



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Amministrazione, Finanza e  
Controllo

Tesi di Laurea

# **CSR E ANALISI DI MATERIALITÀ:**

I casi Armani e Prada

**Relatore**

Ch. Prof. Marco Vedovato

**Correlatore**

Ch. Prof. Maurizio Massaro

**Laureando**

Deborah Giotto  
Matricola 862104

**Anno Accademico**

2020 / 2021



Ai miei nonni, le mie radici

Alla mia famiglia, le mie ali

A Federico, il mio compagno di viaggio

A tutti coloro che mi vogliono bene, i miei sostenitori

A me stessa, la mia libertà

Un percorso nel Tempo, da quello geologico dei milioni di anni, al nostro, a volte troppo breve e poi improvvisamente troppo lungo, a seconda di quello che stiamo vivendo e di come sappiamo viverlo.

La natura ha prodotto il Tempo e l'uomo ha inventato modi per contarli ma mai per poterlo controllare.

Questo breve percorso, mostrando eventi con Tempi tanto diversi, vuol essere uno degli strumenti per cominciare a capirlo, il Tempo.



# Indice

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UN EXCURSUS STORICO SULLE TAPPE VERSO LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.1 La morale dietro alla storia dell'Isola di Pasqua.....	3
1.2 Dalla preistoria al capitalismo avanzato: come la pressione ambientale cambia.....	4
1.3 Il paradosso della crescita economica e i primi movimenti d'opinione.....	8
1.4 Alle origini dello "sviluppo sostenibile" .....	10
1.4.1 Le tre aree della teoria dello sviluppo sostenibile.....	11
1.4.2 La teoria della decrescita felice di Latouche (1940).....	12
1.5 La sostenibilità d'impresa .....	13
1.5.1 Le fondamenta della Corporate Social Responsibility (CSR) .....	13
1.5.2 Il criterio "Triple Bottom Line" .....	14
1.5.3 Che cosa significa essere socialmente responsabile nel corso degli anni.....	16
1.5.3.1 La teoria degli shareholders VS la teoria degli stakeholders .....	16
1.5.4 Modus operandi dell'imprenditore "green" e bacino di consensi privati ed istituzionali .....	18
1.6 RSI E RST: dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità sociale del territorio .....	19
1.6.1 Le sinergie derivanti dalla RST.....	19
1.6.2 Le dimensioni del vantaggio competitivo .....	19
1.7 Le 10 regole del Manifesto di Confindustria.....	21
<b>2. UNA RASSEGNA DEGLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA CSR E LA RILEVANZA STRATEGICA DEGLI STAKEHOLDERS.....</b>	<b>24</b>
2.1 Ordinamento italiano: CSR e legalità .....	24
2.1.1 La responsabilità amministrativa degli enti - il d.lgs. n. 231/2001.....	25
2.1.2 L'adozione del MOG come primo step nel rating di legalità .....	26
2.2 I sistemi di supporto all'impresa socialmente responsabile .....	27
2.2.1 Il codice etico e il rapporto della Business Roundtable.....	27
2.2.2 Il caso "Migros" .....	29
2.2.3 Le etichette sociali ed ecologiche: il marchio Ecolabel UE.....	31
2.2.4 Lo standard SA8000 come certificazione della responsabilità sociale d'impresa .....	32
2.2.5 Lo standard AA1000 per il perfezionamento delle tecniche di rendicontazione .....	33
2.2.6 Promuovere la cultura CSR attraverso il progetto ISO 26000.....	33
2.2.7 Il commercio equo e solidale per l'Agenda 2030 .....	35
2.3 Il d.lgs. n. 254/2016 e la Dichiarazione di carattere non finanziario.....	36
2.3.1 Statistiche e risultati dall'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria.....	37
2.4 L'evoluzione dei canali di comunicazione intra-aziendali.....	41

2.4.1 Il Sustainability Report: oltre le performance economiche su base volontaria .....	42
2.4.1.1 Scopo, finalità e funzioni del sistema informativo extracontabile .....	42
2.4.1.2 La traccia: il modello GBS 2013 .....	42
2.4.1.3 Punti di forza e debolezza del bilancio socio-ambientale.....	44
2.4.2 Limiti ed ostacoli del Financial Report: perché oggi ricopre un ruolo minoritario .....	44
2.4.3 L'Integrated Reporting: peculiarità del framework emanato dall'IIRC .....	45
2.4.3.1 Contesto e contenuto di riferimento dello strumento di reporting.....	45
2.4.3.2 I benefici di Materiality e Conciseness nell'IR .....	48
2.5 Analisi e contributo del portatore di interessi in azienda .....	49
2.5.1 Lo stakeholder secondo Freeman e i suoi attributi.....	49
2.5.2 La fisionomia del portatore di interessi in base alla natura del rapporto con l'impresa .....	50
2.5.3 Gli stakeholders primari e secondari di Clarkson (1995) .....	51
2.5.4 Differenti classi di stakeholders per differente grado di rilevanza – Mitchell et al. (1997) .....	52
2.5.5 L'analisi di materialità come punto di intersezione fra impresa e stakeholders.....	55
<b>3. LE PRESSIONI ISTITUZIONALI NELLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA.....</b>	<b>57</b>
3.1 La relazione fra lo scopo dell'impresa e le tre categorie di obiettivi.....	57
3.2 Institutional pressures for sustainability .....	59
3.2.1 La teoria istituzionalista (DiMaggio e Powel, 1983).....	59
3.2.1.1 Isomorfismo coercitivo, mimetico e normativo .....	60
3.2.2 Le cinque risposte strategiche agli IPS di Oliver (1991).....	61
3.3 L'importanza dell'integrazione fra MCS e SCS.....	64
3.3.1 Utilizzo diagnostico ed interattivo dei sistemi di controllo: le differenze.....	65
3.3.2 Differenti configurazioni per differente grado di integrazione ed utilizzo dei sistemi di controllo .....	65
<b>4. L'EVOLUZIONE DI ARMANI E PRADA ATTRAVERSO L'ANALISI DI MATERIALITÀ.....</b>	<b>71</b>
4.1 Dietro all'azienda, un imprenditore.....	71
4.1.1 La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow .....	71
4.1.2 La Piramide di Carroll.....	73
4.1.3 L'interdipendenza fra la Piramide di Maslow e la Piramide di CSR: le quattro corrispondenze .....	75
4.2 Il campione oggetto di analisi.....	77
4.2.1 Alcuni numeri sulle case di moda Armani e Prada .....	79
4.3 Storia e CSR di Armani.....	79
4.3.1 Delineare la tipologia di responsabilità aziendale attraverso il profilo di Giorgio Armani .....	84

4.3.2 Struttura, contenuto e orizzonte temporale della rendicontazione non finanziaria di Armani .....	85
4.3.3 Analisi punti di forza e debolezza del sistema di reportistica .....	88
4.3.4 Le matrici di materialità di Armani a confronto .....	89
4.4 Storia e CSR di Prada .....	93
4.4.1 Delineare la tipologia di responsabilità aziendale attraverso il profilo di Miuccia Prada .....	96
4.4.2 Struttura, contenuto e orizzonte temporale della rendicontazione non finanziaria di Prada.....	98
4.4.3 Analisi punti di forza e debolezza del sistema di reportistica .....	101
4.4.4 Le matrici di materialità di Prada a confronto .....	101
4.5 La configurazione organizzativa di Armani e Prada .....	108
4.6 I temi “materiali” in comune .....	109
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>114</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>116</b>

## **INTRODUZIONE**

Gli eventi storici, economici, sociali ed ambientali che si sono succeduti nella linea del tempo hanno contribuito a modellare il modo in cui un'attività di impresa viene concepita. Il presente elaborato si prefigge di studiare come sia cambiata la percezione circa il grado di responsabilità aziendale assunto da ciascuna attività imprenditoriale al variare del contesto di riferimento in cui essa opera.

In particolare, il capitolo I è un viaggio nelle principali tappe che hanno condotto alla definizione attuale di impresa socialmente responsabile. Dalla teoria degli shareholders di M. Friedman in cui il successo di un'attività aziendale si misura attraverso il soddisfacimento degli azionisti alla nozione di "sviluppo sostenibile" di Gro Harlem Brundtland fino all'approccio "Triple Bottom Line", secondo il quale l'operato dell'impresa deve prestare attenzione a tre dimensioni (People, Planet, Profit).

L'introduzione dei concetti di "sviluppo sostenibile" e di "sostenibilità di impresa" sono spia di un terreno pronto ad accogliere i cambiamenti, sia dal punto di vista legislativo che in termini di strumenti a disposizione. Il capitolo II si apre infatti con le norme approvate dal legislatore in merito all'informativa non finanziaria volte ad incentivare l'assunzione di comportamenti etici e trasparenti da parte delle imprese e a rispettare il diritto degli stakeholders ad essere informati sulle azioni da esse compiute. Viene dunque analizzato il contenuto del D. lgs. n. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli enti e il relativo Modello di Organizzazione e Gestione, la cui adozione permette di ottenere un parere positivo nel rating di legalità. Un ulteriore novità introdotta nell'ordinamento legislativo è rappresentata dalla Dichiarazione di carattere non finanziario disciplinata dal D. lgs. n. 254/2016. Tale provvedimento introduce l'obbligo in capo ai soggetti designati di rendicontare le performance sociali ed ambientali. Alla volontarietà si sostituisce l'obbligatorietà e la portata del fenomeno viene quantificata grazie ai lavori di ricerca dell'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria (Deloitte e SDA Bocconi School of Management, 2018) riprodotti nel capitolo II.

Successivamente è stata presentata una rassegna degli strumenti a supporto della CSR, che spaziano dal Codice Etico (di cui si fornisce un esempio pratico con la catena di supermercati "Migros") alle ultime novità in ambito di rendicontazione con l'Integrated Reporting.

Il capitolo III si avvale degli studi di DiMaggio e Powel (1983) e di Oliver (1991) per spiegare le motivazioni alla base della decisione dell'impresa di assumersi un'elevata responsabilità sociale nei confronti delle proprie azioni. Diventa quindi fondamentale studiare le modalità di risposta delle aziende alle pressioni istituzionali, in modo tale da ricavare il peso ricoperto dalla sostenibilità all'interno del management. Infine, il capitolo III si conclude con la presentazione di otto strategie predefinite, ciascuna delle quali con un differente grado di integrazione della sostenibilità all'interno del processo di definizione e implementazione della strategia.

Il capitolo IV ospita i due casi aziendali analizzati nel presente elaborato, Giorgio Armani S.p.A. e Prada S.p.A. La ricerca si suddivide in quattro parti: una prima parte è destinata alle azioni effettuate dalle imprese attraverso cui si esplicita la loro personale visione di CSR, a seguire un'analisi qualitativa dei report di sostenibilità da loro elaborati così da verificare se all'impegno sostenibile corrisponde un uguale impegno nella rendicontazione non finanziaria. Grazie alle matrici di materialità, la ricerca prosegue con l'obiettivo di studiare l'evoluzione dei temi giudicati più rilevanti per l'impresa e i suoi stakeholders così da creare un parallelismo con il contesto ove essa opera.

Infine il capitolo IV si prefigge di mappare il percorso verso la sostenibilità di Armani e Prada attraverso il punto di vista dell'imprenditore a capo delle due imprese, in quanto le prospettive dell'imprenditore si riflettono nei comportamenti dell'azienda. A questo proposito si è proceduto a creare una rappresentazione grafica che ritraesse le relazioni di interdipendenza fra i bisogni ed esigenze proprie di ciascun individuo e il livello di responsabilità aziendale osservato dall'attività di impresa.

# 1. UN EXCURSUS STORICO SULLE TAPPE VERSO LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

## 1.1 La morale dietro alla storia dell'Isola di Pasqua

La Terra ha 4,5 miliardi di anni ed il suo assetto attuale rappresenta la proiezione di un susseguirsi di fenomeni graduali o catastrofici che hanno interessato il nostro pianeta in un'evoluzione lunga miliardi di anni. Le caratteristiche attuali della Terra sono dunque il frutto di eventi geologici e biologici come, ad esempio, la teoria della deriva dei continenti sostenuta dal geofisico e meteorologo tedesco Alfred Wegener, l'espansione e la ritirata dei ghiacciai e l'impatto di un asteroide o cometa nel pianeta Terra da cui si ipotizza ebbe inizio la quinta estinzione di massa.

