel 1910. Nel 1975 viene dato il via ad una nuova linea di prodotti, i prodotti “Mulino Bianco”, basata, con il trascorrere degli anni, sulla produzione nonché commercializzazione di biscotti, merende di vario tipo e altri prodotti sostituti del pane, che attualmente fanno leva sulle ormai notevoli capacità dell’azienda nella produzione, approvvigionamento e lavorazione cerealicola. Nel 1993, a seguito della scomparsa del padre, i tre figli Guido, Luca e Pietro hanno preso in mano le redini dell’azienda, dando vita tra la

---

<sup>10</sup> Bilancio consolidato dell’esercizio chiuso il 31 Dicembre 2017. Citazione di Guido, Luca e Paolo Barilla, rispettivamente presidente e vicepresidenti di Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., nonché figli del fondatore Pietro Barilla.

fine degli anni '90 e i primi anni 2000 ad un importante processo di internazionalizzazione aziendale, particolarmente spinto nei mercati statunitense ed europeo. Nel 2010, in linea con l'orientamento sostenibile dell'azienda, nasce il "BCFN" (Barilla Center Food and Nutrition), un centro completamente autonomo e distinto, le cui attività sono orientate alla promozione di tematiche alimentari rivolte al miglioramento delle caratteristiche nutrizionali dei prodotti e degli stessi stili di vita delle persone.

Attualmente l'azienda si trova ad operare in 26 diversi Paesi nel mondo, arrivando a raggiungere direttamente o indirettamente i mercati di oltre 100 Paesi, contando ben 28 siti produttivi che provvedono alla realizzazione di oltre 1.800.000 tonnellate di alimenti di svariata natura portando ad un fatturato pari a 3.468 milioni di euro nel 2017, 8358 dipendenti e la carica di leader mondiale per la produzione di pasta, di sughi, di pane croccante e di prodotti da forno.

A livello prettamente economico e finanziario, il gruppo ha chiuso il 2017 con un EBIT pari a 373 milioni di euro, giungendo poi ad un utile finale pari a 286 milioni di euro, in crescita rispetto ai 238 milioni del 2016.

Internamente, Barilla si compone di un Consiglio di Amministrazione composto da 8 amministratori, ognuno dei quali con particolari poteri esecutivi, non esecutivi e gestionali, il cui operato viene tenuto sotto controllo da un Collegio Sindacale composto di 5 sindaci a carica triennale, e infine un'Assemblea dei Soci con potere di nomina dei componenti dei due gruppi precedenti e che provvede all'attività di approvazione dei Bilanci.

In termini di governance sostenibile, inoltre, il vertice aziendale è direttamente investito nella mission sostenibile del Gruppo, elemento di

particolare rilevanza per un'impresa che voglia implementare questo aspetto nelle proprie attività. Il Comitato di Direzione, infatti, si attiva per la definizione strategica valutandone di pari passo gli obiettivi e i progressi sostenibili, nonché i rischi plausibili, guidato in quest'ultimo caso da un Board GYGP (Good for You, Good for the Planet) composto da esperti di dipartimento (marketing, qualità, comunicazione e filiera).

La prima responsabilità in capo al Gruppo risulta essere la soddisfazione dei suoi consumatori, sottolineata dal percorso di impronta sostenibile che ha scelto di intraprendere per una miglior valorizzazione della propria mission, orientata alla condivisione di un'alimentazione sana nel mondo, che pone le proprie basi sulla dieta mediterranea. Allo stesso tempo, l'azienda si trova inserita anche in qualità di partner commerciale in filiere produttive altamente responsabili nei confronti del pianeta e di tutte le sue risorse, cercando di promuovere allo stesso tempo anche i principi dell'inclusione sociale e il rispetto delle diversità. Tale modello d'azione del Gruppo noto come "Buono per Te, Buono per il Pianeta", si affianca ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile enunciati in "Agenda 2030" delle Nazioni Unite.

Gli elementi chiave che consentono al Gruppo di mantenere nonché migliorare la propria posizione competitiva nel mercato globale, provengono da un'accurata analisi della matrice di materialità, che porta ai seguenti obiettivi primari per l'azienda e il suo operato:

- l'impegno aziendale nell'offrire e garantire, in linea con il suo processo evolutivo, prodotti equilibrati dal punto di vista alimentare e dotati di una qualità elevata, prestando al contempo notevole attenzione anche alla tracciabilità degli stessi, alle modalità di utilizzo

delle risorse naturali, al consumo del suolo, al contenimento/azzeramento degli sprechi lungo le filiere e ai diritti delle persone;

- l'importanza riconosciuta in capo ai singoli stakeholder, in particolare al cliente, e il riconoscimento dei diritti alla sicurezza, all'ascolto e all'informazione delle persone. Molto importante per il gruppo risulta inoltre il rispetto delle diversità culturali, la presenza di coerenza decisoria e la trasparenza nelle azioni, aspetti da garantire nei confronti di tutti i soggetti indipendentemente dal ruolo ricoperto;
- il prodotto con i suoi continui sviluppi e implementazioni che deve mantenere il passo con lo sviluppo e i cambiamenti delle aspettative degli stakeholder ed essere chiaramente distinguibile dagli altri, presenti nel mercato;
- il rispetto delle risorse naturali e l'importanza attribuita alla salute delle persone che rispecchiano responsabilità ambientali, sociali ed etiche per nulla indifferenti, volte ad una maggior valorizzazione dell'intero operato aziendale. Particolare attenzione viene riposta anche nelle materie prime utilizzate dal gruppo e sottoposte a molteplici analisi e controlli di tipo qualitativo e orientati alla sicurezza, dando vita in questo modo ad attività di presidio e implementazione dei rapporti di filiera nelle quali si trova inserito, ottenendo un livello di eccellenza, produttiva e operativa, distintivo;
- il rapporto con la comunità nella quale l'azienda si trova ad operare, verso la quale Barilla ritiene necessario attuare un processo di radicamento nel medesimo tessuto sociale e verso la quale la stessa devolve parte dei propri utili sotto forma di donazioni e aiuti a supporto di innumerevoli iniziative a favore delle persone che riversano in situazioni di difficoltà.

## 5.2. Filiera produttiva

L'impegno di Barilla nello svolgimento delle proprie attività, come ribadito nelle pagine precedenti, consiste nel riuscire ad entrare nelle case dei suoi consumatori, effettivi o potenziali, con un'offerta di prodotti sicuri, gustosi ed equilibrati dal punto di vista nutrizionale. Bisogna però tenere in considerazione che tutto ciò che arriva sulle nostre tavole ha comunque un effetto più o meno invasivo non solo sulla nostra salute in qualità di consumatori, ma anche sull'ambiente stesso. Barilla, con il fine di ottenere e fornire ai propri stakeholder una precisa valutazione di questi impatti, fa uso dell'analisi LCA (Life Cycle Assessment) sul 71% del suo volume prodotto, ovvero una quantificazione regolamentata dalle norme ISO della serie 14040 che tiene in considerazione l'intero ciclo di vita di un prodotto, un'attività o un processo, analizzando l'impatto dell'intera filiera produttiva, relativa ad un bene o servizio, sull'ambiente. Nello specifico, qualunque prodotto o processo di vario genere che porta ad un utilizzo di materie prime a seguito della loro estrazione, all'utilizzo di energia o delle stesse risorse, contribuisce all'aumento del livello di CO<sub>2</sub> presente nell'aria, impattando dunque in termini negativi sull'ambiente; il processo procede dunque con una valutazione e considerazione di tutte le fasi dello stesso come interdipendenti l'una con l'altra, giungendo quindi ad una contabilizzazione degli impatti, identificandone plausibili soluzioni, a seguito di una serie di attività d'analisi così suddivise:

- definizione degli obiettivi d'azione perseguiti a livello aziendale e del relativo campo applicativo, nonché della quantità di prodotto posto sotto analisi e alla quale si intende fare riferimento (ISO 14041);

- definizione degli input ed output correlati (emissioni per quantitativo di input) al normale funzionamento del sistema in ciascuna sua fase sottoposta ad analisi (ISO 14041);
- valutazione e confronto degli impatti potenziali e reali del sistema sull'ambiente circostante, a seguito di una loro precedente categorizzazione in relazione al livello di criticità (ISO 14042);
- valutazione e interpretazione dei risultati ottenuti con il fine di individuare le potenziali soluzioni di intervento per ridurre l'impatto verso l'esterno (ISO 14043).

Con l'obiettivo di fondo rivolto all'esternalizzazione di tali informazioni permettendone una corretta valutazione delle possibili alternative meno impattanti percorribili dall'impresa ed all'offerta di un'accurata analisi e attività informativa nei confronti di un pubblico che sia il più vasto possibile, il Gruppo fa uso di una serie di indicatori sintetici che permettono una rappresentazione aggregata e semplicistica degli impatti ottenuti: tale modello metodologico inoltre è previsto come strumento identificativo dallo stesso Libro Verde COM 2001/68/CE.

Per quanto riguarda le filiere agroalimentari nelle quali Barilla si trova inserita, nello specifico, tali indicatori offrono un'analisi e una misurazione delle emissioni di gas serra, della superficie di terreno necessaria per la produzione delle risorse e il consumo idrico per ottenere le stesse. A tal proposito, la fondazione BCFN ha optato per l'utilizzo di tre indicatori: il Carbon Footprint, l'Ecological Footprint e il Water Footprint.

	<b>CARBON FOOTPRINT</b> kt CO <sub>2eq</sub>	<b>WATER FOOTPRINT</b> Mm <sup>3</sup>	<b>ECOLOGICAL FOOTPRINT</b> Global ha
Grano duro	844	1.976	1.179
Grano tenero	170	367	179
Segale	21	20	25
Pomodori	22	2	9
Uova	105	69	58
Carne bovina-suina	17-7	19-41	7-2

**Fig. 5.1: Impatto ambientale dei principali ingredienti acquistati dal Gruppo nel 2017**

*Fonte: www.barillagroup.com*

In termini di impatti associabili alle attività poste in essere dalla filiera, questi risultano proporzionati alla complessità delle lavorazioni che il prodotto necessita per raggiungere lo stadio di “prodotto finito”; in particolare le filiere agroalimentari, come quella del Gruppo Barilla (che conta oltre 1.200 fornitori in tutto il mondo e una produzione di oltre 800 diverse tipologie di materie prime), orientate verso un approccio pienamente sostenibile dal terreno del produttore alla tavola del consumatore finale, risultano estremamente articolate e possono essere descritte con l’individuazione di 7 stadi principali di analisi, ognuno dei quali impatta in modo differente sull’ambiente:

- fase della coltivazione: prevede la coltivazione delle materie prime destinate all’alimentazione. Si tratta della fase alla quale sono imputabili buona parte degli impatti (provenienti dall’utilizzo di fertilizzanti per il raccolto, di gasolio per i mezzi produttivi, dal consumo idrico per la crescita e maturazione del prodotto). Al fine di limitarne l’impatto, si mettono in atto una serie di pratiche definite sostenibili come la rotazione colturale o la coltivazione biologica,

facendo un utilizzo più efficiente del terreno e aumentandone al contempo anche la fertilità dello stesso;

- fase della prima trasformazione: stadio, in cui la materia prima grezza viene sottoposta ad una prima lavorazione (si pensi alla fase di macinazione dei cereali nel mulino);
- fase della produzione: prevede l'ulteriore trasformazione del semilavorato in prodotto finito. In questa fase si registra un notevole dispendio energetico e idrico, in relazione principalmente al prodotto in esame ma anche all'efficienza produttiva dell'impianto utilizzato;
- fase di confezionamento: carta, vetro e plastica sono solitamente i materiali maggiormente utilizzati, causando una serie di impatti non solo in termini di imballaggio, ma anche di smaltimento;
- fase della distribuzione: in questo stadio il prodotto viene trasferito dallo stabilimento produttivo al locale distributivo nel quale sarà poi commercializzato. In questa fase l'impatto del prodotto sull'ambiente è dunque relazionato alle tipologie di mezzi utilizzati per l'attività di trasporto e alla lunghezza del tragitto da percorrere;
- fase della preparazione: fase che genera le maggiori difficoltà in termini di definizione e misurazione degli impatti, essendo relazionata alla tecnica di preparazione del prodotto adottata ed alla tipologia di strumenti a disposizione del consumatore finale;
- fase dello smaltimento degli imballaggi: effettua una valutazione degli impatti dovuti allo smaltimento dell'imballaggio nel quale era contenuto il prodotto. Questi subiscono variazioni in relazione non solo alla quantità, ma anche alla tipologia di materiale utilizzato.

A seguito di tale analisi si intende sottolineare l'impegno dimostrato dal Gruppo Barilla nella ricerca, nella coltivazione e nell'utilizzo di prodotti

qualitativamente eccellenti, garantendo di pari passo anche l'utilizzo di una modalità produttiva degli stessi che permetta di garantire un livello ottimale di prosperità e salute all'ambiente e quindi anche all'uomo. Al fine di sviluppare e inserirsi in una filiera considerata altamente responsabile, il Gruppo ha redatto il cosiddetto "Codice Barilla di Agricoltura Sostenibile" (SAC), documentazione che attesta l'impegno del Gruppo orientato alla realizzazione di una filiera pienamente sostenibile nella gestione e trasformazione delle materie prime e orientata a perseguire obiettivi sfidanti e innovativi, dando vita a relazioni commerciali durature con le controparti per una migliore gestione del rapporto commerciale. Il suddetto Codice si fonda, nel dettaglio, su 5 principi, esplicitamente accettati da parte del fornitore al momento della contrattazione:

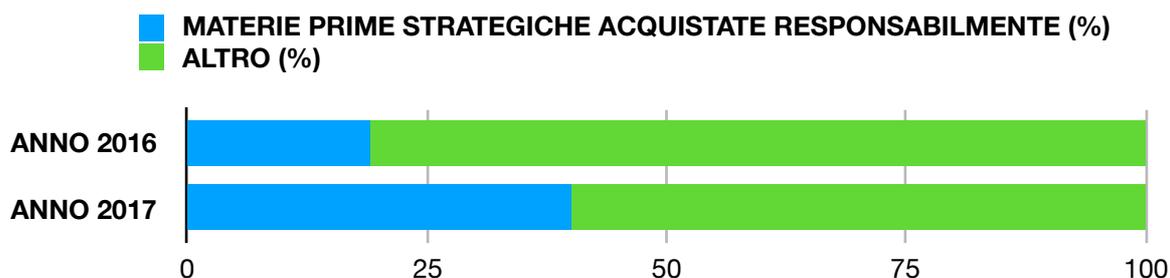
- riduzione dell'impatto delle attività sull'ambiente: il Gruppo Barilla chiede contrattualmente a tutti i propri partner di filiera il rispetto della legislazione vigente in termini ambientali nonché dei propri standard, facendo uso della metodologia LCA, del monitoraggio dei consumi delle risorse e dell'occupazione e utilizzo dei terreni per tenere costantemente sotto controllo gli stessi e il loro operato;
- ricerca di competitività ed efficienza produttiva nelle pratiche agronomiche: l'attività è orientata all'ottenimento di un livello di competitività elevato e condiviso da tutti i partner, riuscendo a ridurre in termini complessivi gli impatti che gravano negativamente non solo a livello prettamente economico, ma soprattutto sociale e ambientale;
- continuo ascolto e attività di collaborazione poste in essere con i partner, in modo da perseguire uno sviluppo costante: il Gruppo supporta svariate attività di collaborazione e condivisione con Università, organizzazioni non profit, associazioni e istituzioni. Questi

rapporti permettono di dar vita ad una migliore e più efficace identificazione non solo dei problemi e dei rischi che si presentano nel mercato, ma anche delle opportunità messe a disposizione dallo stesso, riuscendo in questo modo a creare maggior valore aggiunto e ottenere benefici comuni;

- garanzia di condizioni di salute e sicurezza alimentare per il cliente: per offrire questa garanzia alla sua clientela, il Gruppo Barilla effettua svariate attività di monitoraggio e verifica sul livello di rischio dei propri partner e anche dei loro subfornitori in relazione alle materie prime da questi utilizzate. Tutti i fattori produttivi utilizzati per la realizzazione del prodotto finito, infatti, devono provenire esclusivamente da partner in possesso di certificazioni e periodicamente controllati da organismi interni ed esterni al Gruppo;
- tutela e applicazione dei valori espressi nel Codice Etico: le modalità di contrattazione a lungo termine applicate ai partner commerciali del Gruppo, permettono loro di ottenere una certa stabilità nonché solidità economica, divenendo così maggiormente inclini a tenere un comportamento favorevole e pro-attivo in termini sostenibili, seguendo le indicazioni poste da Barilla. Tale situazione rappresenta dunque un elemento positivo dal punto di vista qualitativo, degli impatti sull'ambiente circostante e della sicurezza alimentare stessa.