Fin dagli albori dell'umanità, l'uomo si è sempre confrontato con eventi naturali estremi quali attività sismiche o vulcaniche, maremoti, alluvioni, incendi di foreste per autocombustione, uragani e frane, destreggiandosi con i rischi naturali e cercando di creare le basi per una convivenza armoniosa con l'ambiente circostante. In questo contesto l'umanità inizia a ricorrere alla religiosità in risposta alla necessità dell'uomo primitivo di trovare una giustificazione attendibile ai fenomeni naturali, additando quelli a lui favorevoli alla benevolenza delle entità ultraterrene e quelli catastrofici alla loro ira contro le gesta umane. Fin dalla notte dei tempi, dunque, i disastri naturali sono stati la conseguenza di numerosi processi naturali come terremoti, eruzioni vulcaniche, alluvioni e frane che hanno rappresentato un rischio per gli insediamenti e la vita degli esseri umani. Negli ultimi 200 anni però, coincidenti con l'iniziale e graduale affermazione del processo di industrializzazione, ai disastri naturali si sono affiancati i disastri ambientali, i quali costituiscono una diretta conseguenza dell'azione dell'uomo avente ripercussioni sull'ambiente circostante.

La storia insegna anche dal punto di vista ambientale e fornisce numerosi esempi storici delle conseguenze dello sfruttamento intensivo delle risorse naturali sulla possibilità di sopravvivenza dell'uomo. A questo proposito viene citata la storia dell'Isola di Pasqua, conosciuta anche come Rapa Nui, in cui si trovano le celebri statue di pietra soprannominate *moai*. Quando i primi europei approdarono a Rapa Nui nel XVIII secolo trovarono solo le figure megalitiche ad accoglierli; queste rappresentavano l'unica impronta del passaggio della popolazione Rapanui in quest'isola a causa della decadenza

e del successivo collasso della loro società. La principale causa del collasso è individuata in un articolo del 1995 della rivista *“Discover”* curato dal geografo e fisiologo dell’Università della California Jared Diamone, in cui egli addita quale principale imputato della scomparsa della popolazione dall’isola la deforestazione totale delle palme attuata dagli abitanti stessi. Infatti, la tesi maggiormente sostenuta dall’opinione pubblica individua come anno chiave nella storia dell’Isola di Pasqua il 1200 d.C. in cui contemporaneamente al sostenuto aumento demografico del gruppo di colonizzatori polinesiani seguì una crescente ossessione per la costruzione di moai che convertì un’iniziale convivenza armoniosa con l’ambiente circostante in una pressione ambientale sempre più insostenibile. L’opera di abbattimento di tutti gli alberi perseguita dagli abitanti dell’isola innescò una reazione a catena che causò la perdita di biodiversità animale e vegetale a cui seguirono carestie, crollo demografico e pratiche di cannibalismo che portarono al definitivo collasso della società. Ciò che la storia racconta sugli abitanti di Rapa Nui nel XVII secolo funge da monito per le popolazioni future a non sottovalutare i rischi del degrado ambientale e come evidenza Jared Diamone nel suo libro *“Collasso. Come le società scelgono di morire o vivere”*, il passato dell’Isola di Pasqua è “l’esempio più chiaro di una società che si autodistrusse attraverso uno sfruttamento eccessivo delle proprie risorse”.

Nel rapporto con il pianeta, lo studio dei fenomeni naturali e delle loro complesse interrelazioni costituisce uno strumento essenziale all’uomo in grado di guidarlo in scelte previdenti e consapevoli di rispetto e salvaguardia dei rapporti fra gli esseri viventi nei vari ecosistemi. Al contrario, l’alterazione degli equilibri dei diversi ecosistemi causa gravi disordini e squilibri con dirette ripercussioni sulla stessa qualità della vita delle comunità umane, compromettendone la loro permanenza in un determinato territorio. Questo spiega la scomparsa della popolazione polinesiana dall’isola di Pasqua la quale, attraverso uno sfruttamento intensivo delle risorse a sua disposizione, compromise l’equilibrio fra i vari ecosistemi esistenti causando la frattura della “catena alimentare” e gettando la comunità in preda al cannibalismo.

## **1.2 Dalla preistoria al capitalismo avanzato: come la pressione ambientale cambia**

La consapevolezza della stretta interdipendenza esistente fra gli organismi viventi in un dato habitat naturale e il ruolo giocato dall’attività umana in questo equilibrio non era

sviluppata all'epoca della cultura Rapanui nel XVII secolo, bensì conobbe i primi sostenitori intorno alla seconda metà dell'Ottocento. Infatti il termine "ecologia", disciplina che studia i rapporti intercorrenti fra un organismo ed il suo ambiente organico od inorganico, fu coniato nel 1866 dal biologo tedesco Ernst Haeckel e le prime ricerche sul campo furono condotte da Charles Darwin ed esplicitate nel 1859 con il trattato sull'origine delle specie. La coscienza circa le eventuali conseguenze di una sregolata attività umana sugli equilibri dei vari ecosistemi si manifesta a partire dagli anni Sessanta, cioè in un particolare periodo storico coincidente con l'ingresso della società occidentale in una fase di capitalismo avanzato, in cui con l'industrializzazione dei processi produttivi e il reperimento intensivo delle risorse naturali sorgono problematiche relative alla diffusione dell'inquinamento e al rapido depauperamento di materie prime e fonti di energia.

Questo significa, dunque, che la pressione ambientale esercitata dall'uomo aumenta di intensità a mano a mano che ci si sposta verso destra nella linea del tempo dedicata all'evoluzione storica dei sistemi economici ed in particolare agli sviluppi dell'economia capitalistica.

Come riportano le scene di caccia in graffito preistorico scovate nelle grotte, nelle società primitive l'attività economica era basata sulla caccia, la pesca, l'allevamento e la raccolta dei frutti. Si trattava dunque di un'economia di sussistenza basata sull'autoconsumo, in cui il fine ultimo dell'uomo primitivo era quello di "procacciare il pane" alla famiglia. In questo contesto, l'economia primitiva sorge e si sviluppa in un habitat in cui l'agricoltura non era ancora stata scoperta dall'uomo, per cui le foreste e le praterie occupavano la maggior parte del suolo e l'equilibrio dei diversi ecosistemi rimaneva inalterato, fatta eccezione di fenomeni naturali avversi come inondazioni, incendi di foreste per autocombustione e siccità.

Nelle società antiche (greca, egiziana e romana) ad un'economia di sussistenza seguì un'economia caratterizzata dalla nascita delle prime imprese produttive per lo sfruttamento dell'agricoltura. L'impulso produttivo dovuto all'impiego della schiavitù per la produzione di beni commerciali nel bacino mediterraneo contribuì ad arricchire le classi sociali più abbienti e, a differenza dell'economia primitiva, non si limitava più a soddisfare i bisogni essenziali della comunità ma generava un surplus da offrire alla fetta più ricca della popolazione. La scoperta dell'agricoltura diede così inizio all'abbattimento della vegetazione per dare spazio alle colture e nella penisola italiana i Romani avevano

proceduto a distruggere gran parte della macchia mediterranea, radendo al suolo vaste distese di boschi di pini marittimi.

Nel periodo altomedioevale l'attività agricola costituisce la principale fonte di reddito della comunità e intorno all'anno Mille la proliferazione dei traffici commerciali e lo sviluppo della figura del mercante gettano le basi per l'avvio di un nuovo sistema economico, quello capitalistico, attualmente in vigore nella maggior parte degli Stati del mondo.

La fisionomia attuale del sistema capitalistico è il risultato delle diverse fasi di sviluppo conosciute dalla Rivoluzione Industriale, le quali variano per tipologia di macchinari utilizzati e principale fonte di energia. Con la prima rivoluzione industriale, sviluppatasi dalla metà del 1700 alla metà del 1800, si affermò l'utilizzo della macchina a vapore azionata dal carbone, il quale venne impiegato come fonte di energia primaria. Il largo ricorso a macchinari e capitali determinò la nascita dell'industria moderna che comportò una radicale trasformazione del territorio dell'Europa. I paesaggi delle campagne europee furono convertiti in vasti agglomerati industriali e urbani con un'alta concentrazione di fabbriche, trasformando così piccoli villaggi di campagna in città industriali e quartieri operai. È il caso dei luoghi simbolo della Rivoluzione Industriale come i centri di Manchester, Liverpool, Leeds in cui nelle periferie dei territori urbani si ergevano impianti produttivi e quartieri degradati, abitati dalle famiglie operaie. Gli "slum", così venivano chiamati i bassifondi, erano costituiti da edifici malsani e sovraffollati, privi di illuminazione, con fogne a cielo aperto. L'utilizzo di carbone come combustibile fu inoltre causa di inquinamento atmosferico che provocò malattie respiratorie e il conseguente scoppio di epidemie, gettando le classi operaie in una crisi sociale. In questo contesto, si rese necessario il primo intervento dell'autorità pubblica tramite l'introduzione di nuove leggi atte a migliorare le condizioni igieniche, sociali e ambientali dei nuovi agglomerati urbani e a regolare l'attività di pianificazione dello sviluppo urbano.

Nell'arco temporale compreso tra la fine del 1800 e la metà del 1900 si diffuse l'impiego di macchine elettriche e del motore a scoppio, verificandosi così il sorpasso del petrolio nei confronti del carbone come fonte di energia primaria. Il petrolio continua tuttavia a conservare ancora oggi il suo primato come produttore principale di energia mondiale, essendo la fonte energetica che alimenta la quasi totalità dei mezzi di trasporto dell'intero pianeta. Nel corso degli ultimi anni, il consumo di petrolio non ha mai conosciuto una fase di declino, rappresentando una risorsa indispensabile per l'approvvigionamento della

macchina economica dell'intero pianeta. La rilevanza economica ricoperta dal petrolio ha delle ripercussioni strategiche sul piano politico, tali per cui tensioni politiche e controlli armati sono scoppiati per assicurarsi il controllo dei giacimenti dell'"oro nero". Tuttavia, lo sfruttamento intensivo di questo combustibile fossile perseguito negli ultimi decenni non è esente dal generare effetti negativi nell'ambiente circostante in termini di impatto ambientale e sociale: se da un lato si contano i danni ambientali causati dai gas serra prodotti dai giacimenti di petrolio, responsabili del riscaldamento globale, dall'altro lato il desiderio di supremazia e le aspirazioni di comando da parte degli Stati esportatori di oro nero sono spesso causa di ingiustizie ed estorsioni a danno di milioni di persone che vivono in condizioni ai limiti della sopravvivenza senza possibilità di riscatto.

Con la Terza Rivoluzione industriale, sorta a partire dal secondo dopoguerra ed attualmente in vigore nei Paesi più avanzati, inizia l'era della new economy caratterizzata dalla digitalizzazione dei processi produttivi e dall'utilizzo di fonti non rinnovabili come petrolio e uranio, da cui si ricava l'energia nucleare. A seguito del disastro nucleare di Fukushima in Giappone (2011), si evidenziarono i rischi connessi allo sviluppo del combustibile nucleare quale risorsa energetica e si intensificò la consapevolezza circa l'efficacia dell'adozione di risorse rinnovabili.

L'exkursus storico dimostra come l'influenza dell'attività umana sull'ambiente si sia intensificata, alterando gli equilibri tra i diversi ecosistemi e l'assetto del territorio, a mano a mano che l'uomo progrediva in termini di sviluppo economico, sociale e culturale. Più l'uomo si urbanizzava ed il ventaglio di bisogni da soddisfare aumentava, più l'ambiente risentiva della permanenza del suo ospite ostile e delle sue attività. Infatti, lo sfruttamento sempre più sregolato di materie prime e fonti di energia, la trasformazione del paesaggio naturale e il rilascio di sostanze tossiche nell'ambiente hanno introdotto nella letteratura delle economie capitalistiche il concetto di problema ambientale. Per molto tempo, l'impronta del passaggio dell'uomo sulla Terra è stata un dettaglio trascurabile, fino a che le conseguenze delle attività antropiche in termini di danni irreversibili al pianeta e di rischi per le comunità umane non si tramutarono in un pericolo reale e tangibile. In primo luogo, si riportano i fenomeni naturali, accelerati da attività umane che intervengono in modo dannoso sul territorio come, ad esempio, l'erosione del suolo e delle spiagge. Ad aggravare la crisi ambientale contribuisce il costante aumento dell'inquinamento dell'aria e dell'acqua, in cui l'elevata quantità e concentrazione di sostanze nocive immesse in circolazione è tale da impedirne la dispersione senza

ripercussioni nell'atmosfera. È stata identificata una relazione diretta fra l'inquinamento prodotto dalle attività industriali e dalla circolazione dei veicoli a motore e il Global Warning. Pertanto, le mutate condizioni climatiche, ovvero il marcato aumento della temperatura atmosferica globale registrato negli ultimi centocinquanta anni, sono una diretta conseguenza della dissennata gestione dell'ambiente. L'impatto ambientale si misura anche in termini di sfruttamento delle risorse naturali; ne è un esempio l'eliminazione delle risorse verdi, il cui abbattimento crea territori fruttuosi dal punto di vista economico, ospitando insediamenti sia urbani che relativi a coltivazioni intensive. La deforestazione porta la Natura a ribellarsi come è accaduto nella foresta amazzonica, in particolare nella diga di Tucuruí, per la cui costruzione si è reso necessario l'abbattimento di 246 mila ettari di vegetazione che, marcita al di sotto delle acque, sta emettendo gas velenosi e sostanze corrosive per le stesse strutture della diga.

### **1.3 Il paradosso della crescita economica e i primi movimenti d'opinione**

Se da un lato la crescita economica registrata nel corso dell'evoluzione storica dei sistemi capitalistici ha introdotto cambiamenti volti a migliorare la qualità della vita per molti cittadini, dall'altro lato il rovescio della medaglia è costituito dai danni provocati dal degrado ambientale. Come dimostrato dalla recente letteratura, l'umanità è vicina ad un punto limite dello sviluppo, oltre il quale non sarà più in grado di soddisfare i propri bisogni e al contempo garantire quelli delle generazioni future. Gli anelli della macchina economica di ciascun Stato sono chiamati così a sviluppare una nuova coscienza, creando sinergie al fine di ricercare il giusto equilibrio fra bisogni economici, ambientali e sociali. Tra gli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento l'Italia conosce un'accelerazione produttiva senza precedenti, trasformandosi da Paese principalmente agricolo a Paese altamente industrializzato e guadagnandosi il settimo posto nella classifica delle più importanti potenze industriali del mondo. Infatti, gli indicatori del benessere economico di questo periodo indicano che il 45% del reddito nazionale è formato dalla produzione industriale mentre solo il 15% deriva da attività di agricoltura e pesca. Questo processo di rapida crescita industriale prende il nome di "miracolo economico" e segna il passaggio da una comunità contraddistinta da povertà ed economia di sussistenza ad una società caratterizzata da una forte propensione al consumo individuale e familiare. Lo sviluppo di questa società dei consumi è avvenuto inizialmente sottovalutando l'impatto

ambientale, ossia le possibili conseguenze delle attività industriali sull'ambiente naturale, rimanendo per lungo tempo inerte e colpevolmente negligente di fronte all'incombere delle minacce ecologiche. La ricerca del massimo profitto perseguita dalle prime grandi aziende che formavano il tessuto imprenditoriale dell'Italia degli anni '60 conduce ad un'epoca gloriosa nella storia del capitalismo avanzato come descrive un politico conservatore inglese, il quale vinse le elezioni politiche nel 1959 con lo slogan "Non siete mai stati così bene". Le famiglie italiane, infatti, conobbero un aumento del benessere e dei comfort a loro disposizione come attesta la diffusione massiccia di elettrodomestici (ne è un esempio il frigorifero posseduto dal 65% dei consumatori). Tuttavia, al progresso economico non corrisponde un uguale progresso civile: infatti, se da una parte aumenta la domanda di beni di consumo durevoli e di beni di lusso, dall'altra parte persistono gli squilibri sociali e l'arretratezza dei servizi al cittadino come istruzione, sanità e trasporto pubblico rimasti al di sotto di standard ammissibili. Il programma di sviluppo dei paesi industrializzati non ha dunque presentato lacune soltanto dal punto di vista ambientale, ma anche dal punto di vista sociale, sottovalutando gli elevati costi umani e sociali del miracolo economico.

Da qui nasce e si radica nella coscienza della gioventù cresciuta nella cosiddetta affluent society, altrimenti detta società del consumismo e materialismo sfrenato, il dissenso contro il "sistema" capitalistico. Infatti il periodo compreso tra la metà degli anni '60 e gli anni '80 rappresenta un terreno fertile per le contestazioni messe in atto dalla nuova generazione che si rifiuta di considerare l'uomo come mero produttore e consumatore di prodotti. Il rinnovato impegno promosso dai giovani nei confronti di una più efficiente gestione del potere politico e delle problematiche relative al benessere sociale e ambientale conduce alla formazione di movimenti d'opinione come, ad esempio, il movimento basato sui principi di ecologismo e femminismo, da cui il termine ecofemminismo coniato nel 1974 dalla femminista francese Françoise d'Eaubonne.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Si tratta di un movimento sviluppatosi negli Stati Uniti alla fine degli anni '60, cioè in un particolare periodo storico di rivolta caratterizzato da moti rivoluzionari e manifestazioni contro le istituzioni. L'ecofemminismo si pone contro la predominanza esercitata dall'uomo sulla Natura e dall'uomo sulla donna, entrambi espressione della volontà di potenza e supremazia da parte del genere maschile. Secondo questa corrente di pensiero, il sessismo del maschio ha contribuito alla creazione della società capitalistica occidentale, in cui i deboli sono discriminati e la Terra non viene considerata un habitat da custodire e preservare, bensì una dimora da sfruttare esclusivamente in funzione degli interessi dell'uomo. I sostenitori di questo filone detengono una spiccata sensibilità verso le tematiche ambientali, sottolineando i rischi dei degradi ambientali sugli ecosistemi facenti parte della Terra, rivolgendo l'attenzione anche al ruolo giocato dalle figure femminili nell'ambito dei progressi tecnico-scientifici. L'ecofemminismo mira quindi ad apportare un contributo al miglioramento del benessere collettivo, affrontando entrambe le tematiche socio-ambientali, dalla cui risoluzione beneficiano sia le comunità presenti che quelle future.

Nel periodo rivoluzionario della cosiddetta New Age (Nuova Era), l'accento riposto sull'ambientalismo e altre tematiche sensibili contribuisce a diffondere una nuova scala valoriale e un paniere di nuove necessità da soddisfare tra la collettività generale.

#### **1.4 Alle origini dello “sviluppo sostenibile”**

A seguito di un iniziale disinteresse da parte di soggetti privati, autorità pubbliche e organi internazionali verso le problematiche ambientali segue un accresciuto impegno nella pianificazione di forme di sviluppo idonee con la conservazione di uno stato di salute del pianeta accettabile.

Il concetto di sviluppo sostenibile entra a far parte del linguaggio comune nel 1987 tramite un lavoro presentato nell'ambito delle Nazioni Unite da una commissione presieduta da Gro Harlem Brundtland, a quel tempo primo ministro della Norvegia. Secondo la prima teorizzatrice dello sviluppo sostenibile, lo sviluppo è sostenibile “se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni”. Come si evince dal rapporto Brundtland, la nozione di sviluppo sostenibile individua quale obiettivo primario l'esercizio della responsabilità delle generazioni presenti nei confronti delle generazioni future, verso cui sussiste l'obbligo di salvaguardare l'ambiente e la disponibilità delle risorse naturali. Come sottolineano i numerosi movimenti d'opinione a favore della crescita sostenibile, il conflitto uomo-pianeta è dovuto alla tendenza dell'umanità a soddisfare i bisogni immediati, ragionando in un'ottica di breve termine senza considerare le proiezioni di tali comportamenti nel lungo termine.

La maggior parte delle scelte perseguite dall'uomo hanno come comune denominatore la prevalenza degli interessi di gruppo ristretti (locali o multinazionali) su quelli della collettività intesa nel suo insieme e ne sono la prova i fatti di cronaca presenti e passati riguardanti non solo le problematiche ambientali ma anche i conflitti e le tensioni sociali interregionali e internazionali. Sviluppo sostenibile non è soltanto sinonimo di protezione ambientale, ma anche di rispetto del diritto di ciascun essere umano, indipendentemente dal ceto sociale o collocazione geografica, di vivere in condizioni di benessere in una società più equa ed efficiente.

### ***1.4.1 Le tre aree della teoria dello sviluppo sostenibile***

La teoria dello sviluppo sostenibile critica il modello di crescita dei Paesi industrializzati, indicando come il loro sviluppo economico non sia stato indirizzato a beneficio della collettività e della vita dell'intero pianeta, bensì come il processo di industrializzazione sia stato guidato da pratiche egoistiche ignorando gli effetti delle attività antropiche sull'ambiente circostante ed aumentando le diseguaglianze tra ricchi e poveri. Lo sviluppo sostenibile promuove così un nuovo modello di crescita, diretto ad apportare un contributo significativo dal punto di vista ambientale, sociale e culturale, avendo come obiettivo primario lo sviluppo umano nel senso pieno del termine. In questo modo, il concetto di sviluppo sostenibile sottolinea l'importanza del progresso alimentato dalla crescita economica, la quale però deve essere equamente distribuita e garantire i diritti fondamentali di ciascun essere umano per una vita dignitosa.

Il fondamento teorico della sostenibilità si basa sul soddisfacimento di tre tematiche fondamentali:

- aspetto economico: il sistema deve produrre ricchezza sufficiente per permettere il sostentamento economico di tutta la popolazione, assicurando lavoro e risorse finanziarie;
- aspetto sociale: la ricchezza prodotta deve essere equamente distribuita, mirando ad annullare le diseguaglianze e il divario fra ricchi e poveri. Dunque, la ricchezza deve generare benessere, non per soddisfare gli interessi di gruppi ristretti, bensì per assicurare l'accesso all'istruzione, ad un adeguato servizio sanitario e di sicurezza per tutti gli abitanti della Terra.
- aspetto ambientale: la crescita economica non deve progredire a scapito dell'ambiente naturale e dei suoi ecosistemi. Questo significa che il modello di sviluppo ricercato deve abbandonare lo sfruttamento intensivo di risorse e materie prime, minimizzando in questo modo l'impronta ecologica.

Il modello di sviluppo sostenibile sensibile alle tematiche ambientali, sociali e culturali senza pregiudicare le esigenze di crescita economica sopra descritto influenza l'opinione comune ed incontra l'approvazione di un numero sempre crescente di imprese, le quali riorganizzano il proprio modello di business in funzione di processi produttivi sostenibili e certificati e allineano la propria Vision e Mission ai valori di inclusione sociale e ambientale.

Le modalità di crescita delle imprese riflettono il periodo storico in cui consumatori e imprenditori si trovano a vivere e dunque è auspicabile che, con il diffondersi di una marcata sensibilità per le problematiche ambientali e sociali che affliggono l'attuale economia, le imprese sviluppino una radicata e coscienziosa responsabilità sociale, indipendentemente dalle imposizioni normative vigenti o da mere ragioni di convenienza commerciale.

#### ***1.4.2 La teoria della decrescita felice di Latouche (1940)***

Una critica alla teoria dello sviluppo sostenibile è rappresentata dalla teoria della decrescita felice ad opera dell'economista e filosofo francese Serge Latouche (1940), la quale si configura come una vera e propria rivoluzione culturale, promuovendo nuovi valori per la società e quindi di riflesso per il modo di fare impresa dei gruppi aziendali.<sup>2</sup> L'intento di Latouche è di proporre un ritorno alle origini della società, in cui viene instaurata una convivenza armoniosa con l'ambiente e si pone maggiore attenzione ai consumi, ridotti in quantità e scelti per qualità. Attraverso gli otto punti programmatici (conosciuti anche come le "otto erre"), Latouche offre un vademecum del sistema alternativo a quello capitalistico:

1. Rivalutare: la società deve riscoprire una nuova scala valoriale su cui fondare la propria Vision e Mission;
2. Riconcettualizzare: sviluppare una nuova comprensione di concetti come ricchezza, povertà e riflettere su come si possa apportare un contributo positivo in questo contesto;

---

<sup>2</sup> La teoria della decrescita felice parte dal presupposto che i problemi ambientali e sociali che affliggono l'economia siano una conseguenza inevitabile, e per questo ineliminabile, dei principi del sistema produttivo capitalistico: logica di massimizzazione del profitto e principi utilitaristici guidano la mentalità stessa del capitalista. A differenza di quanto affermato dai sostenitori della teoria dello sviluppo sostenibile secondo cui l'adozione di comportamenti virtuosi costituisce la soluzione per risolvere i problemi legati alla crescita economica, Latouche invita ad abbandonare il sistema capitalistico e il relativo stile di vita che, per loro intrinseca natura, sono incapaci di creare una società più equa e di limitare i danni ambientali. Il fondamento teorico della decrescita felice individua nell'accumulazione di capitale e nel conseguente progresso economico le cause dello sfruttamento intensivo delle risorse naturali, dello sfrenato consumismo e delle disuguaglianze nella distribuzione della ricchezza.