L'applicazione dei principi del Codice viene garantita per mezzo del programma Barilla Sustainable Farming (BSF), un sistema che si fonda sul metodo LCA e che funge da guida verso una maggiore efficienza e competitività di impronta sostenibile per tutti i progetti messi in atto e che risulta orientato ad un maggior approfondimento delle nuove modalità di lavorazione agricola all'interno delle filiere nelle quali si trova inserito il

Gruppo; in tal modo si riesce così ad ottenere non solo prodotti qualitativamente migliori in termini di sicurezza alimentare, ma anche con un minor impatto ambientale, tutelando al contempo anche le condizioni economiche e sociali nelle quali versano gli stessi partner, aumentandone la valorizzazione produttiva in termini qualitativi e quantitativi e riducendo i costi da sostenere. Una possibile non-conformità a tali principi, inoltre, non viene permessa se non in via temporanea e prevedendo una loro rapida risoluzione; quest'attività di monitoraggio avviene per mezzo di controlli di accertamento in assenza di preavviso effettuati dal Gruppo stesso, che si riserva in via straordinaria il diritto di risolvere anticipatamente il contratto qualora si verificasse l'assenza di conformità ai principi suddetti da parte dei propri fornitori o dei subfornitori ai quali gli stessi si rivolgono. È proprio per mezzo dell'utilizzo di tutte queste prassi gestionali e operative nei propri legami di filiera che Barilla mitiga il proprio fattore di rischio nella fase di approvvigionamento, garantendosi allo stesso tempo anche disponibilità, stabilità, qualità e continuità nelle forniture; con queste modalità contrattuali infatti, riesce a trarre benefici importanti dai propri partner commerciali per mezzo di un processo orientato alla condivisione delle competenze e delle conoscenze, a seguito di una collaborazione orientata all'efficienza produttiva e un'efficacia di processo che porta inevitabilmente ad incrementare la percezione di valore creato e distribuito.



**Fig. 5.2: Percentuale di materie prime acquistate dal Gruppo**

**Barilla in modo responsabile**

Fonte: [www.barillagroup.com](http://www.barillagroup.com)

Materie prime acquistate responsabilmente				
	Tonnellate totali acquistate		Tonnellate selezionate da filiere gestite in modo responsabile	Quota di acquisti selezionati da filiere gestite in modo responsabile sul totale
	t.		t.	%
	2016	2017		
Materie prime strategiche				
Grano duro	1.167.835	1.188.000	417.977	35%
Semola di grano duro	215.000	334.000	203.000	61%
Grano tenero	82.356	81.151	10.200	13%
Farina di grano tenero	363.941	368.331	141.931	39%
Segale	58.082	58.006	0	0%
Pomodori	53.674	62.898	54.418	87%
Olio di palma	18.249	154	154	100%
Olio di semi di girasole	20.003	35.613	15.488	43%
Olio di colza	5.998	8.030	0	0%
Uova	23.691	24.668	23.144	94%
Materie prime da filiere con criticità ambientali e sociali				
Zucchero	1.005	1.063	1.063	100%
Cacao	11.455	12.265	1.411	12%
Carne bovina	706	723	723	100%
Carne suina	1.960	2.024	2.024	100%
Carne di pollo	0	16	0	0%
Pesce pescato	87	73	73	100%
Grassi animali	7.313	7.208	0	0%
Prodotti caseari	8.947	8.437	0	0%
<b>Totale</b>	<b>2.040.302</b>	<b>2.192.661</b>	<b>866.312</b>	<b>40%</b>

**Fig. 5.3: Quota di materie prime acquistate dal Gruppo Barilla in modo responsabile**

Fonte: [www.barillagroup.com](http://www.barillagroup.com)

A dimostrazione dell'impegno di Barilla in ambito sostenibile, è possibile notare un incremento tra il 2016 e il 2017 di 21 punti percentuali<sup>11</sup> relativamente all'acquisto di materie prime strategiche coltivate e gestite in modo completamente responsabile, passando da un valore del 19% nel 2016 ad un valore del 40% nel 2017.

La materia prima strategica per eccellenza del Gruppo risulta essere il grano duro e a tal proposito, Barilla, con il fine di garantire livelli qualitativamente elevati di tale risorsa fa affidamento a filiere ad elevato potenziale sostenibile: da oltre 20 anni stipula accordi con più di 50 partner nazionali dell'Emilia Romagna, Puglia, Marche, Veneto, Lazio, Abruzzo e Campania e altre Regioni, arrivando a superare i 65 mila ettari di terreni adibiti ad attività di coltivazione, pari a circa il 6% del territorio nazionale adibito ad attività agricola. Solo negli ultimi 3 anni, per mezzo delle contrattazioni triennali di filiera poste in essere, sono state acquisite dal Gruppo oltre 432.000 tonnellate di grano duro. Nel corso del 2017 è stata approvata, inoltre, una proroga contrattuale di tipo triennale con oltre 65.000 aziende agricole, coinvolgendo in tal modo oltre 200.000 lavoratori di Abruzzo, Molise, Campania e Puglia: un focus dunque nella zona Centro-Meridionale dell'Italia, prevedendo una produzione che si attesta intorno a 280.000 tonnellate di grano nel 2019 e un investimento monetario di circa 62 milioni di euro, a fronte delle 197.000 tonnellate del 2016. Con questa strategia d'azione Barilla, cogliendo le peculiarità locali delle singole aree in cui si trova ad operare, riesce ad offrire con questi contratti una certa stabilità e un reddito assicurato ai propri partner commerciali di filiera, attestando il prezzo al quintale pari a 27-30,80 euro in aggiunta ai

---

<sup>11</sup> [www.barillagroup.com](http://www.barillagroup.com)

100 euro incassati dagli agricoltori in qualità di “contributo ad ettaro” previsto per i contratti di filiera (valori che, grazie a questi rapporti duraturi e di reciproco impegno, sono raddoppiati negli ultimi 10 anni), ottenendo in cambio dalla controparte una performance produttiva qualitativamente superiore e l’implementazione di processi orientati a pratiche sostenibili.

La qualità percepita nelle attività produttive e la presenza di una filiera relativamente corta, rappresentano il cavallo di battaglia di Barilla nella lotta contro le speculazioni, riuscendo in tal modo a garantire la presenza di affari salubri e orientati allo stesso tempo ai principi della legalità.

A supporto di tali relazioni di collaborazione produttiva con i propri partner, il Gruppo dal 2009 ha avviato una collaborazione parallela con HORTA, Spin off dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, per procedere in modo duraturo con ricerche e processi orientati all’ottenimento di miglie di matrice sostenibile in ambito produttivo, il tutto per mezzo di due strumenti:

- il Decalogo per la Coltivazione Sostenibile del Grano Duro Barilla: manuale che procede con l’illustrazione di 10 linee guida da tenere in considerazione per riuscire a rimanere al passo con le tecniche moderne e maggiormente sostenibili, permettendo di ottenere una produzione caratterizzata dall’efficienza economica, a ridotto impatto ambientale e prodotti alimentari sani e sicuri. Lo studio condotto dal Gruppo infatti ha dimostrato a seguito di un’accurata analisi, che mediante l’implementazione delle pratiche citate in questo manuale, è possibile ottenere una serie di miglie non solo in termini di rendimento quantitativo della produzione, ma anche di incremento qualitativo del prodotto stesso, riducendo gli impatti sull’ambiente fino al 40% e aumentando gli stessi incassi.

1. implementare un avvicendamento delle colture, per mezzo di una rotazione colturale tra frumento e dicotiledoni (pomodoro, soia, girasole);
2. lavorare i terreni seguendo modalità che ne prevedono il rispetto e l'adattamento alle condizioni degli stessi;
3. fare uso esclusivo della miglior varietà di prodotto, in relazione agli attributi dei quali l'industria fa esplicita richiesta (colore, contenuto proteico,...);
4. fare un uso esclusivo di semi certificati in modo tale da avere un certo livello di garanzia produttiva e qualitativa degli stessi. In tal modo l'agricoltore potrà assicurarsi il recupero dell'investimento iniziale e il successivo guadagno;
5. dare l'avvio all'attività di semina esclusivamente nei periodi previsti, tenendo in considerazione il meteo e l'areale;
6. fare utilizzo di un quantitativo di semi adeguato alla varietà in questione, alle condizioni del terreno e all'areale;
7. procedere con i necessari trattamenti in modo tempestivo, in quanto, un ritardo in questa fase può essere causa di perdite produttive ingenti o inficiare sulla qualità stessa del prodotto;
8. applicare un corretto dosaggio di azoto, in relazione alla tipologia di coltura, al clima e alle disponibilità naturali;
9. proteggere prontamente nonché preventivamente la pianta dall'attacco di patogeni e malattie;
10. applicare gli elementi di sostenibilità all'intero sistema produttivo e di trasformazione, facendoli divenire elemento di fondo nelle scelte e decisioni strategiche quotidiane.

- la Piattaforma “granoduro.net”: strumento rivolto a supportare le scelte di natura tecnica nonché produttiva dei coltivatori di grano duro. Per mezzo di tale servizio si fornisce un valido supporto per tutte le attività di trattamento, fertilizzazione e non solo. Nato nel 2009, risulta attivo a partire dall’annata di semina 2012-2013, e nel tempo è riuscito a ricucirsi anche una posizione di spicco a supporto delle stesse filiere del Gruppo. La gestione di tale piattaforma imputata direttamente ad Horta e la stessa fa uso di una serie di stazioni agrometeorologiche sparse nelle principali aree climatiche in suolo italiano, risultando così in grado di testare e validare modelli matematici posti alla base delle tecniche di coltivazione consigliate, per mezzo di continue analisi.

Sempre in riferimento alle filiere di grano duro, nonostante Barilla privilegi il prodotto made in Italy, importa annualmente poco più del 20% del proprio fabbisogno anche da altri Paesi, non esclusivamente Europei, cercando comunque di non allontanarsi eccessivamente dalle zone adibite alla produzione della pasta (Italia, US, Russia e Turchia), come ad esempio Francia, Stati Uniti, Australia, Grecia, Turchia, Russia e Messico, riuscendo a garantire in tal modo il quantitativo richiesto, e mantenendo pressoché inalterato l’aspetto qualitativo, facendo sì che il prodotto risulti pienamente in linea con le richieste provenienti dal mercato di riferimento.

Per mezzo di accordi di filiera così strutturati si riesce a rivolgere una maggior attenzione agli aspetti qualitativi del prodotto in sé nonché all’impatto reale e potenziale che lo stesso può avere sull’ambiente; si riesce inoltre a garantire alle imprese agricole della filiera una maggiore remuneratività delle proprie attività, grazie agli accordi di aumento del prezzo del grano in relazione al contenuto proteico dello stesso. Si è potuto

constatare inoltre, a seguito di svariati studi, che questa modalità di operare con i propri partner permette inoltre una riduzione complessiva di circa il 20% delle emissioni di CO<sub>2</sub>: tenendo in considerazione il fatto che il giro d'affari nazionale di grano duro è pari a oltre 900 mila tonnellate, per un valore complessivo di oltre 240 milioni di euro, si parla di dati nettamente impattanti in termini decisionali per l'azienda.

A sottolineare l'impegno del Gruppo nei confronti dell'ambiente e della società nei quali si trova ad operare, nel 2015 Barilla ha partecipato attivamente all'inaugurazione e attivazione, a seguito di un accordo stipulato con l'interporto di Parma CEPIM, di una linea su rotaia nella tratta che unisce il porto di Ravenna al terminal di Parma, nel quale si trova il Mulino di Pedrignano: grazie a questa linea, il grano riesce a raggiungere i mulini togliendo migliaia di tir dalle strade (circa 3300 ogni anno, contando che ogni viaggio a pieno carico corrisponde all'equivalente di 40 tir), riuscendo in tal modo a ridurre di pari passo le emissioni nocive di gas serra di oltre 1100 tonnellate.

Ulteriori filiere strategiche di spicco per il Gruppo sono, ordinate per importanza competitiva, quelle del grano tenero situate per la maggior parte in suolo italiano e francese, utilizzato per la produzione di prodotti da forno; filiere della segale, ingrediente fondamentale per la realizzazione dei noti pani croccanti Barilla, la cui produzione viene dislocata principalmente in Svezia e in suolo tedesco e il cui impatto ambientale risulta essere notevolmente ridotto rispetto a moltissimi altri prodotti coltivati; filiere del pomodoro, per la realizzazione nonché successiva commercializzazione della grandissima varietà di sughi pronti in possesso, le cui attività di produzione sono mantenute principalmente in suolo nazionale e americano, promuovendo in tal modo un incremento e un miglioramento dei rapporti

orientati alla sostenibilità con i produttori locali; filiere degli oli vegetali, come quelli di semi di girasole, di soia o di colza, che permettono l'implementazione di progetti orientati all'ottenimento di una coltivazione sostenibile fondata sulla rotazione colturale con il grano duro, in modo tale da permettere un incremento del livello di fertilità e produttività dei terreni; filiere delle uova, facendo uso per oltre l'80% del totale di uova di origine italiana certificate categoria A, e per il restante 20%, di uova di origine brasiliana, statunitense e francese di pari qualità (a tal proposito è stato comunque preventivato il raggiungimento, entro il 2020, di un utilizzo esclusivo di uova provenienti al 100% da allevamenti a terra; già nel 2011, inoltre, il Gruppo era stato premiato dall'ONG "Compassion in World Farming" per l'impegno manifestato nei confronti delle galline ovaiole e la loro politica di rifornimento esclusivamente da galline allevate a terra).

Non mancano però alcuni aspetti ad elevata criticità da non sottovalutare nel ricorso, di prassi, a rapporti di filiera con innumerevoli partner commerciali: in tal caso si fa principalmente riferimento a criticità di matrice sociale e nel caso di Barilla concentrate in prevalenza nei rapporti instaurati per la produzione del cacao, dello zucchero e degli svariati gadget per le attività di marketing, messi a disposizione dal Gruppo per le numerose campagne pubblicitarie. Tali aspetti negativi si riferiscono principalmente all'impiego di lavoro minorile, l'assenza di un regolare contratto di lavoro stipulato con il lavoratore e la mancanza di rispetto riposto nei confronti dei diritti dell'uomo, da parte degli stessi collaboratori commerciali: per far fronte a tale problematica, ampiamente diffusa e potenzialmente distruttiva per imprese di qualsiasi dimensione e fama, Barilla ha pertanto deciso di rivolgersi esclusivamente a fornitori certificati SA8000 e costantemente sottoposti a svariate attività di controllo da

soggetti indipendenti, in modo tale da assicurare e assicurarsi il rispetto nonché l'allineamento ai principi etici e sociali sui quali fa riferimento la sua intera attività decisionale e produttiva.

Infine, facendo uno zoom all'interno delle filiere di origine animale, il Gruppo ha partecipato attivamente alla redazione di quelle che sono state chiamate "Linee Guida Barilla sul Benessere Animale", a seguito dell'avvio di un rapporto collaborativo con l'organizzazione CIWF (Compassion In World Farming), le quali prevedono il rispetto da parte degli allevatori delle filiere Barilla di una serie di modelli comportamentali:

- si deve provvedere allo stordimento dell'animale preventivamente alla fase di abbattimento;
- il trasporto dell'animale deve avvenire in maniera tale da ridurre al massimo lo stress psico-fisico percepito dallo stesso e comunque senza mai superare le 8 ore di viaggio;
- garantire un livello di concentrazione di animali sulla superficie d'allevamento tale da permettere loro di comportarsi secondo le caratteristiche proprie della specie;
- fare utilizzo di qualità e quantità di mangimi appropriate per l'animale nonché acqua salubre;
- non viene consentita l'esecuzione di alcuna tipologia di test o l'applicazione di qualsivoglia forma di ingegneria genetica all'interno delle aree adibite ad allevamento. Viene inoltre ridotto al minimo il quantitativo di antibiotici ai quali può essere sottoposto l'animale.

Con il fine di promuovere l'implementazione di tali standard lungo l'intera filiera, vengono appositamente sottoposti ad una serie di controlli specifici e corsi di formazione, tutti gli operatori: gli stessi sono tenuti dalla CIWF.

A tal proposito, ad inizio 2018, in occasione del “sesto rapporto del benchmark globale sul benessere degli animali d’allevamento”, noto anche con l’acronimo BBFAW, il Gruppo ha ricevuto una premiazione in qualità di leader italiano in termini di trasparenza operativa sul benessere animale. Anche le fasi di matrice prettamente produttiva e rivolte alla trasformazione nonché imballaggio del prodotto presentano una gestione e un sistema di controllo orientati alla sostenibilità, permettendo lo sviluppo di un insieme di attività a basso impatto di emissioni e orientate alla minimizzazione degli sprechi, aumentando in questo modo il contributo sostenibile del Gruppo e incrementando al contempo anche la stessa efficienza di processo. Sono stati implementati a tal proposito sistemi produttivi certificati ISO 14001 (elemento che coinvolge oltre il 93% del volume totale di prodotti) e ISO 50001. Particolare importanza viene attribuita da Barilla all’ “Energy Saving Project”, progetto nel quale è inserita e che spinge al continuo rinnovo degli stabilimenti adibiti alla produzione e lavorazione dei prodotti, con l’installazione ed implementazione di tecnologie all’avanguardia: utilizzo di impianti di illuminazione alimentati con tecnologia LED, incremento del livello di isolamento dei macchinari produttivi, utilizzo di macchine ad elevata efficienza energetica, investimenti orientati all’incremento delle performance, aumentando la produttività senza alterarne i consumi energetici. Si fa menzione con scopo esemplificativo, a tal proposito, delle innumerevoli analisi effettuate sugli innovativi sistemi di compressori utilizzati nella produzione, ed effettuate da Atlas Copco: l’esito finale di tali studi e misurazioni, a seguito dell’utilizzo dei compressori a velocità variabile adottati negli stabilimenti (nel dettaglio, gli Atlas ZR VSD), ha

riscontrato un risparmio energetico pari a circa il 16% annuo e ritorni sull'investimento inferiori ai 2 anni di durata.

	CONSUMO ENERGETICO ANNUO (GJ)	
	2016	2017
<b>CONSUMI DIRETTI</b>	<b>2.501.626</b>	<b>2.595.331</b>
ENERGIA DA FONTI NON RINNOVABILI	2.101.295	2.216.325
ENERGIA AUTOPRODOTTA	400.331	379.006
<b>CONSUMI INDIRETTI</b>	<b>2.852.398</b>	<b>2.853.325</b>
ENERGIA ELETTRICA	2.229.554	2.251.749
ENERGIA TERMICA	609.561	590.016
ENERGIA PER RAFFREDDAMENTO	13.283	11.561

*Fig. 5.4: Consumo energetico annuo*

*Fonte: www.barillagroup.com*

Inoltre, come estrapolato dai dati certificati messi a disposizione dal Gruppo e successivamente sottoposti ad analisi nei suoi report, oltre il 60% dell'energia elettrica utilizzata per fini produttivi ha origine da fonti di energia rinnovabile.

Molto importante nel settore alimentare, risulta inoltre l'analisi del consumo idrico, ridotto da 2.390.258 m<sup>3</sup> di acqua nel 2016 a 2.361.296 m<sup>3</sup> di acqua nel 2017, e la gestione dei rifiuti, anch'essa sottoposta ad una riduzione pari a 0,0006 t per ogni tonnellata di prodotto realizzato, destinando gli stessi in un secondo momento ad un'attività di riciclo, ove possibile, e ottenendo i risultati posti di seguito.

RIFIUTI PRODOTTI PER DESTINAZIONE (t.)		
	2017	2016
<b>Rifiuti non pericolosi</b>	28.214	28.304
Riciclo	26.576	26.244
Smaltimento	1.638	2.060
<b>Rifiuti pericolosi</b>	416	687
Riciclo	351	596
Smaltimento	65	91

**Fig. 5.5: Destinazione dei rifiuti prodotti**

*Fonte: www.barillagroup.com*

Il Gruppo Barilla inoltre, a conferma della sua accentuata attenzione riposta sull'ambiente e sulla società, risulta particolarmente attivo nelle attività gestionali che ricadono sulla catena di fornitura relativa ai materiali di packaging dei suoi prodotti: a tal proposito ha infatti emanato quelli che sono stati individuati in qualità di “Principi Barilla sulle confezioni sostenibili”: tali principi prevedono tra gli altri, la riduzione sino al raggiungimento di quantità minimali dei materiali adibiti al packaging, l'utilizzo di materiale di matrice sostenibile e ad elevata riciclabilità, sottoposti ad analisi LCA. La gestione tecnica di tali filiere avviene inoltre per mezzo dell'allineamento rispetto a quanto previsto dagli standard FSC, volti ad offrire uno sfruttamento sostenibile dell'ambiente naturale e delle sue risorse, promuovendo in ogni loro forma anche il rispetto dei diritti dell'uomo nonché la cultura di tutti i popoli; il Gruppo ha avviato inoltre attività di riciclaggio degli imballaggi, contando il 99% di questi, immessi nel mercato con tali caratteristiche.

Da non sottovalutare, infine, tutto il sistema di logistica dei prodotti, intesi sia sotto forma di materia prima, semilavorati o prodotti finiti, che negli anni è stato sottoposto ad un processo di riduzione delle emissioni (stimate in oltre 1600 tonnellate annue; a contributo di ciò va sottolineato anche l'impegno nell'inserimento, tra gli altri, di 83 mezzi ibridi e 31 luoghi di ricarica nel solo quartier generale di Pedrignano a Parma, che autonomamente hanno contribuito ad una riduzione del 39% rispetto alle emissioni registrate in precedenza dagli stessi). Grazie ai numerosi interventi sul campo, si è potuto assistere infatti ad una riduzione dichiarata, nonché verificata, che si assesta intorno al 29% in termini di emissioni di gas ad effetto serra per singolo prodotto messo in commercio, in relazione alle precedenti analisi effettuate nel 2010.

### **5.3. Fondazione BCFN**

La Fondazione Barilla Center for Food & Nutrition, come affermato anche da una dichiarazione rilasciata dal Presidente Guido Barilla durante una rassegna stampa, è nata nel 2009 in qualità di piattaforma pienamente indipendente, apolitica nonché multidisciplinare, proponendosi in qualità di guida nelle scelte alimentari quotidiane, sostenibili e rivolte alla promozione di uno stile di vita equilibrato.

La nascita di questa Fondazione prevedeva e si fonda tutt'oggi su un percorso condiviso e caratterizzato dal continuo dialogo tra politica, scienza, società e azienda, a livello internazionale, in grado non solo di porre fine ai molteplici paradossi alimentari e nutrizionali (situazioni ad elevato impatto critico, caratterizzate dalla compresenza di luoghi che si

trovano a lottare contro la scarsità di risorse e altri che invece evidenziano episodi di spreco), ma anche di fungere da promotrice nei confronti di una situazione di benessere condiviso, trovandosi in tal modo ad affrontare una molteplicità di tematiche e situazioni di carattere non esclusivamente economico, ma anche sociale, ambientale e salutistico.

La fondazione svolge la sua importante attività prendendo come punto di riferimento la collaborazione con svariati partner, ognuno dei quali apporta il suo prezioso contributo in termini di ricerca e sviluppo, tra i quali:

- Milan Center for Food Law and Policy, orientato all'identificazione, analisi e implementazione delle più virtuose normative internazionali in termini di diritto al cibo;
- Macrogeo, azienda specializzata in consulenze di matrice economica e geopolitica;
- Sustainable Development Solutions Network, sorto grazie all'intervento del segretario generale dell'ONU nel 2012 e considerato una vera e propria rampa di lancio per qualsivoglia progetto di matrice sostenibile e/o orientato al dialogo e allo sviluppo di progetti su scala internazionale che hanno come fine ultimo il raggiungimento di quelli che sono stati identificati e denominati dalle Nazioni Unite, SDGs;
- Thomson Reuters Foundation, in qualità di testata giornalistica che partecipa a tale progetto in veste di divulgatore informativo e sensibilizzatore dell'opinione pubblica sul tema della sostenibilità.

Tra gli innumerevoli progetti attuati negli anni e ad essa riconducibili, con molteplici finalità che variano dalla distribuzione e accesso al cibo, alla definizione e raggiungimento di equilibri nel rapporto che si interpone tra salute dell'uomo e il consumo di cibo, all'impatto dei rapporti di filiera

sull'ambiente circostante, ci si vuole soffermare su due di questi dotati di particolare rilevanza: il contest BCFN YES e la Doppia Piramide.

Nel dettaglio, con BCFN YES (Young Earth Solutions), si identifica un contest di portata internazionale che ha visto il suo debutto nel 2012 e che si pone in modo del tutto multidisciplinare nonché multiculturale ai giovani ricercatori universitari e dottorandi provenienti da tutto il mondo. Indipendentemente dalla facoltà di iscrizione degli stessi, si pone loro come una vera e propria opportunità per ottenere una borsa di studio del valore di 20 mila euro a seguito dello sviluppo nonché successiva presentazione di un progetto di matrice sostenibile e carattere innovativo focalizzato sul tema dell'alimentazione, a seguito di un'accurata analisi in termini di sicurezza e sostenibilità ambientale ed alimentare. Per mezzo di tale contest, la Fondazione è orientata all'ottenimento di un livello di condivisione e analisi progettuale di origine e portata globale, nonché orientato ad uno sviluppo sostenibile dell'intero sistema agro-alimentare, facendo leva sull'articolata combinazione esperienziale e analitica dei singoli componenti dei gruppi, in un modo completamente innovativo.

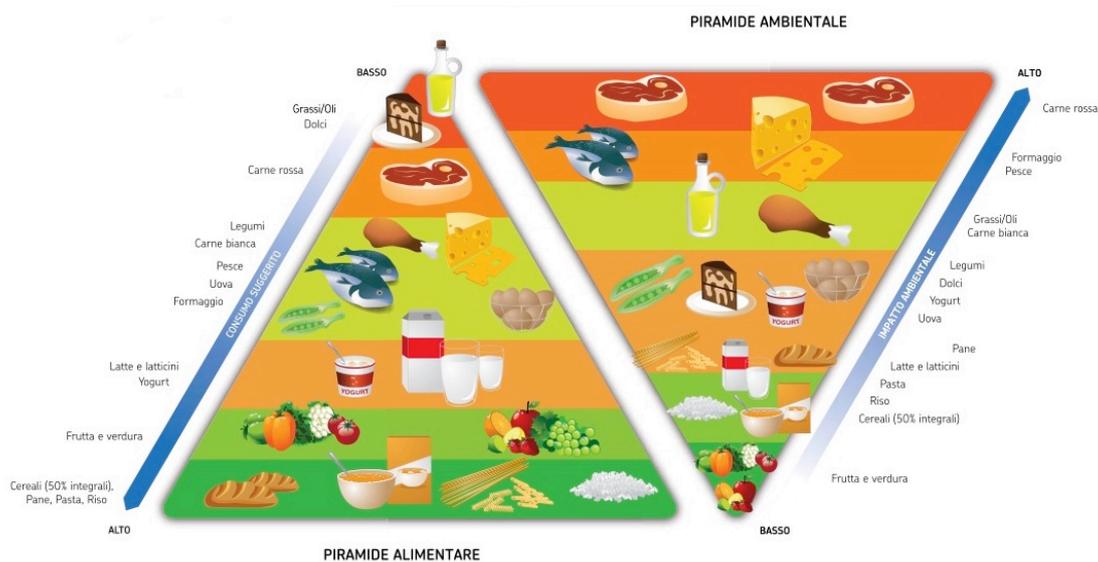
In questo contest si procede, nello specifico, con l'individuazione di 3 macro-aree di interesse, quali:

- agricoltura sostenibile: rivolta all'inserimento di donne e giovani nel mondo dell'agricoltura, arrivando a spaziare fino a raggiungere le tematiche inerenti il cambiamento climatico, le catene produttive ad impronta sostenibile e lo sviluppo delle aree rurali;
- sicurezza alimentare: orientata all'approfondimento della tematica che ruota attorno alle diete delle persone, focalizzandosi su un consumo adeguato e proporzionato di sostanze con il corretto contenuto nutritivo in relazione allo stile di vita e alle necessità personali, sulla

sicurezza alimentare degli stessi alimenti, sull'accesso diversificato a fonti nutritive in relazione alla zona geografica di appartenenza;

- sistemi alimentari sani e sostenibili: orientata all'analisi e promozione di diete rivolte al mantenimento di un certo livello di salute della persona, alla sostenibilità ambientale e all'implementazione di pratiche alimentari in linea con lo sviluppo futuro.