3. Ristrutturare: adeguare le pratiche produttive ai nuovi principi, abbandonando il modello capitalistico;
4. Rilocalizzare: incentivare la produzione locale, a scapito della strategia di delocalizzazione;
5. Ridurre l'impronta ambientale del proprio business;
6. Riutilizzare gli oggetti, supportando l'usato in contrapposizione alla cultura dell'usa e getta che caratterizza il consumatore del capitalismo;
7. Riciclare: recuperare materiali di scarto con un conseguente impatto positivo in termini di minore produzione di rifiuti.

## **1.5 La sostenibilità d'impresa**

### ***1.5.1 Le fondamenta della Corporate Social Responsibility (CSR)***

In quest'ottica, negli ultimi decenni il singolo concetto di crescita economica ha assunto una posizione marginale rispetto al significato attribuito alla definizione di sviluppo. Mentre la crescita economica misura esclusivamente l'ammontare del PIL, la nozione di sviluppo ingloba al suo interno sia aspetti quantitativi relativi a misure economiche come produzione nazionale e reddito sia aspetti qualitativi attinenti a misure extraeconomiche comprendenti fattori culturali, sanitari, ambientali e assistenziali. Da questo punto di vista cresce l'impegno dell'opinione pubblica, in particolare dell'imprenditore, nei confronti di una gestione più responsabile dell'attività di impresa che, a sua volta, produca impatti positivi verso la collettività e quindi verso la crescita dei fattori extraeconomici sopra elencati.

Alle imprese viene dunque richiesto di essere socialmente responsabili, assumendo la consapevolezza che il loro agire non ha solo implicazioni in relazione ai valori iscritti nel bilancio d'esercizio, bensì le loro scelte si riflettono anche sull'ambiente sociale e naturale. Secondo il pensiero di Amartya Sen, Premio Nobel per l'economia nel 1998: "l'impresa è un'istituzione sociale che, in quanto tale, ha un diritto di cittadinanza che la rende meritevole di tutela e, in alcuni casi, di sostegno. Questo stesso diritto le impone però di soddisfare determinate aspettative che la comunità a cui appartiene ha nei suoi confronti, attraverso il rispetto delle regole etiche e di comportamenti solidali".

L'impresa responsabile o etica è quell'impresa che, pur non rinunciando agli obiettivi del profitto, adotta volontariamente comportamenti e strategie aziendali a protezione degli aspetti sociali e ambientali. Si parla di responsabilità sociale dell'impresa (CSR – corporate

social responsibility) per indicare la consapevolezza da parte del vertice aziendale che le azioni intraprese per continuare le proprie attività e per raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati influenzano l'ambiente sociale e naturale in cui l'impresa è collocata. Secondo la nozione di CSR, il successo di un ente aziendale e quindi la maggiore competitività sul mercato non dipendono interamente da una logica di breve termine connessa al raggiungimento di un determinato obiettivo finanziario ma anche da una prospettiva di lungo termine relativa alla crescita di valore dell'impresa conseguente al suo agire etico-sociale e ambientale.

In questo modo, l'impresa socialmente responsabile svolge la sua attività mediante regole di condotta poste dichiaratamente a tutela dello sviluppo sostenibile, con l'intento di salvaguardare la crescita futura del sistema economico. Infatti, la stabilità dei sistemi produttivi e il mantenimento degli equilibri finanziari, sociali e ambientali sono legati all'operato delle imprese che sono parte integrante del territorio in cui sono collocate. Parallelamente al concetto di sviluppo sostenibile teorizzato da Gro Harlem Brundtland, la sostenibilità di un'impresa, come riporta l'ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability – si misura attraverso la capacità di un'organizzazione di svolgere le proprie attività in maniera stabile e duratura mantenendo un risultato economico positivo e al contempo prestando attenzione alle conseguenze del loro operato sul capitale umano, naturale e sociale.

### ***1.5.2 Il criterio "Triple Bottom Line"***

Collettività, ambiente e profitto (people, planet e profit) rappresentano i tre indicatori economici ed extraeconomici attraverso i quali viene quantificata l'attività di un'impresa ed analizzati i comportamenti e le strategie del vertice aziendale. L'impresa responsabile svolge la sua attività seguendo l'approccio "Triple Bottom Line", secondo cui l'attività economica di un'organizzazione deve rispondere a tre bisogni differenti: unitamente alla performance economica si aggiungono la performance ambientale, intesa come tutela del capitale naturale e una performance sociale, legata al rispetto dei diritti dei lavoratori e della comunità in generale. Si supera quindi l'approccio "Bottom Line", il quale prende in debita considerazione solo la performance economica quale indicatore dello stato di salute e degli obiettivi raggiunti dall'impresa.

Secondo il criterio “Triple Bottom Line”, la responsabilità assunta dall’impresa riguarda tre ambiti:

- Economico: l’impresa è un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi, la quale attraverso i processi produttivi crea occupazione e sviluppo economico nei territori in cui opera. La gestione dell’attività economica deve produrre risultati stabili e duraturi nel tempo, in modo tale che il tasso di occupazione e le remunerazioni corrisposte a soggetti proprietari e a lavoratori rimangano invariati oppure registrino una variazione in aumento;
- Sociale: il valore economico generato dall’impresa è alla base dello sviluppo economico che, a sua volta, produce ricchezza e benessere sociale. Per contribuire allo sviluppo sostenibile, si deve tenere in debita considerazione le modalità con le quali la ricchezza prodotta dai processi aziendali si ripartisce tra la collettività; in questo senso l’impresa è chiamata ad assumersi la responsabilità nei confronti del capitale umano impiegato internamente, promuovendo il benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i dipendenti che operano al suo interno. Accanto al compito istituzionale di generare valore economico, si affianca la responsabilità dell’impresa di creare un’ambiente di lavoro capace di favorire un elevato livello di benessere organizzativo;
- Ambientale: l’attività economica di un’organizzazione non deve provocare effetti negativi sul capitale naturale (cosiddette esternalità negative), in quanto qualsiasi alterazione dell’ecosistema causata da tecniche produttive altamente inquinanti e da uno sfruttamento intensivo delle risorse naturali costituiscono il venir meno alla responsabilità delle imprese di contribuire ad una forma di sviluppo compatibile con il rispetto dell’ambiente naturale. La sostenibilità di un’impresa implica anche che essa attui una serie di scelte relative al proprio business model che, senza pregiudicare la crescita di valore dell’organizzazione, mantengano pressappoco inalterata la qualità dell’ambiente circostante.

### ***1.5.3 Che cosa significa essere socialmente responsabile nel corso degli anni***

Così come il periodo storico in cui vivono imprenditori e consumatori condiziona il modo di fare business delle imprese, anche il contributo della letteratura alla definizione di impresa socialmente responsabile ha subito modifiche nel corso degli anni.

Tra le definizioni si cita quella della Commissione Europea 2002, la quale afferma: "Anche se la responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono contribuire a obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni". Secondo la Commissione Europea 2002, la responsabilità sociale dell'impresa viene considerata come una mera strategia per aumentare la competitività sui mercati internazionali.

Nella nozione espressa dall'imprenditore italiano Adriano Olivetti, si pone maggiormente l'accento sui risvolti sociali che un agire socialmente etico e responsabile delle imprese può avere sullo sviluppo locale, sottolineando l'importanza delle modalità di creazione e ripartizione della ricchezza fra la collettività rispetto ad un semplice raggiungimento del vantaggio competitivo. Infatti, Olivetti scrive: "L'impresa deve produrre ricchezza; creare occupazione; diffondere sul territorio, nella comunità, nei Paesi, nei luoghi circostanti, i frutti del lavoro, i ricavi del successo conseguito sul mercato. L'impresa deve ridistribuire gran parte dei profitti, facendoli ricadere per diverse vie sulla comunità circostante, e ciò non soltanto nella forma di più alti salari, bensì promuovendo attraverso diversi canali lo sviluppo locale".

In altre parole, il vertice aziendale deve delineare strategie di business ed iniziative imprenditoriali che possano impattare positivamente non solo nel fatturato ma anche nella comunità locale, rispondendo ad esigenze che vanno oltre il semplice acquisto del proprio prodotto.

#### ***1.5.3.1 La teoria degli shareholders VS la teoria degli stakeholders***

In controcorrente si cita il premio Nobel per l'economia nel 1976 Milton Friedman (1912-2006), il quale istituì la teoria degli shareholders in sostituzione alla teoria degli stakeholders da lui criticata. Secondo il suo pensiero, l'attività delle imprese deve avere come fine la massimizzazione del profitto, che si traduce in maggiori introiti per la

proprietà, e la capitalizzazione di mercato. Dal momento che gli azionisti beneficiano se e solo se il valore dell'impresa aumenta, i manager devono agire unicamente secondo il fine utilitaristico del profitto e della creazione di valore economico, per cui gli aspetti sociali e ambientali assumono una posizione secondaria. Ciò che è fondamentale, riporta Friedman, è che il vertice aziendale agisca in ottemperanza alle regole che disciplinano la concorrenza, evitando comportamenti illeciti e lasciando la gestione etica e socialmente responsabile del business in secondo piano. Nel "Capitalismo e Libertà" del 1962 il premio Nobel Friedman scrive: "Vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i suoi profitti [...]. Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti – ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo – producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile". Da questa definizione si evince come l'unica responsabilità sociale a capo dell'impresa sia la creazione di profitti, per cui rientra tra i doveri dell'ente aziendale la soddisfazione degli interessi degli azionisti (cosiddetti shareholders) e sono invece esclusi dal raggio d'azione dell'ente gli interessi dei soggetti non direttamente connessi alla proprietà (cosiddetti stakeholders).

L'effetto collaterale della teoria degli shareholders è dato dal dovere stesso dell'impresa di registrare profitti sempre più elevati: i continui tagli ai costi di produzione per aumentare gli utili dell'impresa rappresentano un elemento controproducente per la collettività, poiché il fine utilitaristico del profitto induce l'imprenditore ad assumere comportamenti potenzialmente lesivi degli equilibri economici, sociali e ambientali del sistema. In questi ultimi anni, come evidenziato dalla corposa letteratura a riguardo, è cresciuta la considerazione sociale dell'imprenditore relativamente al ruolo di responsabilità che egli ricopre attraverso la propria attività produttiva in tema di benessere economico, sociale e ambientale. Perciò, la modalità d'azione delineata da Friedman viene progressivamente osteggiata dall'opinione pubblica, sempre più intollerante verso le esternalità negative causate dall'agire individuale ed egoista di determinati soggetti imprenditoriali.

Di conseguenza rispettare l'etica degli affari, cioè l'agire nel rispetto delle leggi che regolano il mercato del business, non è sufficiente a garantire una crescita stabile e durevole dell'organizzazione, se ad essa non si affianca una gestione etica e socialmente responsabile, attenta alla questione sociale e ambientale e al rapporto con gli stakeholders.

#### ***1.5.4 Modus operandi dell'imprenditore "green" e bacino di consensi privati ed istituzionali***

Sebbene la collettività sia costretta a pagare un caro prezzo per far fronte ai costi sociali dovuti agli effetti negativi dell'attività economica sull'ambiente circostante, il business dell'imprenditore virtuoso sopporta maggiori costi per il suo sostentamento rispetto a quello dell'imprenditore meno scrupoloso. Questo dipende dalla natura dei mercati concorrenziali, in cui la domanda dei beni da parte del consumatore è tanto più elevata quanto più basso è il prezzo offerto dalle imprese produttrici del prodotto; impostare un programma d'azione a sostegno di tematiche non strettamente correlate alla logica del profitto immediato implica maggiori costi di produzione per l'imprenditore che non voglia guadagnare a danno dell'ambiente e dei diritti fondamentali dei lavoratori. Essere sostenibili per un'impresa significa remunerare il lavoratore con un salario che gli consenta di vivere dignitosamente, investire in tecnologie ecologicamente all'avanguardia, dotare gli impianti di sistemi di depurazione e di smaltimento dei rifiuti tossici e quindi attuare pratiche produttive virtuose che inevitabilmente richiedono elevati costi di implementazione da cui derivano prezzi di acquisto più alti rispetto al listino prezzi delle imprese concorrenti.