Troviamo poi, il modello sviluppato dalla Fondazione, denominato “doppia piramide alimentare e ambientale”, uno studio che pone le proprie basi da quella che viene identificata dalla dieta mediterranea come “piramide alimentare”.



**Fig. 5.6: Doppia piramide alimentare e ambientale**

Fonte: [www.barillagroup.com](http://www.barillagroup.com)

Per mezzo della doppia piramide, come si evince dalla fig. 5.6, si è riusciti a porre in risalto il legame tra il valore nutrizionale degli alimenti e la loro matrice ecologica, ovvero il loro impatto sull'ambiente (considerando non

solo la fase produttiva, ma anche il loro consumo di risorse lungo tutti gli stadi di lavorazione fino al consumo da parte del cliente finale).

Nello specifico, è stato appurato a seguito di dettagliati studi sul campo, che gli alimenti con un impatto minore sull'ambiente circostante risultano essere allo stesso tempo anche quelli più salubri e salutari per l'uomo: trattasi, in questo caso, di alimenti di origine vegetale che contano su di una grande presenza di vitamine, nonché acqua, sali minerali, fibre e proteine; al contrario, i prodotti con un impatto ambientale maggiore risultano essere quelli con un impatto negativo più evidente per la nostra salute, nonché quelli per i quali ne viene consigliato un consumo più moderato a causa del loro elevato contenuto di zuccheri e grassi.

Per la realizzazione di tale modello, in particolare per la realizzazione della piramide ambientale, si è fatto uso di una serie di indicatori quali:

- Carbon Footprint: indicatore volto ad identificare l'impatto, in termini di CO<sub>2</sub> emessa nell'ambiente, durante l'intero ciclo di vita di un prodotto alimentare. Questo valore è il risultato di un calcolo che tiene in considerazione dunque la quantità di gas ad effetto serra emessa e il suo impatto in termini di GWP (Global Warming Potential<sup>12</sup>);
- Water Footprint: indicatore che mette in evidenza il quantitativo di acqua di cui necessita un prodotto durante il suo intero ciclo di vita (LCA). Tale misurazione è stata ideata dal Water Footprint Network e il valore viene indicato in "m<sup>3</sup>" di acqua piovana o di acqua proveniente da corsi superficiali o da falde o da qualsiasi altra fonte, necessaria per superare i numerosi standard qualitativi ai quali è sottoposta la risorsa in questione;

---

<sup>12</sup> [www.footprintnetwork.org](http://www.footprintnetwork.org)

- Ecological Footprint: indicatore che si occupa dell'analisi in termini quantitativi della superficie utilizzata per l'attività di produzione delle risorse e, in aggiunta, anche per i rifiuti generati dalle stesse. Viene poi effettuato un confronto di tali risultati con la capacità del pianeta di attivare i processi rigenerativi delle risorse e di assorbire le emissioni rilasciate. In questo modo è possibile svolgere uno studio in merito alla vastità di terreno necessario per l'assorbimento delle emissioni prodotte, per la coltivazione dei prodotti, per la produzione delle materie prime, e infine quello necessario per stabilire gli impianti stessi adibiti all'attività produttiva. Viene poi effettuata una sommatoria di tutte queste misurazioni e si procede con la loro normalizzazione per mezzo di un'unità di misura standard: il GHA (ettaro globale, global hectar).

Gli studi, portati a termine dalla Fondazione BCFN, hanno posto in evidenza la grande importanza di un'alimentazione equilibrata per l'organismo, in particolar modo durante il primo periodo dello sviluppo e della crescita, garantendo maggiori possibilità di ridurre predisposizioni per patologie invasive o problemi di salute di varia natura. Tale studio è stato il traguardo finale di un'analisi che nel suo stadio iniziale ha individuato una percentuale di bambini sotto i 10 anni con abitudini alimentari sane e corrette inferiore all'1%, riscontrando per il restante 99% un'alimentazione "pericolosa" che prevede apporti calorici sproporzionati rispetto alle esigenze manifestate; con la piramide alimentare si vuole pertanto suggerire l'osservanza di una dieta salutare caratterizzata dal preferibile consumo di alimenti di origine vegetale e salubri per l'organismo, individuati in alimenti quali pasta, cereali, frutta e verdura.

Allo stesso tempo, da un punto di vista meramente ecologico, l'analisi ha sottolineato al consumatore che scalando la piramide alimentare, verso i latticini e le carni, ovvero tipologie di alimenti ad elevato apporto calorico, maggiori risultano essere anche gli impatti potenzialmente negativi che si riversano sullo stato di salute dell'uomo e dell'ambiente stesso.

Fondazione BCFN, nella pubblicazione dei risultati ottenuti dalle sue analisi e studi, con l'intento di farsi promotrice di una "dieta sostenibile", nei confronti di un pubblico che fosse il più vasto possibile, ha scelto così di procedere con l'identificazione di 4 distinti menù, equiparabili dal punto di vista nutrizionale, ma diversi nella fonte:

- menù vegano, che sottolinea la preferenza nel consumo di proteine esclusivamente di origine vegetale;
- menù vegetariano, che si orienta verso un consumo di fonti proteiche di origine vegetale e, in parte, di origine animale, facendo riferimento, in quest'ultimo caso, esclusivamente a prodotti derivati (formaggio);
- menù sostenibile, che prevede un consumo equilibrato sia di pesce sia di carne, prediligendo quella bianca, con un adeguato bilanciamento di proteine di origine vegetale;
- menù a base di carne, che si orienta verso un consumo esclusivo di alimenti proteici di origine animale.

A seguito di tale analisi e suddivisione, gli studi della Fondazione hanno condotto ad un approfondimento che ha portato alla luce il fatto che, qualora un individuo facesse un consumo prevalente di "menù sostenibili o vegetariani", evitando dunque il consumo di carne per almeno 2 giorni a settimana, nell'arco temporale di un anno tale scelta del singolo comporterebbe una riduzione complessiva di emissioni di CO<sub>2</sub> nell'ambiente pari a 310kg. Dal punto di vista meramente finanziario,

inoltre, è stata individuata nei confronti del consumatore stesso una terza piramide, la cosiddetta “piramide economica”, anch’essa rovesciata e composta dai medesimi alimenti della Doppia Piramide, ovvero prodotti che presentano un costo finale di vendita elevato al vertice, e da una loro graduale riduzione via via che si raggiunge la base della stessa.

#### **5.4. “Dimensione sociale” del Gruppo**

Il Gruppo Barilla pone le basi del proprio dominio competitivo nel mercato di riferimento su prodotti non solo eccellenti dal punto di vista della qualità ma anche equilibrati sotto il profilo nutrizionale, promuovendo in modo diretto e talvolta anche indirettamente uno stile di vita nonché un’alimentazione corretti e legati ai principi della sostenibilità.

In linea con l’attenzione riposta nei confronti del consumatore e la salute dello stesso, il Gruppo nel 2009 ha reso pubbliche le cosiddette “Linee Guida Nutrizionali Barilla” che si compongono di un set di regole da seguire per conformarsi ad una dieta che è stata approvata a livello internazionale e ritenuta “corretta”. Tali linee guida sono sottoposte ad un processo di ridefinizione e allineamento con cadenza triennale che avviene in collaborazione con l’Health and Wellbeing Advisory Board, organo composto da esperti nutrizionisti di fama mondiale che si trovano inseriti in un rapporto orientato alla continua collaborazione e allo sviluppo reciproco con Barilla, con lo scopo finale di procedere con l’analisi e la successiva promozione attiva di modelli di vita salutari e la realizzazione di prodotti sani e orientati al benessere dell’individuo, in grado allo stesso tempo anche di rispondere ai bisogni più specifici e prettamente individuali.

Queste analisi vanno ad offrire una descrizione dell'indice nutritivo di ogni prodotto che viene commercializzato dall'azienda, offrendo allo stesso tempo anche un'indicazione degli ingredienti dei quali si è fatto uso per la sua produzione, dell'impatto dietetico e dei suoi caratteri nutrizionali, per mezzo dell'apposita etichetta Nutri-Score; a integrazione di ciò, l'azienda ha provveduto all'inserimento anche del "Barilla Nutrition Index", volto ad offrire un'adeguata informazione al consumatore delle conseguenze dovute al consumo del pasto in esame, suddividendo i prodotti in 3 macro-classi:

- joy for you: categoria volta all'identificazione di tipologie di alimenti ad elevato apporto nutrizionale, il consumo dei quali risulta dunque preferibile entro un certo limite;
- better for you: alimenti ispirati alla direzione indicata dalle Linee Guida, contenenti una serie di nutrienti che risultano in armonia con un'alimentazione equilibrata, rispetto ai precedenti;
- good for you: alimenti pienamente allineati con quanto definito dalle Linee Guida e nettamente migliori rispetto agli altri prodotti messi a disposizione nel mercato.

Nel 2017, il Gruppo ha identificato un allineamento tra la totalità dei propri prodotti messi in commercio e le Linee Guida pari all'86%, in crescita rispetto all'85% registrato nel 2015; si denota inoltre un notevole impegno non esclusivamente nel lancio di nuovi prodotti, ma anche nella stessa riformulazione (mediante riduzione del quantitativo di zuccheri, rivalutazione delle porzioni in relazione ai valori nutrizionali, ...) del ricettario alla base degli stessi, in modo tale da ottenere un miglioramento decisivo dei valori nutrizionali di questi e perseguire al contempo il proprio interesse al benessere degli stessi consumatori: si è potuto assistere nel

2017 ad un'attività di innovazione che ha coinvolto 26 diversi prodotti, a fronte dei 13 interessati da questo processo migliorativo nel 2015.

Dal punto di vista applicativo delle nuove tecnologie produttive, che contribuiscono a questa continua innovazione e miglioramento del prodotto, in uno scenario globale che conta una crescita esponenziale della popolazione con un conseguente nonché inevitabile aumento del fabbisogno alimentare, tale incremento di domanda richiede inevitabilmente l'avvio di una serie di integrazioni nonché implementazioni anche all'interno degli stessi processi produttivi del Gruppo, espandendone poi il raggio d'azione anche nei confronti dei vari partner di filiera con i quali si trova a collaborare. Nel dettaglio, tra i numerosi risultati e successi ottenuti sul campo, non si può non menzionare la recentissima modalità di realizzazione della pasta per mezzo dell'utilizzo di stampanti 3D; attualmente questo processo si trova nella sua fase sperimentale, offrendo a Barilla il primato mondiale nell'utilizzo di una tecnologia simile in campo alimentare. Tale innovazione produttiva pone le sue basi su una collaborazione per fini di ricerca attivata con il centro olandese TNO, con il quale il Gruppo ha realizzato l'attuale primo prototipo su scala globale in grado di produrre pasta fresca a partire da un impasto composto di semola e acqua, unica per ovvi motivi sia nel suo genere, sia nelle sue forme geometriche particolari e perfette, sia anche nel gusto; vi è infatti la possibilità di impiegare ingredienti attualmente "estranei al mondo della pasta", riuscendo ad elevarne ed alterarne il valore nutrizionale della stessa in termini di contenuto proteico e di fibre, ottenendo così un allineamento con le esigenze specifiche dei suoi singoli consumatori. Tale innovazione non va quindi esclusivamente considerata con fini puramente estetici, ma porta con sé anche caratteristiche di stampo sostenibile contribuendo alla

riduzione degli sprechi alimentari e ad elevarne gli aspetti nutrizionali: basti pensare all'utilizzo di questo tipo di "cibo stampato" per la realizzazione di prodotti dietetici, creati su misura in relazione alle singole esigenze manifestate dal consumatore, con la possibilità allo stesso tempo di ottenere un minor impatto ambientale grazie alla nuova tecnologia ad elevata efficienza produttiva.

Sicurezza e qualità dei processi produttivi nonché dei prodotti stessi, rappresentano da sempre i due principi di fondo che orientano l'impresa nel suo operato quotidiano, spingendola negli anni verso la definizione di un efficiente sistema gestionale in grado di monitorare non solo l'aspetto prettamente qualitativo dei prodotti, ma appunto anche il loro livello di sicurezza per l'uomo e l'ambiente: diventa così possibile offrire al cliente un prodotto eccellente in ogni suo aspetto, a seguito degli oltre tre milioni di test e analisi eseguiti solo nel 2017 su scala mondiale e volti a prevenirne rischi di ogni genere.

È proprio sulla gestione del rischio che il Gruppo si focalizza nelle sue attività: tale attenzione è identificata internamente con il termine "Risk Assessment", e si orienta verso l'identificazione e la successiva risoluzione dell'insieme di rischi alimentari che l'individuo si trova ad affrontare con il consumo di determinati prodotti. In tal modo l'azienda riesce ad adottare preventivamente una serie di corrette linee guida da seguire per risolverli. A tale supporto, Barilla fa un utilizzo esclusivo di materie prime sottoposte a specifici e severi controlli qualitativi e processi di selezione, sottoponendole a svariate analisi (se ne contano oltre 650.000 all'anno in tutto il mondo) facendo ricorso al contributo dei laboratori adibiti al controllo della qualità presenti all'interno degli stessi stabilimenti produttivi, o intervenendo con l'ausilio di enti terzi qualificati e certificati.

Non sono le sole materie prime utilizzate a ricevere un simile trattamento, ma anche gli stessi processi adibiti alla produzione, per i quali Barilla ha appositamente creato un manuale contenente 1.200 “Good Manufacturing Practices” volte a definire le corrette pratiche di gestione igienico-sanitaria nonché comportamentale degli stabilimenti produttivi. A verifica del loro rispetto nel luogo di lavoro, nel corso dell’anno il Gruppo mette poi in atto circa un migliaio di controlli per attestarne non solo la corretta applicazione, ma anche la loro possibile implementazione: a testimonianza dell’importanza posta in capo a tali analisi, troviamo gli oltre 22 milioni di euro spesi nel solo 2017 a tal fine nelle catene degli stabilimenti di tutto il mondo.

Parallelamente ai controlli di matrice produttiva, Barilla ha apportato il suo contributo anche nelle attività complementari, rivolte alla logistica del prodotto finito; nel corso degli anni, si è infatti attivata nell’esplicitazione delle cosiddette “Good Distribution Practices”, ovvero un insieme di 143 regole alle quali gli stessi partner commerciali del Gruppo devono attenersi durante lo spostamento dei prodotti e il loro immagazzinamento. Tali pratiche vengono poi sottoposte a test e controlli interni da parte di team appositi, che nel solo 2017 hanno sottoposto ad analisi di vario genere oltre 8500 campioni destinati alla vendita.

Queste linee guida legate alla salute, alla sicurezza e alla qualità dei prodotti realizzati e commercializzati, sono a loro volta esternalizzate nei confronti degli stessi operatori del Gruppo: si contano a tal proposito oltre 5000 individui, tra dipendenti e personale esterno, sottoposti a programmi di formazione di vario genere su tali tematiche ogni anno, in tutto il mondo, con il fine di riuscire ad ottenere una diffusione più rapida di questa

“cultura del salutare”, partendo proprio dalle radici e quindi dall’interno dell’azienda stessa e della filiera nella quale si trova inserita.

Anche le attività dedicate alla pubblicità del marchio e all’incremento della sua posizione nel mercato globale risultano completamente centrate sul cliente esterno e sulla società in generale ricorrendo ad attività comunicative orientate alla responsabilità e in grado di indirizzare la controparte verso scelte razionali di consumo, prevedendo allo stesso tempo anche alcuni momenti di riflessione nell’adozione di uno stile di vita equilibrato e salutare. Il Gruppo infatti, offre unitamente ai suoi prodotti anche specifici ed esaustivi riferimenti nutrizionali, ponendo al centro del processo decisionale il cliente stesso e le sue più varie necessità, il tutto reso possibile attraverso un’attività comunicativa caratterizzata dalla chiarezza e piena trasparenza, permettendo in tal modo di minimizzare il verificarsi di casi di “abuso alimentare” di ogni tipo.

Per incrementare questo solido rapporto con i consumatori e in generale con la società, facendoli diventare parte attiva del loro operato, il Gruppo ha dato vita nel 2017 ad una moltitudine di progetti, ottenendo in questo modo un miglior livello di interazione con gli stessi e ponendosi nella condizione di raccogliere facilmente feedback importanti e di varia natura direttamente dal consumatore finale in merito ai prodotti commercializzati. Sempre nel corso dello scorso anno, si è inoltre cercato di attirare anche le nuove generazioni a questi temi di grande rilevanza per loro e il futuro che li attende, con l’ausilio nonché attivazione di progetti tra i quali:

- progetto Si.Mediterraneo: progetto educativo posto in atto a seguito di una collaborazione con l’Università di Medicina di Napoli, rivolto agli stessi dipendenti del Gruppo su scala mondiale con la collaborazione dei ristoranti aziendali, e che si pone come obiettivo finale il

raggiungimento di un certo livello di consapevolezza che permetta di far cogliere non solo l'importanza ma anche i vantaggi di una dieta sana ed equilibrata, nonché la relazione direttamente proporzionale di questa scelta comportamentale e alimentare con il tema della sostenibilità. A tal proposito sono stati dunque implementati ad hoc menù aziendali calibrati sul consumo di prodotti integrali e carni bianche, intervenendo successivamente anche sugli stessi distributori presenti negli uffici. Si procede poi con l'indicazione agli stessi del contenuto calorico dei pasti consumati e l'impatto sull'ambiente in relazione alla scelta da loro effettuata: in tal modo, dal primo giorno di implementazione del programma, sino ad oggi, si ha ottenuto un doppio quantitativo di pasta integrale consumata rispetto alla precedente situazione, nonché un incremento del 40% di pane integrale consumato durante i pasti;

- Giocampus: nato nel 2002, dedicato ai bambini tra i 5 e i 16 anni (contando un coinvolgimento, sino ad oggi, di oltre 35.000 bambini) e promosso da una compartecipazione pubblico-privata in territorio parmense con lo scopo di promuovere uno sviluppo educativo del concetto di sostenibilità facendo leva su un'attività formativa che riesce a mettere in connessione programmi di educazione alimentare, programmi orientati al rispetto di qualsivoglia forma di disabilità e diversità, con giochi orientati all'apprendimento e all'attività fisica.

Anche in termini di diritti riconosciuti alla persona, l'azienda mantiene un approccio particolarmente attivo in ogni Paese nel quale si trova ad operare, facendosi promotrice del rispetto dei principi dell'inclusione sociale, delle diversità e dell'uguaglianza sociale e tra generi, aspetti da sempre capisaldi della strategia, della cultura, del modus operandi e del Codice Etico di Barilla.

Facendo riferimento all'aspetto prettamente gestionale e motivazionale del personale, il Gruppo, nello svolgimento delle sue plurime attività nel mercato, cerca in ogni modo di rendersi parte attiva nella promozione degli aspetti valoriali di ciascun individuo, assicurandogli non solo la sicurezza in termini infortunistici e lavorativi, ma rispettandone anche i principi morali. Ritiene infatti che sia proprio il fatto di sostenere il principio dell'inclusione sociale e della diversità, a porre la solidità strutturale sulla quale costruire la propria crescita strategica. Sotto tali aspetti, Barilla, con il fine ultimo di ottenere risultati in linea con i propri principi, ha aderito ad una serie di rapporti collaborativi con organizzazioni esterne e in prima persona ha istituito internamente, per il perseguimento di tali fini, il cosiddetto "Global Diversity & Inclusion Board" (di composizione esterna all'impresa, tra i quali spicca Alex Zanardi, medaglia d'oro alle Paralimpiadi) e nominato un "Chief Diversity Officer" subordinato direttamente al CEO, in modo tale da garantire la presa di posizione a lungo termine, nonché diffondere il pieno rispetto e la promozione dei principi legati alle diversità e all'inclusione sociale, a ogni livello della piramide gerarchica interna, a cascata, proprio a partire dai vertici aziendali. A tal proposito, il Gruppo, negli ultimi tre anni consecutivi ha ottenuto la massima valutazione nel CEI, noto come Corporate Equality Index dell'associazione americana LGBT Human Rights Campaign, in termini di attività e impegni aziendali volte a contrastare in ogni modo qualsivoglia forma di discriminazione sessuale. Tutti questi elementi contribuiscono a risaltare l'operato di un'impresa che, alla luce di queste sue basi d'appoggio, conta oltre 8.000 dipendenti in tutto il mondo, di cui oltre 5.300 assunti con contratti a tempo indeterminato (sinonimo, anche

questo, dell'attenzione riposta nella stabilità lavorativa nonché psicologica e morale che ritiene indispensabile offrire ai propri dipendenti).

	2017					
	Contratto a tempo indeterminato			Contratto a tempo determinato		
	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Italia	2.903	973	3.876	107	78	185
Resto d'Europa	1.790	968	2.758	108	54	162
Americas	362	169	531	0	0	0
AAA	202	79	281	0	0	0
Resto del Mondo	67	53	120	2	3	5
<b>Totale</b>	<b>5.324</b>	<b>2.242</b>	<b>7.566</b>	<b>217</b>	<b>135</b>	<b>352</b>

**Fig. 5.7: Suddivisione contrattuale in Barilla S.p.A.**

*Fonte: www.barillagroup.com*

D'altro canto, dal punto di vista dell'età media aziendale dei lavoratori dipendenti, si conta una percentuale pari quasi al 55% di individui tra i 30 e i 50 anni, seguita poi dal 35% oltre i 50 anni e da un 10% sotto i 30 anni. Molto importante risulta quest'ultimo dato, che si presta ad indicare il grado di "giovinezza media" di un'impresa, e che spesso conduce la stessa verso un continuo sviluppo nel tempo, insieme agli andamenti aleatori del mercato nel quale opera, permettendole in tal modo non solo di mantenere ma anche di migliorare il proprio livello di competitività e di sviluppo tecnologico.

Barilla, inoltre, si pone in prima linea nel raggiungimento dell'equilibrio non solo in termini numerici, ma anche di valorizzazione dei talenti e del rispetto delle diversità di genere; a tal proposito conta infatti circa il 35% (2.377 su un totale di 7.918) dei manager di sesso femminile (con una previsione del 40% da raggiungere nel 2020), riuscendo così ad

incrementare in tal modo la sua immagine verso l'esterno in termini di inclusività e di offerta di pari opportunità, anche dal punto di vista degli sviluppi di carriera, nei confronti delle donne. L'aspetto della diversità è colto dal Gruppo come un obiettivo di fondamentale importanza, ritenendo infatti che una forza lavoro eterogenea permetta una migliore comprensione della stessa società nella quale ci si vede inseriti ad operare, permettendo quindi di dar vita a processi decisionali e operativi maggiormente validi ed efficaci, in grado così di condurre ad una crescita ed uno sviluppo maggiori. Un trattamento di rilievo nei confronti dei propri dipendenti viene confermato anche dall'impegno dei manager nella promozione di uno stato di equilibrio tra i generi (constatando l'importanza di valori espressi e manifestati ad ogni livello gerarchico), e dal livello di flessibilità lavorativa offerto ai dipendenti, permettendo loro di raggiungere un equilibrio tra impegni lavorativi e famiglia (confermato nel 2017 dal 77% di questi, a seguito di un sondaggio interno). A tal proposito nel 2017 il Gruppo si è attivato con l'implementazione del programma "Winparenting", volto ad offrire una pronta risposta ai bisogni espressi dai manager neo-genitori in questo loro nuovo percorso.

Dal punto di vista del welfare aziendale, nel 2017 il Gruppo ha proposto ai suoi dipendenti per il terzo anno un questionario aziendale, orientato ad offrire un'indicazione della percezione del grado di rispetto delle diversità nei luoghi di lavoro, nonché il livello di inclusione sociale ottenuti per mezzo del sistema gestionale adottato, ottenendo in risposta una serie di risultati estremamente validi e positivi (è stata individuata infatti una percentuale di dipendenti pari ad oltre il 90% che si ritiene non solo soddisfatta di prestare il proprio servizio in Barilla, ma si reputa anche

orgogliosa di questa sua occupazione: sinonimo, questo, di identificazione nell'azienda e nei principi dalla stessa sostenuti).

In termini di inclusione sociale, il Gruppo dichiara fermamente l'inaccettabilità di qualsivoglia atto discriminatorio, rafforzando questo suo approccio con la partecipazione attiva alla piattaforma "includeed.com", sviluppata da una start up svizzera, che punta al raggiungimento di un allineamento tra il livello di impegno effettivamente messo in atto dalle aziende in termini discriminatori e quanto invece effettivamente colto dagli stessi dipendenti a tal proposito. Per mezzo di tale piattaforma si permette a qualunque soggetto di effettuare una valutazione completa della propria esperienza lavorativa in un'azienda, e di pari passo si permette dunque la condivisione di tali informazioni con moltissimi altri individui o enti in tempo reale, rendendo note a questi ultimi le realtà nelle quali c'è una maggior possibilità di "lavorare bene ed in sicurezza" ed essere valutati correttamente in relazione ai valori posseduti. Tale progetto deve la sua peculiarità, appunto, al fatto di consentire a tutte le imprese partecipanti di poter effettuare un paragone con le modalità gestionali e direttive poste in essere dalle altre imprese per far fronte a tale tematica, ponendole nella condizione di poterne estrapolare le direzioni migliori da prendere e poterle a loro volta applicare e migliorare internamente attraverso programmi maggiormente mirati, articolati e strutturati ad hoc. A tal proposito, in termini di diritti riconosciuti ai lavoratori appartenenti alla categoria "LGBTI" (lesbiche, gay, bisessuali, transgender e intersex), il Gruppo ha ottenuto un riconoscimento internazionale nel 2017 in qualità di prima realtà industriale italiana a sostenere l'insieme di "Standards of Conduct for Business", iniziativa delle Nazioni Unite, orientati ad eliminare e prevenire qualsivoglia forma discriminatoria LGBTI nei luoghi adibiti all'attività

lavorativa, per mezzo dell'individuazione e applicazione di una serie di regolamenti che permettano di approdare ad uno stile comportamentale corretto.

A supporto di questa sua cultura aziendale pienamente orientata all'ottenimento di un importante nonché corretto sviluppo societario, con lo scopo di offrire un incentivo nel rispetto e sviluppo di questi valori fondamentali, il Gruppo si è prontamente attivato nei confronti di tutti i soggetti portatori di Handicap per la realizzazione e implementazione di zone di lavoro che possano mettere anche questi soggetti nelle condizioni di lavorare senza impedimenti, eliminando dunque ogni forma di barriere fisiche nonché sociali, laddove precedentemente presenti. Su questo tema, Barilla si è fatta promotrice della conferenza a cadenza annuale nominata "Disability Matters Europe Conferences & Awards", volta all'individuazione dell'insieme di tecniche organizzative e best practice orientate alla tutela, al reclutamento e al corretto sviluppo lavorativo degli individui portatori di handicap nei luoghi di lavoro e nel mercato in generale. A tal proposito il Gruppo si è attivato anche nella promozione e avvio di un progetto noto come "Hackability", che si pone come fine ultimo la realizzazione, talvolta con esiti positivi e talvolta con esiti negativi, da parte di soggetti disabili, con l'affiancamento e l'indirizzamento ottenuti da una stretta cooperazione con esperti del settore e noti designer, di strumenti rivolti alla "buona cucina" aventi funzionalità e strutture specifiche e in linea con le necessità e i bisogni espressi da individui con le loro medesime e particolari esigenze e attualmente non ancora offerti dal mercato, facendo dunque diventare parte attiva questi stakeholder di nicchia.

L'impresa si è messa in gioco inoltre, nell'implementazione di svariate iniziative rivolte all'inserimento nella società dei profughi e dei rifugiati,

accogliendo in prima persona nei propri stabilimenti gruppi di soggetti giunti regolarmente nei Paesi europei alla ricerca di migliori condizioni di vita, offrendo loro contratti lavorativi inizialmente temporanei, supportandoli nel loro percorso di inclusione, e assegnandoli a supervisor specializzati con il fine di garantire loro un miglior inserimento lavorativo, una più semplice comprensione della lingua e della professione stessa, nonché una possibile opportunità impiegatizia futura.