In sintesi, l'affermazione della nuova figura imprenditoriale "green", sostenitrice di uno sviluppo sostenibile del sistema, è incentivata dai mutati comportamenti d'acquisto dei consumatori e degli utenti, i quali prediligono un consumo critico e consapevole, e dall'appoggio offerto dalle autorità pubbliche nazionali e dagli organismi internazionali tramite l'applicazione di incentivi e disincentivi atti a promuovere le politiche di gestione aziendale più meritorie per la collettività, a scapito di comportamenti potenzialmente dannosi. In questo senso le istituzioni si avvalgono della leva fiscale, ossia introducono imposte designate per modificare il comportamento degli agenti economici come, per esempio, la tassazione ambientale o gli incentivi alla R&D (imposta o sussidio pigouviano).

## **1.6 RSI E RST: dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità sociale del territorio**

### ***1.6.1 Le sinergie derivanti dalla RST***

La partecipazione attiva delle istituzioni e la crescente propensione al consumo etico-sostenibile da parte del consumatore consapevole che sceglie la qualità a scapito della quantità segnano il passaggio dalla responsabilità sociale di impresa (RSI o CSR) alla responsabilità sociale del territorio (RST). Istituzioni e consumatori diventano attori protagonisti, insieme alle imprese, dell'affermazione dei nuovi principi e valori su cui si basano le nuove modalità di fare impresa e di creazione del valore. Il concetto di responsabilità sociale del territorio parte dal presupposto che le imprese e tutta la collettività presente sul territorio (i cosiddetti stakeholders) siano entrambi responsabili del raggiungimento degli obiettivi preposti dallo sviluppo sostenibile e che per questo motivo debbano agire in collaborazione per favorirne lo scopo comune. Di conseguenza, il rapporto bilaterale instaurato tra le imprese e i loro portatori d'interesse ha un doppio beneficio: da una parte il comportamento virtuoso dell'organizzazione può fungere da esempio per l'opinione pubblica affinché questa si responsabilizzi al riguardo e ne condivida i medesimi valori e dall'altra parte la presenza di un territorio costellato da operatori che riconoscono, premiano e condividono la Vision dell'impresa, incentiva quest'ultima a rinnovare ulteriormente il proprio impegno nel contribuire allo sviluppo del territorio nel senso pieno del termine. Infatti, per esempio, oggi il mercato mostra di premiare le imprese che sono coinvolte attivamente con i propri stakeholders, le quali progettano business model che tengono conto dei nuovi bisogni e aspettative del territorio ove l'impresa opera.

Ne deriva che la responsabilità sociale dell'impresa viene premiata, determinando un valore aggiunto per l'ente aziendale in questione rispetto alle imprese concorrenti.

### ***1.6.2 Le dimensioni del vantaggio competitivo***

L'organizzazione acquisisce dunque una maggiore competitività sul mercato sotto due profili:

- L'attuazione di strategie "amiche" dell'ambiente, degli interessi e dei bisogni delle diverse categorie di soggetti (stakeholders) che si interfacciano con l'impresa rappresenta la cartina al tornasole dell'intento del vertice aziendale di ottenere il

consenso dell'ambiente sociale per sostenere la propria attività. È quindi importante ricercare la soddisfazione del cliente, il quale sarà maggiormente propenso a supportare l'impresa con cui condivide i medesimi valori e priorità<sup>3</sup> oppure beneficiare di maggiori capitali da parte dei finanziatori che premiano l'impronta sostenibile dell'organizzazione. Compiere scelte strategiche moralmente corrette incrementa il bacino di consensi delle istituzioni pubbliche e private e, in generale, degli stakeholders, le cui approvazioni si traducono in maggiori risorse a disposizione dell'attività aziendale;

- Se da un lato la dotazione di norme tecniche e sociali interne all'azienda e coerenti con una visione sostenibile comporta un iniziale incremento dei costi di implementazione a cui corrispondono prezzi più alti, dall'altro lato la stessa applicazione di queste regole tecniche e sociali, le quali non si limitano soltanto all'osservanza degli obblighi giuridici fondamentali in vigore, ha un impatto positivo sul rendimento dei fattori produttivi, con conseguente miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi. Per esempio, l'impegno dimostrato da parte dell'impresa nel potenziamento del benessere organizzativo del personale attraverso l'erogazione di corsi di aggiornamento, lo sviluppo di una relazione di fiducia con il proprio dipendente e il suo coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi prefissati produce degli effetti positivi sia sulla formazione dei lavoratori sia sul clima organizzativo. Il lavoratore è così incentivato e i frutti della soddisfazione lavorativa si riflettono in un aumento del rendimento del fattore produttivo lavoro che registra un incremento dell'output a parità di quantità di lavoro prestata.

Di conseguenza, l'attività economica svolta nel pieno rispetto dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente può contare su asset intangibili che, oltre a permettere di produrre il quantitativo desiderato con minori costi, riportano impatti positivi sul benessere collettivo. Infatti, investire nella formazione del capitale umano a

---

<sup>3</sup> Come riscontrato da "PwC Millennials vs Generation Z, 2019" avente lo scopo di analizzare i tratti distintivi della prossima grande generazione di consumatori, quelli nati fra il 1995-1997 e il 2010-2012, il 41% della Generazione Z predilige l'acquisto di prodotti naturali, salutari e sostenibili per l'ambiente pur pagando il 5-10% in più rispetto ai prodotti delle imprese concorrenti. Il prezzo del bene non è un fattore determinante nell'esperienza di acquisto del consumatore Post Millennial, bensì lo sono per esempio le modalità con le quali si è svolto il processo produttivo del bene in questione.

disposizione dell'impresa e ricreare un ambiente di lavoro favorevole sono essenziali per beneficiare di un aumento della capacità produttiva grazie all'accumulazione di conoscenze e al progresso sia sociale che economico. L'analisi dei benefici, e più nello specifico delle esternalità, riporta le cosiddette *esternalità sociali*, tra cui il concetto secondo il quale l'istruzione rende il mondo un posto migliore in cui vivere perché viene ridotto il tasso di criminalità e di corruzione ed aumenta l'impegno pubblico da parte del cittadino.

### **1.7 Le 10 regole del Manifesto di Confindustria**

La Confederazione generale dell'industria italiana, il cui obiettivo è quello di tutelare e rappresentare il mercato e le imprese italiane, riconosce ed accoglie il cambiamento di modello economico che segue gli anni del capitalismo avanzato e che impone un nuovo stile imprenditoriale.<sup>4</sup>

Infatti, l'industrializzazione dei Paesi più avanzati ha consentito di ampliare il paniere di beni e servizi a disposizione dei suoi abitanti, incrementando in questo modo il benessere sociale dei suoi abitanti che possono contare su un livello ottimale di qualità della vita.

Tuttavia, la crescita economica registrata grazie allo sviluppo industriale non è stata accompagnata da un uguale incremento dello sviluppo del sistema economico, in quanto i risultati in termini di distribuzione della ricchezza tra Paesi e all'interno dello stesso Paese e l'incidenza delle attività antropiche sul capitale naturale sono deludenti. Infatti, l'aumento del tasso di inquinamento e lo sfruttamento intensivo delle risorse naturali, la mancanza di uguaglianza ed inclusione sociale impediscono lo sviluppo sostenibile dell'economia in generale, ma anche la sostenibilità dell'attività economica stessa. Secondo Confindustria, il degrado ambientale e le disuguaglianze sociali possono

---

<sup>4</sup> Confindustria viene fondata il 5 maggio 1910 a Torino e successivamente trova la sua sede a Roma nel 1919. La Confederazione viene costituita inizialmente per la tutela degli interessi delle imprese manifatturiere nei confronti dei movimenti sindacali dei lavoratori, occupandosi in seguito della rinascita delle aziende dalle macerie della Seconda Guerra Mondiale fino ad essere considerata attualmente come il principale organo di rappresentanza del settore imprenditoriale italiano, comprendendo 150 000 imprese tra aziende manifatturiere e di servizi. Dalla tutela degli interessi della proprietà fino al suo impegno concreto nel promuovere la responsabilità sociale all'interno dei business model italiani, Confindustria ha accolto i cambiamenti accorsi alla vita sociale ed economica del Paese sensibilizzando le imprese aderenti circa le nuove priorità ed esigenze dell'ambiente in cui esse svolgono la propria attività.

condurre ad una crescita inferiore al potenziale, peggiorando la qualità della vita della popolazione dal punto di vista culturale, sanitario, ambientale ed assistenziale. Occorre quindi “Una crescita economica sostenuta, ma anche sostenibile e inclusiva” come riporta Confindustria nel documento “La responsabilità sociale per l’impresa 4.0”.

Essa appoggia ed incentiva un nuovo modo di fare impresa, in cui all’obiettivo di massimizzazione del profitto si affianca la ricerca di creare valore non solo per la proprietà, ma anche e soprattutto per l’intera collettività. Luca Paolazzi - Direttore Centro Studi Confindustria – afferma: “L’imprenditore deve proporre un atteggiamento favorevole al cambiamento in ambito tecnologico, organizzativo e strategico, che superi i protagonismi individuali per muoversi in una dimensione collettiva.” Innovazione e sostenibilità rappresentano i nuovi driver di sviluppo su cui si basa il vantaggio competitivo delle imprese che sapranno cogliere l’opportunità di cambiamento dello scenario economico ed industriale. Diventa quindi cruciale il ruolo dell’imprenditore, il quale a partire dalla Rivoluzione Industriale è al comando dello sviluppo economico e civile degli Stati.

Le istruzioni per il comando sono delineate dalla Confederazione la quale, attraverso il Manifesto “La responsabilità sociale per l’industria 4.0”, presenta un vademecum di 10 azioni e comportamenti da seguire per le imprese impegnate a far coesistere la creazione di valore economico per gli shareholders con l’osservanza degli obiettivi di sviluppo sostenibile indicati nell’agenda 2030 delle Nazioni Unite. Sostituire il “crescere e distruggere” con il “crescere e preservare” rappresenta per le aziende l’elemento chiave al fine di aumentare contemporaneamente la performance aziendale e l’autorevolezza dentro e fuori dall’impresa, traendone beneficio in termini di vantaggio competitivo.

Come si può notare dal decalogo formulato da Confindustria e riportato nella figura 1 qui di seguito, i comportamenti da osservare nel contesto delle attività produttive rientrano all’interno di un più articolato progetto delle Nazioni Unite rivolto alla cittadinanza globale. Ad esempio, la regola n.1 “Promuovere la consapevolezza” all’interno delle imprese italiane riprende lo scopo principale per cui è stata ideata l’Agenda 2030, ossia educare alla cittadinanza globale per sostenere il rispetto e la valorizzazione dell’altro, promuovere l’inclusione sociale e diffondere l’educazione ambientale.

## LA RESPONSABILITÀ SOCIALE PER L'INDUSTRIA 4.0



# MANIFESTO DI CONFINDUSTRIA

PER LE IMPRESE CHE CAMBIANO, PER UN PAESE PIÙ SOSTENIBILE

Gli imprenditori di oggi devono affrontare uno scenario nuovo rispetto al passato che richiede un ripensamento del modello di sviluppo CHE PUNTI SULL'INNOVAZIONE E LA SOSTENIBILITÀ ALL'INTERNO DI UN SISTEMA IN GRADO DI CREARE VALORE CONDIVISO PER TUTTI. È in questo contesto che CONFINDUSTRIA considera la RESPONSABILITÀ SOCIALE un elemento vincente per la competitività delle imprese e si impegna per promuoverla all'interno e all'esterno della sua organizzazione attraverso un percorso di impegni concreti.

**1** **PROMUOVERE LA CONSAPEVOLEZZA**  
Aumentare la consapevolezza dei problemi sociali e ambientali che hanno maggiore impatto per le imprese italiane

iniziative volte a valorizzare i casi di successo e a favorire l'ingaggio delle imprese nella logica di migliorare la competitività del sistema industriale italiano.