Come si evince da questo resoconto generale sulle modalità operative adottate da Barilla, quest'ultima rivolge particolare attenzione alla società esterna così come ai suoi dipendenti, e proprio nel 2017 il Gruppo si è attivato in modo sostanziale nello sviluppo e implementazione di una modalità lavorativa nota come “smartworking” e in ulteriori importanti progetti, perseguendo il fine ultimo di ottenere un miglioramento nello stato di benessere psicofisico di tutti i suoi lavoratori, contribuendo in tal modo al miglioramento della stessa qualità della loro vita anche all'esterno del luogo di lavoro. Nello specifico, in questi ultimi 4 anni e mezzo, circa 1.300 persone hanno potuto usufruire di tale programma di lavoro innovativo adottato dall'azienda, inteso come una modalità di gestione dei propri ruoli e compiti lavorativi che permette al dipendente di svolgere le proprie attività in modo completamente autonomo e distaccato in termini non solo temporali ma anche spaziali, riuscendo così a conciliare i suoi impegni lavorativi con quelli di natura invece personale ed extralavorativa. Nel corso del 2017, il Gruppo ha “erogato” anche una serie di trattamenti di manipolazione osteopatici che interessano parti specifiche del corpo come schiena, testa e collo; a questi ha sottoposto in un primo step oltre 450 dei propri lavoratori, con lo scopo di validare l'idea secondo la quale, con l'ausilio di attività preventive, sia possibile intervenire pro-attivamente

nelle assenze dal posto di lavoro dei dipendenti dovute a malattia e, allo stesso tempo, in modo incrementale nell'affronto di condizioni psicologiche nonché fisiche impattanti, relazionate a condizioni prolungate di stress maturato nel luogo di lavoro.

In termini più pratici e maggiormente legati alla principale attività svolta da Barilla, con il fine di stimolare il personale, l'azienda si vede particolarmente attiva nella gestione e implementazione di processi orientati allo sviluppo interno dei talenti, offrendo una via preferenziale a tutti coloro che operano già all'interno del Gruppo e prevedendo avanzamenti di carriera e condizioni di gratificazione personale non indifferenti a livello motivazionale. D'altro canto, per quanto riguarda l'attività di selezione del personale proveniente dall'esterno, è stata implementata dal Gruppo la cosiddetta "Employer Value Proposition", una scaletta valoriale che permette l'individuazione delle linee guida da seguire per effettuare una corretta selezione degli individui maggiormente in linea con le richieste e la cultura trasmesse dal Gruppo. In tal modo, con un occhio di riguardo al futuro sviluppo a livello globale, Barilla intende porre le basi per quella che sarà la futura generazione manageriale aziendale, radicata nei valori da sempre perseguiti in ogni attività quotidianamente posta in essere. Nello specifico, l'EVP si suddivide in 3 punti principali:

- definisce l'ambiente lavorativo come un luogo in cui prevale la meritocrazia e la dinamicità di ruolo. I dipendenti sono in questo modo stimolati a cogliere tutte le opportunità che gli si presentano di fronte e a mettersi in gioco quotidianamente;
- la cultura del Gruppo è caratterizzata da un forte senso di appartenenza al marchio e a tutto ciò che vi ruota intorno, ponendo le

proprie basi su aspetti valoriali profondi, condivisi e orientati al rispetto reciproco;

- tutti i dipendenti, senza distinzione in merito all'attività svolta, devono essere messi nelle condizioni di avere una chiara visione dell'importanza attribuita alle loro attività nei confronti della società intera, facendo sì che possano ritenersi orgogliosi di appartenere alla "Famiglia Barilla".

Un sistema come questo, particolarmente articolato nella valorizzazione dei talenti, ha previsto inevitabilmente anche la necessità di definire una modalità analitica altrettanto specifica delle performance annuali dei dipendenti stessi, dando vita ad un sistema di valutazione che pone le proprie basi sul potenziale di crescita e sviluppo personale che li interessa. A tal proposito, nel dettaglio, si è proceduto con l'identificazione, su scala globale, di un insieme di oltre 2000 posizioni gerarchiche ed operative, descritte per mezzo di altrettante attività ad esse collegate e riconducibili. Inoltre, con l'ausilio di un modello di individuazione dei talenti, che ad oggi conta circa 1.600 dipendenti coinvolti, il Gruppo risulta attualmente nelle condizioni di procedere con l'identificazione, analisi e classificazione dei soggetti più meritevoli, garantendo loro in tal modo, a seguito di una formazione specifica e mirata, l'inserimento in posizioni di maggior portata e di spicco, nel corso degli anni a venire.

Per contribuire all'incremento delle performance dei singoli lavoratori, inoltre, Barilla ha attivato anche un sistema rivolto all'istruzione e formazione degli stessi, ad ogni livello organizzativo, contando ad oggi un coinvolgimento globale di circa 15.000 persone e investendo nel solo 2017 circa 2,6 milioni di euro, per un totale di oltre 120.000 ore di formazione su temi quali: la diversità, l'inclusione sociale, l'aspetto qualitativo degli

alimenti, la conoscenza e comprensione delle lingue straniere, la sicurezza alimentare, la salute, e molto altro ancora.

Particolare attenzione viene riposta dal Gruppo sul tema della sicurezza lavorativa nei confronti di tutti i suoi dipendenti. Si può a tal proposito contare un numero di siti produttivi Barilla che va ben oltre l'80% del totale, in possesso della certificazione OHSAS 18001; di questi, per il 100% in Italia sono in possesso della certificazione, scendendo al 90% nel resto dell'Europa e crollando vertiginosamente allo 0% per i tre stabilimenti in territorio statunitense.

Nel 2017, sono stati portati a termine ben 64 sopralluoghi tecnici di varia natura in oltre 40 siti produttivi nel mondo, per la verifica del rispetto degli standard nonché la corretta applicazione delle regole rivolte alla prevenzione degli infortuni nel lavoro; sono in aggiunta state eseguite oltre 42.000 ore a titolo formativo e centrate su tali temi. Come risultato di questo impegno, nel corso del 2017 si è assistito ad una riduzione del numero di infortuni pari a circa il 12% rispetto al 2016, percentuale che si eleva al 50% se vengono posti in paragone con gli infortuni verificatesi fino a 8 anni fa; in aggiunta, anche la frequenza con cui gli stessi si manifestano è in costante diminuzione negli anni.

Per quanto riguarda invece la società in generale nei confronti della quale si riversano tutte le conseguenze alle attività poste in essere dal Gruppo, a fronte della visione aziendale che tende a mettere in primo piano le persone e l'ambiente, si fa promotore di iniziative che si fondano sull'inclusione sociale e l'accesso agli alimenti: nel solo 2017 ha infatti devoluto in beneficenza a tali fini oltre 1.630.000€ complessivamente in termini non esclusivamente di carattere finanziario ma anche sotto forma di prodotti (quasi 5.000t): Barilla si trova infatti in stretta collaborazione con svariate

organizzazioni come Banco Alimentare, in territorio italiano, e Feeding America, in territorio statunitense. Molto importante risulta essere il contributo di quest'azienda nell'appoggio manifestato al verificarsi di situazioni caratterizzate da particolare criticità e dovute a calamità naturali di vario genere nonché la sua stretta collaborazione con il corpo della Protezione Civile.

### **5.4.1. Il Codice Etico**

A supporto del processo di crescita sostenibile nonché reputazionale su cui poggia l'intero operato di Barilla in tutto il mondo, si possono individuare 5 pilastri valoriali di matrice strategica che contribuiscono alla guida dell'intero processo decisionale nonché operativo, promossi facendo leva su attività mirate, orientate non esclusivamente ad una corretta comunicazione ma anche alla sensibilizzazione degli interlocutori:

- innovazione;
- trasparenza;
- responsabilità sociale;
- responsabilità ambientale;
- onestà.

Di pari passo, si individuano anche 5 ulteriori peculiarità che caratterizzano e definiscono le “persone Barilla” e i loro comportamenti quotidiani:

- coraggio;
- fiducia;
- curiosità;
- integrità d'azione;

- passione.

Tali pilastri risultano da sempre presenti alla guida dell'azienda, e nel corso degli anni sono stati investiti sempre di più da un processo di intensificazione, diventando in questo modo il punto focale attorno al quale far ruotare qualsivoglia decisione strategica che abbia l'obiettivo di far fronte ad un mercato in continuo sviluppo e mutamento.

A supporto di una corretta divulgazione delle norme di condotta e dei valori sostenuti dall'azienda, si pone il suo Codice Etico, caposaldo che le impedisce di agire in modo opportunistico o scorretto dal punto di vista valoriale, divulgando ad ogni livello organizzativo, a tale fine, i principi che intende perseguire nello svolgimento della sua attività, dando vita così ad una situazione di consapevolezza aziendale diffusa. Risulta quindi parte integrante dell'intero processo gestionale e dello stesso modello organizzativo, il cui rispetto ne viene garantito dall'Organismo di Vigilanza del Gruppo (composto da soggetti interni, ma anche esterni allo stesso, in modo tale da garantirne completa oggettività dell'operato). In tal modo Barilla, grazie all'adozione di un Codice Etico ben strutturato, è in grado di permettere un avanzamento dignitoso delle proprie attività, non solo limitandosi al mero rispetto delle regole, ma allo stesso tempo anche facendo propri questi valori condivisi.

Il fine ultimo perseguito dal Gruppo si basa nell'offerta di prodotti qualitativamente eccellenti, che possano garantire al consumatore un certo livello di sicurezza facendo affidamento ad un'alimentazione sana ed equilibrata.

La direttrice dell'impresa è ottenuta per mezzo dell'esplicitazione, nel Codice Etico, dei valori fondamentali del Gruppo individuati come segue:

- attività poste in essere secondo il principio dell'onestà: tale elemento risulta essere il principio cardine di ogni azione e decisione aziendale, orientate all'instaurazione di un rapporto non solo coerente ma anche leale nei confronti dei suoi portatori di interessi, con i quali l'azienda intende creare una relazione basata sulla completa trasparenza e fiducia;
- l'individuo: in qualità di stakeholder interno o esterno, questo è sempre messo al centro di qualsivoglia decisione aziendale. Tale fattore risulta essere di particolare importanza in quanto permette una maggior valorizzazione della persona, promuovendone al contempo l'inclusione sociale e prendendo le distanze da qualsivoglia forma di discriminazione, facendola in tal modo divenire la fonte principale del valore creato e distribuito dall'azienda. Per tali motivi questi valori basati sullo sviluppo sociale nonché umano permettono alle attività poste in essere da Barilla di avere un notevole impatto esterno, in particolar modo nei Paesi in via di sviluppo;
- pro-attività aziendale nei confronti della salvaguardia di ogni tipo di risorsa ambientale e della stessa biodiversità: il Gruppo si fa promotore di una serie di attività orientate alla trasmissione dei valori chiave, come il rispetto, alle nuove generazioni, contribuendo in tal modo allo sviluppo societario;
- decisioni effettuate ed azioni poste in essere secondo principi della tutela del lavoratore e del servizio da esso prestato: prevedendo ed assecondando ogni forma di associazione e contrattazione collettiva dei lavoratori, in aggiunta all'impegno nella rinuncia al lavoro forzato o segnato da forme discriminatorie;

- rispetto delle norme attualmente poste in essere ed estensione della loro applicazione anche a tutti i partner commerciali con i quali si trova ad operare, assumendo decisioni in linea con le stesse.

In una seconda sezione del Codice, inoltre, il Gruppo ha scelto di individuare e menzionare un insieme di norme comportamentali alle quali attenersi, creando una suddivisione delle stesse in relazione all'attività sottoposta ad analisi:

- le relazioni con gli stakeholder, indipendentemente dalla loro natura, devono essere orientate alla correttezza comportamentale e collaborativa;
- ogni forma di rendicontazione, sia essa rivolta all'interno o all'esterno, deve rispettare i principi della correttezza, della verificabilità e della legittimità, seguendo di pari passo anche i principi della tempestività, della completezza e della chiarezza informativa. Viene pertanto bandita ogni attività che abbia come fine la manipolazione informativa;
- nelle relazioni poste in essere con l'esterno, il Gruppo deve opporsi pienamente a qualsivoglia forma di corruzione che abbia le potenzialità di indurre in qualche modo l'impresa a perseguire un fine diverso da quello esplicitato formalmente dalla sua mission;
- le attività comunicative e pubblicitarie rivolte all'esterno devono essere adeguate agli stakeholder di riferimento, prevedendo il rispetto dei valori condivisi dallo specifico gruppo di acquirenti in esame. Una comunicazione efficace deve inoltre prevedere la centralità dell'individuo e dell'insieme di bisogni ed esigenze espressi dallo stesso, senza trascurare in alcun modo la trasparenza operativa;

- nella definizione e prosecuzione dei rapporti contrattuali, il Gruppo garantisce il proprio impegno nell'evitare comportamenti opportunistici, posti in essere facendo leva sul proprio dominio competitivo nel mercato.

All'interno della terza sezione del Codice, invece, si viene condotti nell'insieme di norme e principi adottati in territorio nazionale e perseguiti dal Gruppo nello svolgimento delle proprie operazioni di mercato, facendo esplicita menzione, in aggiunta, di tutte le categorie di stakeholder alle quali il Gruppo si rivolge. Viene menzionato anche il cosiddetto "Organismo", organo di vigilanza interno, istituito appositamente per tenere monitorata l'applicazione del Codice nelle attività societarie: a tale organo inoltre, viene anche affidata l'attività di segnalazione, qualora vi fossero casi di mancato rispetto di tali norme e dell'insieme di valori di fondo da parte di soggetti interni o anche esterni alla società ma legati ad essa (si pensi ai legami di filiera). In questo modo il Gruppo si mette nelle condizioni di aver la possibilità di procedere prontamente con sanzioni di varia natura nei confronti dei violatori, con il successivo ripristino della situazione iniziale. Viene inoltre sottolineato in questa sezione, il grande impegno di Barilla nel promuoverne l'applicazione dello stesso all'esterno con le più opportune e adeguate attività comunicative, in modo tale da riuscire ad allineare l'insieme di attività, decisioni e comportamenti messi in atto, con quelli riportati nello stesso.

La quarta e ultima sezione infine, risulta principalmente focalizzata nel garantire la tenuta di una condotta comportamentale rivolta alla tutela capitale aziendale agli occhi dell'intero mercato finanziario e di tutti coloro che abbiano instaurato un qualunque tipo di rapporto con l'azienda, evitando il manifestarsi di situazioni che possano porre gli individui in

conflitto di interessi, promuovendo l'operatività secondo i principi della massima trasparenza ed escludendo il verificarsi qualsivoglia forma di corruzione.