**2** **INCIDERE SULLA GOVERNANCE**  
Promuovere l'integrazione della sostenibilità nella governance di impresa nella logica di migliorare la competitività

**5** **SOSTENERE L'INTEGRITÀ**  
Sostenere e promuovere l'adozione di politiche e sistemi di gestione volti ad assicurare l'integrità dei comportamenti e il contrasto alla corruzione

**3** **SOSTENERE L'INNOVAZIONE**  
Promuovere l'innovazione dei modelli di business e lo sviluppo di strategie aziendali orientate verso i SDGs (Sustainable Development Goals) anche attraverso la raccolta e la diffusione di best practice

**6** **INDIVIDUARE ADEGUATI STRUMENTI DI POLITICA ECONOMICA**  
Proporre alle istituzioni forme di incentivazione non opportunistiche per le imprese che adottino buone pratiche di RSI

**4** **PROMUOVERE LA FORMAZIONE**  
Sviluppare programmi di formazione sulla sostenibilità, sulle caratteristiche dell'agenda 2030 e dei SDGs e coinvolgere le associazioni territoriali e le categorie produttive attraverso la messa a punto di strumenti e

**7** **FAVORIRE LA RICERCA**  
Orientare le iniziative di sostegno alla ricerca – pubblica e privata – verso soluzioni che diano risposta ai problemi dello sviluppo sostenibile e che favoriscano nuovi modelli di business

**8** **STRATEGIA NAZIONALE**  
Richiedere al Governo un impegno costante per il raggiungimento degli SDGs attraverso l'implementazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, creando tavoli di lavoro congiunto e garantendo un impegno efficace e continuo

**9** **CONSOLIDARE LE PARTNERSHIP**  
Promuovere lo sviluppo di partnership pubblico-private, e con il terzo settore, attraverso azioni di sensibilizzazione e informazione verso le imprese associate, per favorire l'innovazione e la creazione di valore condiviso

**10** **CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ**  
Incoraggiare le scuole, le Business School e le Università a sviluppare una cultura della sostenibilità come modello di comportamento per le imprese



Figura 1.6: I comportamenti da seguire affinché l'impresa possa soddisfare gli interessi degli shareholders senza compromettere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Fonte: [confindustria.it](http://confindustria.it)

## **2. UNA RASSEGNA DEGLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA CSR E LA RILEVANZA STRATEGICA DEGLI STAKEHOLDERS**

### **2.1 Ordinamento italiano: CSR e legalità**

Negli ultimi decenni il paniere di beni e servizi offerti dalle attività produttive si è modificato in quantità e qualità, le preferenze del consumatore mutano in favore di un consumo critico e consapevole che disconosce la cultura dell'“usa e getta” propria della mentalità capitalistica così come legislazioni e standard di riferimento internazionali si sono adeguati ad accogliere le nuove sfide. Questi presupposti rendono il terreno fertile per consentire lo sviluppo di un nuovo stile imprenditoriale nello svolgimento dell'attività produttiva: la ricerca della miglior performance economico-finanziaria rappresenta un parametro fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa e non esclude l'osservanza di regole di condotta poste dichiaratamente a tutela del capitale naturale, sociale e umano. Ciò significa che l'impresa responsabile raggiunge l'obiettivo del profitto e della massimizzazione del suo valore di mercato percorrendo un sentiero rispettoso dell'ambiente con cui entra in contatto. Dal momento che l'ambiente influenza l'attività d'impresa ma può esserne a sua volta influenzato, l'imprenditore viene investito di una crescente responsabilità e considerazione sociale: vengono individuati e quantificati gli impatti del suo operato relativamente a tutti i soggetti che presentano un interesse collegato alle attività dell'organizzazione in modo da tracciare una linea d'azione rispettosa del benessere interno ed esterno all'impresa.

Assumendo che l'azienda non è un'entità a sé stante, ma che il contesto sociale ed economico in cui opera ne condiziona priorità, obiettivi e capacità di generare valore nel lungo termine, allo stesso modo è necessario che anche il legislatore si adatti al quadro vigente e riscriva le norme e i provvedimenti affetti dal cambiamento. Infatti, il crescente impegno per garantire la sostenibilità dello sviluppo ha indotto il legislatore ad approvare un insieme di provvedimenti in tema di legalità ed informativa non finanziaria volti a tutelare l'osservanza della legge e il diritto degli stakeholders ad essere informati circa l'operato delle imprese.

### **2.1.1 La responsabilità amministrativa degli enti – il d.lgs. n. 231/2001**

A vent'anni dalla sua entrata in vigore, si riporta il d.lgs. n. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli enti dotati di personalità giuridica, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica.<sup>5</sup> Tale norma mira ad impedire o prevenire l'attuazione dei reati indicati nel d.lgs. n. 231/2001 da parte degli amministratori o dipendenti operanti in dette società. Unitamente alla responsabilità in capo al soggetto che ha materialmente commesso l'illecito nell'interesse e a vantaggio della società, si aggiunge il riconoscimento di una responsabilità dal punto di vista amministrativo che fa capo all'ente. Ciò significa che la società, essendo titolare di una responsabilità amministrativa, debba rispondere congiuntamente all'amministratore o dipendente che abbia commesso uno dei reati sanzionati dal provvedimento del 2001, salvo che non dimostri:

- di aver adottato, nel periodo antecedente la commissione del fatto, un insieme di disposizioni organizzative, procedure e codici di comportamento tali da scongiurare l'attuazione dei reati previsti dalla normativa. Inoltre, l'ente deve aver preventivamente istituito l'Organismo di Vigilanza per assicurare l'effettiva osservanza degli adempimenti contenuti nel sistema 231;
- che il soggetto ha commesso il reato attraverso la fraudolenta elusione del Modello di Organizzazione o Gestione (MOG) osservato dall'ente.

La diffusione della pandemia da Covid-19 ha colpito anche il bilancio delle attività produttive e questo scenario ha potenzialmente delle conseguenze in merito al rispetto della legalità all'interno delle imprese. Infatti, le difficoltà economiche rappresentano occasioni profittevoli per la criminalità economica organizzata ed in questo modo gli indici di corruzione e riciclaggio di denaro possono aumentare e costituire un ostacolo allo sviluppo sostenibile dell'impresa. Al fine di ostacolare il rapido e continuo aumento di comportamenti illeciti si rende quindi molto auspicabile l'adozione del modello organizzativo 231/2001, il quale porta con sé una serie di vantaggi atti a neutralizzare tali reati. Per esempio, l'accesso ai bandi di gara della P.A. dove il Codice dei contratti pubblici stabilisce che l'osservanza del MOG costituisce l'idoneità per ottenere il rating di impresa

---

<sup>5</sup> Con l'introduzione del d.lgs. n. 231/2001 si supera il concetto secondo cui le persone giuridiche non potessero rispondere dei reati in quanto prive di capacità d'agire e di imputabilità. Si tratta di una vera e propria riforma che travalica il "societas delinquere non potest" coniato nel 1881 dal penalista tedesco Franz von Listz. Tra i reati previsti dal decreto si elencano: reati contro la salute e sicurezza sul lavoro, reati contro la P.A. e reati ambientali.

maggiormente affidabile per il cliente pubblico<sup>6</sup>. In aggiunta, la scelta del vertice aziendale di dotarsi di un sistema di gestione indirizzato ad assicurare il rispetto delle norme relative alla responsabilità dell'impresa risponde all'esigenza di creare profitto sulla scia della legalità e della trasparenza a vantaggio diretto dell'immagine aziendale e della reputazione di cui gode nei confronti degli stakeholders.

Tra i soggetti con cui l'impresa entra direttamente in contatto si citano le istituzioni bancarie, responsabili dell'erogazione dei prestiti concessi alle attività produttive e gli enti pubblici (Stato, Regione, Provincia, Comune ecc.) che svolgono attività di vigilanza e controllo, rilasciano autorizzazioni, concedono finanziamenti ecc. Nel rapporto intercorrente con questi stakeholders diventa strategico osservare il sistema di gestione d.lgs. n. 231/01 all'interno dell'ente aziendale, il quale costituisce il requisito per ottenere la prima "stelletta" del rating di legalità da cui derivano benefici in merito alla concessione di finanziamenti pubblici e agevolazioni nel rapporto creditizio con le banche.

### ***2.1.2 L'adozione del MOG come primo step nel rating di legalità***

Riprendendo il paragrafo precedente, l'adozione del Modello di Organizzazione e Gestione soddisfa dunque il primo requisito per avvalersi del rating di legalità, disciplinato dalla legge n. 27/2012. Come riporta nel portale web il Ministero dello sviluppo economico nella sezione "Competitività, industria e nuove imprese", il rating di legalità è un indicatore introdotto nel 2012 per le imprese italiane, con lo scopo di incentivare il tessuto imprenditoriale ad adottare linee guida di comportamento etico e trasparente. La legge n. 27/2012 stabilisce che si debba, qualora il modus operandi delle aziende soddisfi i parametri di legalità e trasparenza, rilasciare a quest'ultime un riconoscimento – espresso in "stellette" – che costituisce l'ammontare complessivo del rating di legalità.

L'attribuzione di questo indicatore, rilasciato dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), può essere richiesta dalle imprese che soddisfano congiuntamente i seguenti requisiti: sede operativa in Italia, con iscrizione presso il Registro delle Imprese da almeno due anni e nel periodo precedente alla domanda di riconoscimento del rating di legalità abbiano chiuso il bilancio d'esercizio con un fatturato almeno pari a due milioni di euro.

---

<sup>6</sup> Secondo l'indice di Percezione della Corruzione (CPI) di Transparency International dell'anno 2020, l'Italia ha ottenuto un punteggio pari a 53/100 in una scala di valutazione che parte da 0 per i Paesi percepiti molto corrotti nell'ambito del settore pubblico ed arriva a 100 per quelli ritenuti privi di corruzione.

Secondo quanto previsto da tale decreto interministeriale, il punteggio in “stellette” ottenuto in sede di riconoscimento del rating viene tradotto dagli enti pubblici, impegnati nella concessione di finanziamenti, in: a) preferenza in graduatoria; b) attribuzione di punteggio aggiuntivo; c) riserva di quota delle risorse finanziarie allocate. Per quanto riguarda le banche, a seconda del rating di legalità assegnato all’impresa varia la valutazione espressa dalla banca sulla capacità dell’azienda di rimborsare un prestito. Di conseguenza, per coloro che fanno dell’etica e della trasparenza le priorità del business, questo si traduce in un merito creditizio più elevato per la concessione di fidi bancari.

La legge non fornisce un facsimile del MOG 231/01 da completare con i dati mancanti, bensì offre una traccia sui contenuti generali da approfondire nel documento; ovverosia la legge regola lo scopo principale per il quale il modello organizzativo 231 viene adottato: rendere l’ambiente aziendale un luogo sfavorevole per la commissione degli illeciti da parte degli amministratori o dipendenti attraverso l’introduzione di norme interne ed esterne e la regolamentazione dei comportamenti da tenere nei confronti di tutti i soggetti in rapporto diretto o indiretto con l’ente aziendale, in un atteggiamento di apertura e responsabilità verso l’esterno.

## **2.2 I sistemi di supporto all’impresa socialmente responsabile**

### ***2.2.1 Il codice etico e il rapporto della Business Roundtable***

Tra gli elementi principali che compongono il sistema 231 rientra l’adozione di un documento, denominato codice etico, che disciplina la condotta di ciascun partecipante all’organizzazione aziendale. Il codice etico, diffusosi a partire dagli anni ’80 negli USA e dagli anni ’90 in Europa, rientra tra gli strumenti a disposizione delle organizzazioni aziendali per comunicare all’esterno il rispetto dei codici di comportamento etici da parte dell’impresa, da cui derivano effetti positivi in termini di immagine aziendale contando su un maggiore consenso del mercato ed una maggiore competitività.

Secondo un rapporto dell'associazione Business Roundtable<sup>7</sup>, le imprese si avvalgono del codice etico per rispondere a due esigenze: "Da un lato offrire un supporto istituzionale alla coscienza e all'osservanza individuale nei confronti degli standard di condotta stabiliti dall'azienda, dall'altro vi è l'affermazione che la cultura d'azienda e l'etica non confliggono con la possibilità di condurre con successo gli affari aziendali, ma anzi il rispetto delle regole etiche di condotta è un presupposto per fare profitti di lungo periodo<sup>8</sup>".

Questo significa che l'impresa, attraverso l'elaborazione del codice etico e di comportamento aziendale, ostacola la violazione dei doveri fondamentali espressi dal presente codice e al contempo aumenta il proprio capitale reputazionale verso l'esterno. Infatti, il contenuto del codice etico riporta i diritti, i doveri e le responsabilità etico-sociali del personale aziendale e talvolta anche dei fornitori nei confronti dei vari stakeholders coinvolti nell'attività d'impresa. In questo modo si delimita il quadro d'azione di ciascun soggetto dell'organizzazione, il quale è tenuto a conformarsi ai valori sposati dall'ente e coordinare la propria condotta con quella degli altri, evitando comportamenti illeciti o comunque non moralmente in linea con i principi assunti. Può accadere dunque che l'inosservanza di tale strumento da parte di un fornitore dell'azienda possa essere causa, in conseguenza di una clausola del contratto di fornitura, dello scioglimento del rapporto contrattuale così come il mancato rispetto del codice etico aziendale da parte di un dirigente potrebbe compromettere il rapporto di fiducia con l'azienda e condurre al licenziamento.

Di conseguenza, l'adozione del codice comunica all'esterno la presa di distanza dell'impresa nei confronti di comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di coloro che agiscono in nome e per conto di essa.

---

<sup>7</sup> La Business Roundtable è un'associazione senza fini di lucro che incorpora gli amministratori delegati delle 181 aziende più influenti degli USA. A partire dal 1978, tale associazione rilascia periodicamente la "Dichiarazione sullo scopo di una società", il cui fine ultimo del fare impresa varia al variare del contesto sociale ed economico. Infatti, le versioni della "Dichiarazione sullo scopo di una società" succedutesi tra il 1997 e il 2019 escludono riprendono il pensiero dell'economista Milton Friedman, sostenendo che le società esistono essenzialmente per massimizzare gli interessi della proprietà, non esercitando alcuna responsabilità nei confronti dell'ambiente circostante. Il 19/08/2019 funge da spartiacque, delineando un nuovo scopo dell'imprenditoria, una nuova responsabilità aziendale in cui i partecipanti delle 181 aziende si impegnano a guidare il proprio business a vantaggio di tutti gli stakeholders coinvolti (lavoratori, clienti, fornitori, comunità), oltre che a beneficio degli shareholders.

<sup>8</sup> Corporate Ethics: *a Prime Business Assessment, a Report on Policy and Practice in Company Conduct*, New York, The Business Roundtable, 1988.

In aggiunta, la dotazione di una carta dei diritti e doveri fondamentali da parte dell'impresa responsabile che fa propri i valori sociali, instaura un corretto e rispettoso rapporto con l'ambiente e adotta politiche di lavoro a beneficio dei propri dipendenti infonde ai propri collaboratori e agli interlocutori che interagiscono attivamente o passivamente con essa fiducia, rispetto e affidabilità.

Costruire una rete di fiducia con i propri stakeholder permette di godere di benefici tangibili: le attività produttive che investono sul tema della fiducia possiedono un vantaggio competitivo non replicabile, che nel tempo viene premiato tramite l'accumulazione di maggiori introiti per l'azienda. A confermare la tesi ci sono le stime di *Bank of America* riportate nella rivista di business "Millionaire" (edizione febbraio 2021), secondo cui il 34% della Generazione Z preferisce acquistare da brand di cui si fida e per cui nutre ammirazione, da qui la scelta di credere e investire sui temi ESG (Environmental, Social, Governance) che si riflette sull'accresciuto apprezzamento delle imprese sui mercati finanziari.

Esiste quindi un rapporto direttamente proporzionale tra le responsabilità etiche e sociali interne ed esterne all'attività produttiva di cui si fa carico l'impresa ed esplicitate formalmente tramite il codice etico e la valorizzazione della propria immagine aziendale. La relazione di fiducia reciproca che si instaura rispettando i principi e le norme condivise nel codice etico, soddisfacendo le legittime pretese di coloro che intrattengono rapporti con l'organizzazione ed educando il management e gli azionisti a standard più elevati di trasparenza ed equità conferma la tesi sostenuta dall'associazione Roundtable, ovvero: "la cultura d'azienda e l'etica non confliggono con la possibilità di condurre con successo gli affari aziendali, ma anzi il rispetto delle regole etiche di condotta è un presupposto per fare profitti di lungo periodo".

### **2.2.2 Il caso "Migros"**

A questo proposito si cita il caso di Migros, il più grande distributore al dettaglio della Svizzera nonché tra i primi sostenitori dello sviluppo di pratiche commerciali sostenibili in azienda. Migros racconta la storia di un'impresa sostenibile dal punto di vista sociale, ambientale e consumerista, che nel 1978 si configura come la prima impresa svizzera a redigere un bilancio sociale e successivamente definisce in modo vincolante le regole di condotta fondamentali racchiuse in un codice di comportamento indirizzato a tutti i suoi

collaboratori, in nome della responsabilità verso i soci delle cooperative, la società e l'ambiente. Nel codice di condotta di Migros, il gruppo afferma i principi cardine su cui si fonda il suo operato: "All'interno del Gruppo Migros ci comportiamo gli uni con gli altri con stima e rispetto. Questo vale anche per i nostri rapporti con l'esterno. Nei rapporti con i nostri clienti, i nostri soci d'affari e le autorità ci comportiamo in modo affidabile, equo e responsabile. Comuniciamo sempre con franchezza, sincerità e chiarezza".

A confermare le loro dichiarazioni, ci sono le precise regole di condotta a cui i fornitori devono prestare attenzione e rispettare, pena la risoluzione del contratto con conseguente mancata commercializzazione dei loro prodotti nei punti vendita Migros. Ad esempio, a partire dal 2014 l'intero assortimento di pesce e frutti di mare proviene solo da fonti sostenibili certificate da etichette ecologiche (Migros Bio, ASC e MSC)<sup>9</sup>.

In virtù di una cultura aziendale fondata su solidi valori come la fiducia, la credibilità e la sostenibilità dimostrati in maniera continuativa nel tempo si instaura una cooperazione vantaggiosa da entrambe le parti: il consumatore affida le proprie esperienze d'acquisto ad un gruppo distributivo di cui premia l'integrità, la trasparenza e la credibilità attraverso la sua fedeltà nel continuare ad acquistare dalla stessa azienda nel corso del tempo; di riflesso il gruppo beneficia di maggiori risorse che permettono di proporre al cliente un'offerta di beni e servizi più ampia rispetto allo standard di bisogni soddisfatti dalla grande distribuzione. Ad esempio, la catena svizzera propone servizi di informazione e formazione destinati famiglie, offrendo il proprio supporto anche tramite la definizione di appositi sconti<sup>10</sup>; in questo modo Migros dimostra ulteriormente il proprio focus nel miglioramento del benessere della società, guadagnando in credibilità e fiducia da parte dei propri stakeholders.

Il raggiungimento del successo economico è connesso al senso di responsabilità concretamente dimostrato verso i collaboratori, i clienti, la società e l'ambiente. Per questo motivo il più grande gruppo distributivo al dettaglio svizzero mantiene un

---

<sup>9</sup> Le certificazioni ASC (Aquaculture Stewardship Council) e MSC (Marine Stewardship Council) attestano una piscicoltura responsabile e certificata.

<sup>10</sup> Nel marzo 2012 il gruppo svizzero apre il sito [www.famigros.ch](http://www.famigros.ch), con lo scopo di ampliare i progetti di pubblica utilità da esso seguiti ed offrire il proprio contributo alle famiglie con figli fino a 25 anni. Tramite l'erogazione di sconti e consigli a favore di questo target, la piattaforma Famigros è un esempio concreto dell'impegno volontario del gruppo in tema sociale e una conferma della Vision del fondatore Gottlieb Duttweiler di essere "un'impresa che servisse anche al bene comune. Il bene dei clienti, dei collaboratori e della società".

fatturato in crescita nel corso dell'ultimo triennio (2018-2020)<sup>11</sup>: il rapporto d'esercizio 2020 di Migros registra proventi per un importo pari a CHF 29.947 miliardi con una variazione in positivo rispetto all'esercizio precedente di + 4.4%.

L'organizzazione aziendale si avvale dunque del codice etico per comunicare all'esterno le proprie azioni e responsabilità etiche e sociali a beneficio degli interessi degli stakeholder, le quali si concretizzano attraverso il riconoscimento, l'adesione e l'accettazione da parte dei soggetti che operano in nome e per conto dell'azienda dei principi e norme contenuti nel codice etico e di comportamento aziendale, assumendo una condotta conforme a tali valori.

### ***2.2.3 Le etichette sociali ed ecologiche: il marchio Ecolabel UE***

Tra gli strumenti a disposizione dell'impresa responsabile per comunicare agli interlocutori la propria trasparenza e correttezza d'agire in materia di sostenibilità e guadagnare consenso sul mercato e maggiore competitività rientra l'adesione agli standard di comportamento emanati da enti nazionali e internazionali. Il rilascio delle cosiddette etichette sociali ed ecologiche da parte di enti terzi certificatori attesta il rispetto da parte dell'impresa di indici di comportamento definiti come virtuosi secondo i parametri stabiliti dagli organismi certificatori stessi.

All'interno dell'insieme di marchi e certificazioni sociali ed ecologiche si cita il marchio Ecolabel UE, etichetta ecologica emanata dall'Unione Europea che garantisce un basso impatto ambientale del prodotto su cui essa è apposta con riferimento all'intero ciclo di vita del bene (dall'estrazione delle materie prime per la sua fabbricazione fino allo smaltimento). Il conferimento di questa etichetta da parte dell'ente certificatore è subordinato al superamento di appositi controlli per l'idoneità e viene rilasciato su domanda volontaria dell'impresa.

---

<sup>11</sup> Nel 2018 il gruppo svizzero registra proventi per un importo pari a CHF 28.453 miliardi, successivamente incrementati a CHF 28.683 miliardi nel 2019 fino a raggiungere una cifra di CHF 29.947 miliardi alla chiusura dell'esercizio 2020.

#### ***2.2.4 Lo standard SA8000 come certificazione della responsabilità sociale d'impresa***

Accanto ad Ecolabel UE per i prodotti e servizi che garantiscono contemporaneamente elevati standard qualitativi e prestazionali e un contenuto impatto ambientale, si trova lo standard SA8000 (acronimo di "Social Accountability"). Ideata nel 1997 dal CEPAA (Council on Economics Priorities Accreditation Agency, oggi SAI), la certificazione SA8000 rappresenta il primo standard internazionale riguardante la CSR. Lo scopo della norma è garantire il soddisfacimento dei valori di responsabilità etico-sociale in capo all'impresa; con lo standard SA8000, l'impresa dimostra di condurre una gestione socialmente responsabile del personale aziendale, rispettando i diritti umani e assicurando un lavoro dignitoso. Al fine di rispettare i requisiti dello standard, l'organizzazione deve verificare che i comportamenti per la sicurezza e la salubrità sul luogo di lavoro siano osservati anche nella catena di fornitura. In questo modo, si previene il rischio di danneggiare la propria immagine aziendale affiancandosi ad una catena di fornitori non eticamente conformi.

È plausibile che si inneschi un processo a catena, per il quale le imprese che aderiscono a determinati standard di comportamento richiedano che anche i propri fornitori intraprendano lo stesso percorso, così da diffondere il riconoscimento di marchi e certificazioni sociali ed ecologiche tra imprese, fornitori e subfornitori.

Per divenire un'organizzazione certificata SA8000, è necessario rispettare in primo luogo documenti universalmente riconosciuti come, per esempio, la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani dell'Onu e la Dichiarazione sui principi e i diritti fondamentali del lavoro emanata dall'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro). Si tratta di un "biglietto da visita" strategico per migliorare l'immagine del marchio aziendale e la sua rispettabilità verso i soggetti e le istituzioni aventi un interesse collegato all'attività dell'impresa. Diffondere la percezione di un'azienda corretta, equa e trasparente contribuisce a ridurre le tensioni tra management e stakeholders, ossia tra azionisti e lavoratori, fornitori, rappresentanti sindacali ed istituzioni. Con riferimento ai clienti, come dimostrato nel caso del gruppo svizzero Migros, il rispetto di comportamenti virtuosi stabiliti dagli enti certificatori da parte dell'organizzazione incrementa la fiducia del cliente nei confronti dell'azienda e quindi la sua fedeltà di acquisto.