## 6. *Conclusioni*

La “Corporate Social Responsibility” tutt’ora non risulta ancora un elemento chiaro e definito, a causa della sua immensa complessità tecnica, normativa nonché applicativa, presentando per tali motivi una serie di limiti specifici e non potendo in alcun modo fare riferimento su strumenti in grado di darne una definizione né di offrirne una misurazione ottimale e con la minima marginalità d’errore. Un aspetto che però va sottolineato, è quello focalizzato sulle modalità comunicative della sostenibilità da parte dell’impresa che sceglie di adottare questo percorso, nei confronti dell’ambiente esterno nel quale la stessa si trova ad operare e con cui interagisce quotidianamente. A tal proposito, in termini di comunicazione sostenibile, si è proceduto con la definizione di una serie di specifici modelli e strumenti di reportistica, nonché standard e norme che ne permettono un’adeguata descrizione nei confronti della molteplicità di stakeholder esterni, ognuno dei quali può potenzialmente manifestare esigenze distinte da quelle espresse dagli altri soggetti che si trovano ad instaurare con l’impresa un rapporto di natura estremamente varia.

Il tema del “posizionamento territoriale e sociale” dell’azienda occupa una posizione di particolare rilevanza, in quanto pone sotto analisi la possibilità per l’impresa di trovarsi ad affrontare condizioni specifiche e dotate di una certa particolarità e rilevanza che possono potenzialmente condurla a prendere iniziative e decisioni, nonché compiere azioni diverse a seconda proprio del territorio nel quale si trova ad operare e delle caratteristiche sociali e culturali dello stesso. La maggior criticità che si interpone tra l’impresa e la CSR, riguarda principalmente la moltitudine di norme,

modelli di pensiero e strumenti comunicativi a disposizione, che pongono perciò in una posizione di grande complessità organizzativa e decisoria l'azienda stessa, nel suo tentativo di comprendere quale sia la strada che meglio si adatta alla propria strategia comunicativa, d'azione e dunque di profitto. Tale criticità è emersa dall'analisi del processo evolutivo di questo fenomeno negli anni, che tutt'ora risulta ancora in fase di elaborazione e di studio e che, con un andamento altamente dinamico di tale portata, talvolta conduce a visioni e idee anche contrastanti sulle possibili sfaccettature ed evoluzioni che lo stesso potrà avere negli anni a venire: basti pensare alla possibilità per le aziende, in un futuro plausibilmente nemmeno troppo lontano, di trovarsi a poter contare su di un unico modello di reportistica cosiddetto "integrato", attualmente già utilizzato da molte realtà industriali, che permetterà alle imprese di utilizzare non più esclusivamente analisi contabili e caratterizzate dall'assoluta oggettività dei dati e delle misurazioni effettuate, ma anche analisi più "astratte", legate appunto ad elementi appartenenti al tema della sostenibilità. Con l'utilizzo di un simile modello, infatti, le imprese sono orientate verso l'utilizzo di un unico report destinato ad una moltitudine di stakeholder completamente diversi tra loro e nella maggior parte dei casi con finalità che talvolta risultano persino divergere, quali ad esempio gli azionisti e i portatori di capitale di rischio, da una parte, e gli ambientalisti, dall'altra; anche se questi due elementi analitici potrebbero sembrare completamente divergenti, seguendo tale modalità di reportistica l'impresa deve riuscire a trovare il modo migliore di operare coniugando tutti questi fini, apparentemente distinti e divergenti ma organizzativamente dipendenti e connessi tra loro. Solo una corretta modalità d'azione che prevede il perseguimento dell'insieme complessivo di tali obiettivi permette, infatti, all'azienda di raggiungere una posizione

di successo competitivo nel mercato di riferimento. Una difficoltà che si pone in risalto, è l'incapacità di coniugare in modo perfetto, e soprattutto adatto, elementi di matrice quantitativa (caratterizzati da misurazioni oggettive degli impatti economici derivanti dalle decisioni e attività aziendali poste in essere, facilmente paragonabili con i risultati ottenuti in passato), con quelli sostenibili di matrice invece meramente qualitativa (difficili e talvolta impossibili da analizzare e misurare a causa dell'assenza parziale o anche totale di sistemi in grado di monitorare gli impatti sociali e ambientali delle decisioni e attività interne nei confronti dell'ambiente esterno, e per la grande varietà di sistemi di misurazione e parametri di riferimento a disposizione dell'utilizzatore, che rendono dunque le stesse difficilmente comparabili nel lungo termine).

In linea di massima, nel tempo, i diversi autori che si sono esposti in tema di sostenibilità risultano per la maggior parte concordare con l'elevato livello di importanza e il grande impatto positivo verso l'esterno attribuito alla CSR in termini comunicativi.

Gli strumenti a disposizione dei manager per garantire un efficace processo comunicativo di tali informazioni nei confronti della totalità di stakeholder, come si è potuto evincere dal capitolo 4 nel quale si è voluto offrire una panoramica generale esclusivamente di quelli principali ed in alcuni casi utilizzati dal Gruppo Barilla, sono davvero molteplici e in svariate circostanze questa loro moltitudine nonché interscambiabilità in termini di esigenze può far sorgere problematiche di vario genere e un senso di smarrimento. Il tutto è principalmente legato, non solo alla ricerca di un approccio che permetta la loro corretta comprensione da parte degli stessi destinatari, ma anche agli occhi dei medesimi utilizzatori, soprattutto nella fase di valutazione e confronto delle performance conseguite.

L'insieme di tutti questi strumenti e ragionamenti congiunti di matrice sostenibile, le sfaccettature che tale tematica può assumere in termini strategici, decisionali e operativi per un'impresa e la loro applicazione andando anche oltre i confini dell'organizzazione stessa lungo i rapporti di filiera, porta inevitabilmente contributi notevoli per l'organizzazione: a tal proposito, per avere un'idea chiara sulle modalità in cui le performance ambientali e sociali possano ricadere su quelle economico-finanziarie, andando a migliorarle o talvolta anche rischiando di peggiorarle se gestite in maniera superficiale e poco adatta, si è scelto di analizzare il caso del Gruppo Barilla, azienda attiva a livello globale e tra le più pro-attive in termini sostenibili a livello mondiale.

Barilla riconosce esplicitamente come proprio obiettivo strategico da perseguire, non solo la salute e sicurezza dei propri lavoratori e della società in generale, ma anche la tutela ambientale, che insieme contribuiscono positivamente all'aumento del valore globale dell'impresa, nonché quello attribuito ai propri prodotti e a tutto il personale.

Di particolare importanza in questo progetto, risulta l'attività di ascolto verso l'esterno, ovvero il processo di interiorizzazione delle segnalazioni provenienti dai consumatori, e non solo. Il tutto è reso possibile per mezzo della creazione di community, pagine web e collaborazioni di vario genere, che permettono all'azienda di provvedere poi ad un riallineamento rispetto alle loro richieste e necessità, alleviando in tal modo il livello di insoddisfazione percepita; questo processo di continuo miglioramento del proprio operato e dei propri prodotti, infatti, ha portato negli anni l'azienda al raggiungimento della posizione di leader di mercato che si trova ad occupare tutt'oggi.

L'azienda, nella sua totalità e complessità organizzativa fa riferimento alla mission e ai valori e principi esplicitati dal modello “Buono per Te, Buono per il Pianeta”, con il quale si pone nel mercato nelle vesti di produttore di cibo qualitativamente superiore rispetto a quello proposto dai competitor che operano nel medesimo mercato, e avente origine da rapporti produttivi orientati alla sostenibilità ed all'efficienza in ogni fase della lavorazione; allo stesso tempo, si impegna ad operare nel pieno rispetto delle normative e dei regolamenti vigenti nei vari Paesi, perseguendo al contempo un continuo miglioramento e una costante implementazione delle proprie prestazioni e attività.

Gli aspetti prettamente ambientali e sociali vengono costantemente considerati come parte integrante di quella che può essere definita come la normale gestione dell'impresa, promuovendo la diffusione di una cultura aziendale particolarmente concentrata sullo sviluppo sostenibile, nonché una partecipazione verso tali obiettivi a 360 gradi: è infatti coinvolta non solo la base della piramide gerarchica del Gruppo, ma si ricerca invece, una partecipazione verso tali obiettivi anche da parte degli stessi manager appartenenti ai vertici.

L'azienda, nel suo operato, a seguito dell'analisi effettuata, si è rilevata particolarmente attiva in svariati campi d'azione:

- nella salvaguardia ambientale, cercando, con il suo operato, di preservare le risorse naturali anche attraverso attività volte al contenimento dei consumi energetici e delle emissioni inquinanti, in aggiunta alla riduzione dei consumi delle materie prime stesse;
- nella selezione, per l'implementazione dei propri processi, di sostanze meno impattanti sulla salute umana e sullo stesso ambiente;

- nella gestione efficiente dei rifiuti, in ogni fase della produzione, prestando particolare attenzione alle possibilità di riciclaggio;
- nella prevenzione infortunistica, con l'adozione di sistemi di prevenzione collettivi, invece di prediligere quelli di matrice prettamente individuale e dunque potenzialmente meno efficaci;
- nella prevenzione in materia di sicurezza lavorativa e di salute, garantendo condizioni lavorative orientate alla sicurezza e al benessere dei lavoratori.

Nell'azienda la CSR ricopre un ruolo di spicco nella creazione di shared value complessivo, che proviene non solo dalle attività poste in essere dal Gruppo, ma anche da tutte le controparti con le quali lo stesso si trova a relazionarsi in vario modo. Posizione di rilievo è ricoperta dalle relazioni di filiera: con questi partner commerciali, Barilla ha messo in atto un vero e proprio flusso produttivo orientato alla piena condivisione dei propri principi e valori di fondo, divenendo in tal modo un tutt'uno con i propri partner ed affidando agli stessi parte della propria capacità di creare valore nei confronti della totalità di stakeholder nonché il suo stesso posizionamento di mercato.

Con il proprio lavoro, il Gruppo si mette in campo per riuscire ad offrire un insieme alquanto variegato di prodotti e di servizi che siano in grado di attirare il cliente ad uno stile di vita sano per sé stesso e allo stesso tempo anche con ripercussioni altrettanto positive nei confronti dell'intera società e dell'ambiente. In tal modo l'azienda è riuscita, con il passare degli anni, ad ottenere un posizionamento di mercato particolarmente forte, identificandosi in qualità di operatore di mercato preoccupato non solo dell'incremento del proprio fatturato, ma che opera anche con il fine ultimo di soddisfare pienamente le esigenze dei propri clienti e consumatori, anche

di nicchia e con necessità specifiche, e di tutti coloro che non manifestano particolari interessi di natura prettamente economica o nella mera soddisfazione dei propri bisogni, ma che sono invece attratti dalla considerazione dello stato di salute del pianeta e dalla soddisfazione delle necessità delle generazioni future.

Nel processo di creazione di valore condiviso, il Gruppo ha dimostrato un particolare interesse nell'aspetto prettamente qualitativo dei propri prodotti, attuando una serie di controlli interni e nei confronti dell'intera filiera produttiva, conformando la totalità dei prodotti ai principi sui quali si fonda la propria mission aziendale. In termini di filiera produttiva, inoltre, viene riposto particolare interesse non solo in capo ai partner commerciali che apportano la materia prima necessaria per la successiva trasformazione in prodotto finito per la clientela, ma anche a tutti gli aspetti di fondo relativi ad esempio al packaging, al consumo energetico riconducibile alle attività produttive, alla riciclabilità dei prodotti utilizzati, al benessere animale, andando in questo modo a definire un processo produttivo e relazionale complessivamente sostenibile in ogni suo aspetto, e non focalizzato esclusivamente sull'attività principale del settore alimentare nel quale si trova ad operare.

È proprio la fase di rendicontazione nonché la successiva pubblicazione dei risultati ottenuti, quella alla quale viene imputato particolare rilievo dai manager del Gruppo, spronando l'organizzazione intera a comprendere e valutare le particolari istanze manifestate dalla totalità degli stakeholder. Una grande leva viene fatta in particolar modo sulla presenza di sinergia tra i vari aspetti riportati per mezzo del processo di rendicontazione, quelli quantitativi di impronta economica e quelli di impronta invece prettamente qualitativa, con lo scopo di rendere noto il livello di "bontà" del percorso

intrapreso e comprendere la necessità o meno di effettuare un riallineamento con la propria mission.

A seguito dell'intera analisi del Gruppo e del suo operato, possiamo dunque affermare la pro-attività aziendale in termini sostenibili, considerando questo aspetto come peculiare, non esclusivamente dal punto di vista meramente economico e orientato al posizionamento di mercato, ma anche con una sensibilità di tipo sociale e ambientale, che si spinge oltre quanto previsto dalla legislazione vigente, equamente distribuita nell'intera organizzazione aziendale, dalle posizioni di vertice alle posizioni poste alla base, considerando tali obiettivi di importanza equiparabile e talvolta addirittura superiore a quelli di matrice prettamente economica.

In termini di rapporti di filiera con i partner commerciali, il Gruppo ha indubbiamente un potere molto importante nei loro confronti, trovandosi in tal modo in una posizione di vantaggio che gli permette di poter dettare le regole che questi devono assolutamente rispettare per potersi garantire la continuità del rapporto ed essere identificati come membri della filiera. Questo fattore risulta estremamente importante per Barilla in quanto, grazie alla sua dominanza nei rapporti posti in essere con le controparti, è in grado di tenere sotto controllo l'intero processo di fornitura e di produzione, elemento estremamente importante per la reputazione dell'intera azienda. Si denota per tali motivi un approccio di tipo dittatoriale sotto alcuni punti di vista, che il Gruppo ha scelto però di affiancare ad approcci di tipo acquiescenti, rendendo visibili i contributi offerti dai singoli attori alla creazione del valore finale; si permette così un continuo scambio informativo orientato alla cooperazione con altre innumerevoli aziende e società, perseguendo il continuo sviluppo e miglioramento processuale, con finalità non solo puramente economiche, ma anche ambientali e sociali.

Nel dettaglio si può constatare l'attuale assenza di un modello di rendicontazione integrato, ma da un'analisi approfondita della documentazione pubblicata dal Gruppo, si nota come ogni suo rapporto non risulti mai slegato da tutti gli altri. Il processo di rendicontazione integrato, nel tempo, sta ottenendo un consenso sempre maggiore grazie alla sua capacità di risposta ad una moltitudine di stakeholder estremamente vari (a partire dai finanziatori e azionisti con bisogni essenzialmente economici, passando al consumatore medio attento al prodotto ma con un occhio di riguardo anche sull'ambiente, finendo ai meri ambientalisti con richieste di matrice prettamente ambientale), così come lo sono i bisogni da loro espressi. In Barilla, nonostante l'assenza di un report di tale tipologia, si denota comunque la presenza di un modello di rendicontazione in grado di collegare per mezzo di un fine logico tutti e 3 i report pubblicati, mettendo dunque in connessione gli aspetti economici e le relative decisioni intraprese, contenute nel bilancio di fine esercizio, destinati ai meri speculatori e finanziatori, con gli elementi di natura esclusivamente sociale e ambientale, contenuti rispettivamente nei due modelli di reportistica "Buono per te" e "Buono per il pianeta", destinati agli stakeholder che antepongono al processo economico quello orientato alla preservazione delle risorse naturali e lo sviluppo sociale.

Si può addirittura notare come in Barilla, il tema della sostenibilità risulti ormai talmente così centrale da quasi sovrastare il mero aspetto economico: l'intera analisi di reportistica infatti si fonda proprio sugli aspetti prettamente sociali e ambientali, considerati i cardini dell'azienda per l'ottenimento di una performance ottimale sul mercato. In tal modo gli stockholder del Gruppo si trovano a dover far spazio nel gradino più alto del podio a tutti gli stakeholder: tutti i soggetti che si trovano ad avere un

rapporto con l'impresa, infatti, vengono ritenuti essenziali per il suo posizionamento di mercato, senza poter più effettuare alcuna suddivisione in termini di importanza. Si può far ricorso per l'esplicitazione di tale visione, alla matrice di connettività, che pone la possibilità di intersecare tra loro le sei categorie di capitale a disposizione dell'azienda (finanziario, sociale, relazionale, infrastrutturale, umano, organizzativo), che a loro volta contribuiscono al raggiungimento, venendone allo stesso tempo anche sostenute, dei rispettivi obiettivi che l'azienda si prefigge per un eccellente posizionamento di mercato.

Data la vastità concettuale e strutturale del tema, nel caso esaminato, durante il processo di analisi, si è potuto riscontrare un limite strutturale del rapporto fornito da Barilla: nello specifico il limite cardine viene identificato nella sezione dedicata agli indicatori utilizzati e alle misurazioni fornite nel processo di rendicontazione. Da un'analisi approfondita, infatti, il Gruppo, nella stesura e nell'indicazione dei dati raccolti, non risulta fare alcuna menzione degli standard imposti dalla legge o dei risultati mediamente ottenuti e misurati nel mercato: tale elemento, conduce esclusivamente un lettore attento e particolarmente ferrato in materia ad estrapolarne una corretta, oggettiva e precisa valutazione, positiva o negativa, della totalità di risultati ottenuti e riproposti. L'azienda, infatti, nel menzionare i propri risultati fa riferimento nella quasi totalità dei casi ad analisi di matrice comparativa con i propri successi dell'anno precedente o di pochi anni precedenti quello in esame, indicandone migliorie o peggioramenti ottenuti, senza però offrire adeguate informazioni al lettore relativamente all'oggettiva bontà degli stessi rispetto a quanto previsto dalla legislazione, né rispetto a quanto ottenuto in media nel mercato. In tal modo non si permette al diretto interessato di attuare una

scrupolosa attività di benchmark, ponendo bensì in evidenza i risultati senza però mettere a disposizione alcun parametro di valutazione degli stessi.

Altro limite che si può denotare da un'attenta analisi dei report Barilla, riguarda ad esempio il numero di stabilimenti certificati OHSAS 18001, relativamente alla salute e alla sicurezza dei lavoratori. Si denota infatti una presenza di tale certificazione che copre l'86% degli stabilimenti italiani ed europei, valore medio particolarmente elevato, ma che nel dettaglio risulta pesantemente colpito dall'assenza completa della stessa negli stabilimenti americani, sintomo di una pro-attività sotto tale fronte non nettamente riscontrabile. Questo fattore sta dunque a dimostrare un'impronta decisoria e d'azione che, sotto certi punti di vista, non si spinge pienamente oltre le leggi locali, ma bensì ne viene talvolta influenzata; rimane comunque un dato poco evidenziato nei report, trattandosi esclusivamente di un numero molto esiguo di stabilimenti (3) rispetto alla totalità nel resto del mondo, se si tiene in considerazione inoltre, che lo stabilimento di Ames in America risulta uno dei pochi ad aver mantenuto per anni il primato relativamente all'assenza di eventi infortunistici (potendo quindi contare nella mancanza di una necessità effettiva di intervento), ma che in ogni caso rischia di sollevare polemiche, anche se esclusivamente da uno stakeholder particolarmente analitico e che non si sofferma sulle positività più evidenti del Gruppo.

Elemento che va a favore dell'azienda, di pari passo, risulta essere invece l'individuazione di obiettivi a lungo termine (fino al 2030), principio cardine per un'impresa che intraprende la strada della sostenibilità, permettendo in tal modo agli stakeholder, nel lungo termine appunto, di verificarne la credibilità delle informazioni fornite dall'azienda. Non va

tralasciato, in aggiunta, il fatto che oltre il 93% degli stabilimenti Barilla è certificato UNI EN ISO 14001 essendo in possesso di un SGA (Sistema di Gestione Ambientale) integrato.

Barilla risulta inoltre coprire una posizione di rilievo grazie al suo primato nel calcolo e nella successiva pubblicazione degli impatti ambientali legati alla realizzazione di oltre il 70% dei propri volumi di prodotto, certificati da un ente terzo, in accordo con il sistema internazionale Environmental Product Declaration (EPD), così come per l'utilizzo della certificazione GOs (European Guarantees of Origin), che ne attesta la produzione con l'utilizzo di fonti energetiche di matrice rinnovabile.

È proprio con questa strategia fondata sull'aumento di credibilità verso l'esterno, che il Gruppo riesce di anno in anno ad aumentare anche la fedeltà e il livello di fiducia agli occhi dei propri stakeholder, ottenendo in tal modo posizionamenti di mercato strategicamente nonché contrattualmente cruciali che, se correttamente gestiti come fatto sino ad oggi, portano il Gruppo alla continua crescita e reinvestimento del capitale generato, ponendo le basi per una crescita esponenziale e proficua dal punto di vista non solo sociale e ambientale, ma per ovvi motivi, anche economico.

Risulta essere proprio il successo commerciale del Gruppo, infatti, la punta di diamante per uno sviluppo sostenibile e altrettanto positivo, in quanto è proprio grazie ad esso che un'azienda riesce a creare e distribuire valore nella società e nell'ambiente. L'andamento economico del Gruppo, a conferma di ciò, ha infatti visto nell'anno 2017 il raggiungimento del massimo stato di solidità negli ultimi 8 anni di attività, con un netto aumento degli investimenti grazie ad un altrettanto continuo aumento della domanda non solo interna, ma anche negli altri Paesi.

Questa solidità, confermata da un utile d'esercizio intorno ai 285.522.000 euro, in netto aumento rispetto ai 238.272.000 euro del 2016, infatti, pone ottime basi per un'efficace posizionamento nel mercato, permettendo la soddisfazione della totalità dei suoi stakeholder, a 360 gradi: non solo quindi la soddisfazione dei bisogni manifestati dalla società e dagli stessi clienti (da quelli focalizzati sulle specifiche e singolari necessità alimentari, a quelli orientati ad uno stile di vita sano ed equilibrato, e alla valorizzazione e tutela dell'ambiente e delle sue risorse), ma creando al contempo anche valore per i portatori di capitale di rischio, i cosiddetti stockholder, che investono il loro denaro in vista di un futuro ritorno economico di matrice remunerativa nei confronti del rischio dell'investimento effettuato.

Si tratta per tali ragioni di un immaginario percorso circolare, in cui elementi legati alla prosperità economica si legano a valori sociali e a loro volta a valori ambientali, che finiscono poi per confluire nuovamente e positivamente in termini economici e finanziari per l'azienda.

A conferma di ciò basta soffermarsi sull'impiego di capitale finanziario per la riduzione degli impatti sull'ambiente, a seguito dell'impiego di mezzi azionati con combustibili meno inquinanti, come il gas naturale o l'energia elettrica, o di tecnologie produttive più all'avanguardia ed efficienti, che permettono in una prima analisi di ottenere una riduzione dei costi in termini di rifornimento e di consumi, e al contempo l'abbattimento delle emissioni di gas ad effetto serra (non indifferente per il Gruppo, attestandosi ad un valore pari al 29% in meno rispetto a quelli prodotti nel 2010). In un secondo momento tale capitale residuo in eccesso, potrà essere dunque speso in modo più interessante per perseguire ulteriori fini sociali e

ambientali, che a loro volta contribuiranno ad incrementare nuovamente l'aspetto meramente finanziario.

## 7. *Bibliografia*

- Allan, J.A., Fortunately There Are Substitutes for Water Otherwise Our Hydro-Political Futures Would Be Impossible, *Priorities for water resources allocation and management*, ODA, Londra 1993, pp. 13-26.
- Bettina Campedelli Bertacche, *Reporting aziendale e sostenibilità: i nuovi orizzonti del bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano 2005
- Brunella Arru, *La responsabilità sociale: evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*, Franco Angeli, Milano 2017.
- Carroll A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.
- Commissione delle Comunità Europee, COM (2001) 366, Libro Verde. *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 2001.
- Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo, *Our Common Future*, 1987.
- Concetta Carnevale, *Stakeholder, CSR ed economie di mercato: la complementarità delle sfere economico-istituzionali*, Franco Angeli, Milano 2014.
- Davis K. (1960), Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, *California Management Review*, pp. 70-76.

- Donaldson T., Preston L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *The Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*, New Society Publishers, Stoney Creek.
- Francesco Perrini, Antonio Tencati, *Corporate Social Responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, 2011.
- Francesco Perrini, Clodia Vurro, *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, Egea, 2011.
- Frederick W. C. (1960), The Growing Concern Over Business Responsibility, *California Management Review*.
- Freeman, *Strategic Management. A stakeholder Approach*.
- Friedman M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- GBS (2007), *Il bilancio sociale. Documento di ricerca n°5: gli indicatori di performance nella rendicontazione sociale*, Milano, Giuffr  editore.
- Hoekstra, A. Y., Sustainable, Efficient, and Equitable Water Use: The Three Pillars under Wise Freshwater Allocation, in "WIREs Water", 1, 2014, pp. 31-40.
- Hoekstra, A.Y., L'impronta idrica: uno strumento per mettere in relazione i nostri consumi con l'uso dell'acqua, in Antonelli, M., and Greco, F., "L'acqua che mangiamo", Edizioni Ambiente, Milano 2013.
- International Standards Office, *ISO 14020:2000 Environmental Management – Life Cycle Assessment – Principles and Framework*, ISO, Ginevra 2000.

- International Standards Office, ISO 14044:2006 Environmental Management – Life Cycle Assessment – Requirements and Guidelines, ISO, Ginevra 2006.
- International Standards Office, ISO 14046:2014 Environmental Management – Water Footprint – Principles, Requirements and Guidelines, ISO, Ginevra 2014.
- International Standards Office, ISO 14067:2013 Greenhouse Gases – Carbon Footprint of Products – Requirements and Guidelines for Quantification and Communication, ISO, Ginevra 2013.
- Laura Michellini, Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility: caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit, F. Angeli, Milano 2007.
- Luca Bagnoli, Responsabilità sociale e modelli di misurazione, Franco Angeli, 2010
- Mario Risso, Collaborazioni di settore per la sostenibilità nelle filiere internazionali, Franco Angeli, 2013.
- M.B.E. Clarkson, A Risk Based Model of Stakeholder Theory, University of Toronto, 1994
- M.B.E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance
- M.B.E. Clarkson, Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model, in Research in Corporate Social Performance and Policy 12, JAI Press, 1991.
- Mekonnen, M. M., Hoekstra, A. Y., A Global Assessment of the Water Footprint of Farm Animal Products, “Ecosystems”, 15, 2012, pp. 401-415.

- Pierluigi Malvasi, L'impresa della sostenibilità. Tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale, Milano 2007.
- Porter M., Kramer M. (2006), Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review.
- Sethi S. P. (1975), Dimensions of corporate social performance: an analytical framework, California Management Review.
- T. Donaldson, L.E. Preston, The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications, 1995.
- U. Steger Editor, Inside the mind of the stakeholders, Houndmills, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006.

## 8. *Sitografia*

- [www.agronotizie.imaginenetwork.com](http://www.agronotizie.imaginenetwork.com)
- [www.aics.gov.it](http://www.aics.gov.it)
- [www.ambientecucinaweb.it/per-una-filiera-sostenibile/](http://www.ambientecucinaweb.it/per-una-filiera-sostenibile/)
- [www.arpae.it](http://www.arpae.it)
- [www.barillacfn.com](http://www.barillacfn.com)
- [www.barillagroup.com/it](http://www.barillagroup.com/it)
- [www.barillagroup.com/it/comunicati-stampa](http://www.barillagroup.com/it/comunicati-stampa)
- [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)
- [www.certificato-energetico.it](http://www.certificato-energetico.it)
- [www.cominandpartners.com](http://www.cominandpartners.com)
- [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)
- [www.csqa.it](http://www.csqa.it)
- [www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it)
- [www.dnvgl.it/services/certificare-la-sostenibilita-della-catena-di-fornitura-79862](http://www.dnvgl.it/services/certificare-la-sostenibilita-della-catena-di-fornitura-79862)
- [www.etichettaambientale.it](http://www.etichettaambientale.it)
- [www.ey.com](http://www.ey.com)
- [www.fondazionevilupposostenibile.org](http://www.fondazionevilupposostenibile.org)
- [www.globalcompactnetwork.org](http://www.globalcompactnetwork.org)
- [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- [www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it)
- [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)

- [www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori)
- [www.impresaprogetto.it](http://www.impresaprogetto.it)
- [www.improntaetica.org](http://www.improntaetica.org)
- [www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/01/gazzetta-ufficiale-informazioni-non-finanziarie-10-01-2017.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/01/gazzetta-ufficiale-informazioni-non-finanziarie-10-01-2017.pdf)
- [www.infosostenibile.it](http://www.infosostenibile.it)
- [www.inftub.com/economia/economia-aziendale](http://www.inftub.com/economia/economia-aziendale)
- [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org)
- [www.internet4things.it/smart-agrifood](http://www.internet4things.it/smart-agrifood)
- [www.intesasanpaolo.com](http://www.intesasanpaolo.com)
- [www.lastampa.it/2018/02/07/scienza/ambiente](http://www.lastampa.it/2018/02/07/scienza/ambiente)
- [www.lifegate.it/impresе](http://www.lifegate.it/impresе)
- [www.nexteconomia.org](http://www.nexteconomia.org)
- [www.osservatoriosocialis.it](http://www.osservatoriosocialis.it)
- [www.pmi.it/impresa/business-e-project-management](http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management)
- [www.rizzolieducation.it/riviste/direttiva-ue-sulla-comunicazione-sociale-e-ambientale-delle-grandi-impresе/](http://www.rizzolieducation.it/riviste/direttiva-ue-sulla-comunicazione-sociale-e-ambientale-delle-grandi-impresе/)
- [www.senato.it](http://www.senato.it)
- [www.sspt.enea.it](http://www.sspt.enea.it)
- [www.stakeholdermap.com](http://www.stakeholdermap.com)
- [www.studieconomici.altervista.org](http://www.studieconomici.altervista.org)
- [www.tecnalimentaria.it](http://www.tecnalimentaria.it)
- [www.un.org/sustainabledevelopment](http://www.un.org/sustainabledevelopment)
- [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

- [www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)