### ***2.2.5 Lo standard AA1000 per il perfezionamento delle tecniche di rendicontazione***

Lo standard AA1000 (acronimo di AccountAbility1000), definito a partire dal 1999 dall'International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA), ha come scopo principale il miglioramento e aggiornamento dei contenuti della responsabilità etico-sociale d'impresa in funzione delle attese degli stakeholders. Si potenzia la qualità dell'impegno etico e sociale nei confronti di coloro che intrattengono relazioni con l'organizzazione aziendale attraverso l'adozione delle linee guida presentate dallo standard AA1000. Con esso si delineano gli step per implementare un sistema di *social accounting and reporting* in azienda, in cui la prima fase del processo di pianificazione (planning) è strettamente correlata al coinvolgimento degli stakeholders (engagement), i quali diventano parte attiva della definizione delle future strategie aziendali.

### ***2.2.6 Promuovere la cultura CSR attraverso il progetto ISO 26000***

Per giungere all'adesione volontaria di marchi, certificazioni e standard descritti precedentemente si rende necessario, in primo luogo, comprendere che cosa significa CSR e in che modo l'impresa è potenzialmente in grado di influenzare attraverso la sua attività produttiva l'ambiente circostante. A differenza di standard come AA1000 o SA8000, il progetto ISO 26000 si configura come uno strumento per prendere consapevolezza e comprendere la cultura CSR, piuttosto che gestirla. Infatti, l'obiettivo della sua istituzione è quello di "aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi a essi".

Approvata nel 2010 da parte della Commissione Centrale Tecnica dell'UNI, tale norma rappresenta uno strumento a supporto delle organizzazioni, chiamate a contribuire allo sviluppo sostenibile del sistema tramite l'adozione di azioni virtuose dal punto di vista sociale, ambientale ed economico. Dunque, l'ISO 26000 risponde ad un mutato contesto economico, sociale ed istituzionale intercorso tra il 2001 e il 2010 che porta a rivedere il concetto di Corporate Social Responsibility.

Con l'istituzione del Libro Verde della Commissione Europea nel 2001, il significato di CSR era associato all' "integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". L'approvazione della norma ISO 26000, avvenuta un decennio dopo rispetto alla costituzione del Libro Verde, sostituisce la volontarietà nell'adozione delle buone pratiche richiamando la responsabilità gravante sulle proprie attività produttive nei confronti della società e dell'ambiente. In questo contesto, gli impatti sociali e ambientali non rappresentano più sterili preoccupazioni per l'impresa, bensì diventano parametri entro cui valutare la sostenibilità del proprio modo di fare impresa e quindi le capacità di stare sul mercato.

In questa prospettiva, la norma ISO 26000 si rivolge a tutte le organizzazioni di qualsiasi dimensione e ovunque siano localizzate, presentando le Linee guida che queste devono seguire per assicurare equità sociale e sostenibilità ambientale. Riportando nel suo contenuto i concetti chiave e le definizioni relative alla responsabilità sociale d'impresa, l'ISO 26000 subordina la Corporate Social Responsibility all'osservanza di sette principi cardine:

1. Governo dell'organizzazione (Governance): Responsabilità di informare i vari interlocutori aziendali circa le azioni di cui l'impresa è responsabile (cosiddetta accountability);
2. Trasparenza: accessibilità alle informazioni per tutti coloro che abbiano un interesse collegato all'attività dell'impresa;
3. Comportamento etico;
4. Rispetto e tutela degli interessi degli stakeholders: la massimizzazione del profitto a favore della proprietà non deve compromettere la massimizzazione dell'utilità delle entità presenti nel contesto di riferimento dell'impresa;
5. Rispetto del principio di legalità: questo principio non presuppone soltanto il mero rispetto della legge e delle normative internazionali all'interno della propria impresa, ma ne prevede l'attuazione di comportamenti conformi alla legge anche per le organizzazioni con cui essa intrattiene rapporti di collaborazione. Ciò significa, come approfondito nel quarto capitolo di ISO 26000 in cui vengono presentati i sette temi fondamentali della responsabilità sociale, che l'impresa "dovrebbe evitare di rendersi complice in attività di un'altra organizzazione che non siano coerenti con le norme internazionali di comportamento". Questo

significa che qualora un fornitore o subfornitore dell'impresa adotti, per esempio, comportamenti in conflitto con i diritti fondamentali del lavoro, di riflesso l'impresa si rende complice delle violazioni poste a carico del proprio collaboratore.

6. Rispetto delle normative internazionali;
7. Rispetto dei diritti umani.

### ***2.2.7 Il commercio equo e solidale per l'Agenda 2030***

Una volta presentate le Linee guida dell'ISO26000 volte a mettere in pratica la CSR all'interno di un'organizzazione aziendale, il ventaglio di strumenti a disposizione dell'impresa responsabile si espande ulteriormente riportando le Carte del commercio equo e solidale. Le imprese che ricorrono alla delocalizzazione produttiva in Paesi in via di Sviluppo, prevalentemente caratterizzati da economie instabili, mancanza di giustizia sociale e rispetto della categoria dei lavoratori e assenza di norme a protezione dell'ambiente, ricorrono all'adesione dei codici di condotta del commercio equo e solidale (per esempio quello elaborato dall'associazione World Fair Trade Organization) come conferma del loro comportamento socialmente responsabile. La certificazione dei prodotti equo solidali in capo a queste garantisce l'esistenza di un rapporto paritario fra tutte le entità coinvolte nel processo di commercializzazione, dai produttori e lavoratori alle grandi imprese economiche.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Il commercio equo e solidale (Fair Trade) nasce per promuovere la giustizia sociale ed economica, il rispetto del capitale umano e naturale, lo sviluppo sostenibile, incentivare il dibattito politico affinché non ci siano più pochi grandi attori che si avvantaggiano economicamente a scapito dei più deboli. Questa associazione si sviluppa con lo scopo di contrastare le ripercussioni negative di una delocalizzazione produttiva che permette alle imprese di sfruttare la manodopera, ignorando gli adempimenti amministrativi in tema di tutela dei lavoratori e dell'ambiente. Infatti, in contrapposizione alla massimizzazione dei guadagni praticata dalle multinazionali a danno dei Paesi in via di Sviluppo, gli obiettivi del Commercio equo e solidale sono indirizzati ad assicurare un giusto prezzo per i produttori, di modo tale che possano ricavarne un margine di profitto e riconoscere ai propri dipendenti il rispetto dei diritti fondamentali e salari e redditi dignitosi, scongiurando in questo modo il lavoro sommerso. Il tutto viene certificato e sintetizzato nei marchi FAIRTRADE.

### **2.3 Il d.lgs. n. 254/2016 e la Dichiarazione di carattere non finanziario**

Il 30 dicembre 2016 segna una data fondamentale nell'ambito del corporate reporting italiano, in quanto il legislatore integra nell'ordinamento italiano il Decreto Legislativo n. 254/2016 in risposta alla Direttiva europea 2014/95/UE (cosiddetta "Direttiva Barnier") concernente le informazioni di carattere non finanziario. Come riporta l'art. 2 del d.lgs. 254/2016, il contenuto del Decreto vincola gli enti di interesse pubblico<sup>13</sup> che abbiano avuto in media nel loro organico, durante l'esercizio finanziario, un numero di dipendenti superiore a 500 e abbiano soddisfatto, alla data di chiusura del bilancio, almeno uno dei seguenti requisiti dimensionali:

- a) Totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale maggiore di € 20.000.000
- b) Totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni maggiore di € 40.000.000

Attraverso tale decreto il legislatore italiano introduce l'obbligo, in capo agli enti di interesse pubblico di cui all'art. 2, di redigere e pubblicare una Dichiarazione di carattere non finanziario.

Si tratta di un cambiamento notevole nell'ambito del corporate reporting, in quanto alla discrezionalità rimessa all'impresa di riportare le informazioni di tipo non financial sulla performance sociale ed ambientale, si sostituisce l'obbligatorietà in capo ad esse di farne rapporto. Di conseguenza, viene tutelato il diritto della collettività ad essere informata sulle performance aziendali di natura sociale ed ambientale.

In merito al contenuto relativo alla DNF, l'art. 3 comma 2 del Decreto stabilisce che si debba fare rapporto agli stakeholders circa l'impronta ambientale delle attività aziendali riportando indicatori come, per esempio, il grado di utilizzo delle risorse energetiche, la quantità di emissioni di gas serra e di sostanze inquinanti. In aggiunta, il documento copre tematiche sociali e di gestione del personale (comprendendo le iniziative volte ad eliminare le discriminazioni di genere in azienda ed assicurare equità di pagamento fra uomini e donne), a cui si collegano le indicazioni attinenti alle misure adottate per ostacolare la violazione dei diritti umani e gli strumenti di cui si avvalgono le imprese per impedire la corruzione attiva e passiva.

---

<sup>13</sup> Secondo le disposizioni dell'art. 16 d.lgs. n. 39/2010, costituiscono enti di interesse pubblico: le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione Europea, le banche, le imprese di assicurazione, le imprese di riassicurazione con sede legale in Italia e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie.

Le informazioni contenute nella dichiarazione di carattere non finanziario devono essere strutturate in modo tale da assicurare la comprensione dell'attività dell'impresa, del suo andamento, dei risultati conseguiti e degli effetti prodotti dal suo operato nell'ambiente circostante. Vengono perciò approfondite le informazioni riguardanti:

- a) Il modello aziendale di gestione e di organizzazione dell'attività dell'impresa;
- b) Le politiche e le procedure adottate, i relativi risultati raggiunti attraverso di esse e gli indicatori di carattere non finanziario impiegati;
- c) I principali rischi connessi all'attività dell'impresa, ai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali in essere.

L'art.5 commi 1 e 2 del Decreto stabiliscono due possibili modalità di collocazione della dichiarazione di carattere non finanziario: in una specifica sezione della relazione sulla gestione (art.5 comma 1) oppure in un documento distinto (art.5 comma 2). In entrambi i casi, si rimette agli amministratori dell'ente di interesse pubblico la responsabilità di assicurare la corretta stesura e pubblicazione della DNF in conformità alle disposizioni previste dal d.lgs. n. 254/2016. Inoltre, viene prevista un'ulteriore revisione dei documenti a carico dell'Organo di controllo che precede il revisore, chiamato a certificare la corrispondenza della DNF con i contenuti previsti dal presente Decreto.

### ***2.3.1 Statistiche e risultati dall'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria***

L'emanazione del d.lgs. n. 254/2016 segna un cambiamento radicale nelle modalità con cui le grandi imprese e gruppi aziendali si approcciano agli aspetti legati alla sostenibilità, in particolare si intensifica il grado di inclusione degli elementi ESG (Environment, Social and Governance) nelle logiche strategico-gestionali e nelle scelte produttive. In corrispondenza della sua introduzione, il passaggio da una rendicontazione volontaria ad una rendicontazione obbligatoria ha coinvolto circa 200 società, per un totale di oltre un milione e mezzo di dipendenti. La portata di questo cambiamento è tale da aver condotto la rinomata azienda di servizi di consulenza e revisione Deloitte a collaborare con SDA Bocconi School of Management, al fine di introdurre il primo Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria. Questo progetto nasce con lo scopo di tracciare l'andamento del fenomeno attraverso l'analisi dei contenuti delle DNF, esaminando la tipologia di informazioni riportate nel documento ed il grado di approfondimento di esse da parte delle imprese investite di quest'obbligo.

Il campione analizzato è composto da 194 società a cui corrispondono altrettante DNF, di cui il 77% sono società quotate con una presenza di 31 enti inclusi nell'indice FTSE MIB. Come raffigurato nello schema sottostante circa la composizione degli enti di interesse pubblico analizzati (*grafico 2.3.1*), la maggior parte delle società campione appartiene al settore non finanziario (142 enti), mentre una residua percentuale opera all'interno del settore finanziario, costituendo solo un quarto dell'intero campione preso in esame. Per quanto riguarda il settore non finanziario, le quattro principali aree di intervento delle 142 società esaminate sono: Prodotti e servizi industriali, Consumer Business, Costruzioni e infrastrutture ed Energy & Utilities. Prendendo come riferimento il settore finanziario, invece, primeggiano le banche (41 a fronte di 52 enti analizzati) seguite dalle assicurazioni.

**Composizione del campione analizzato**



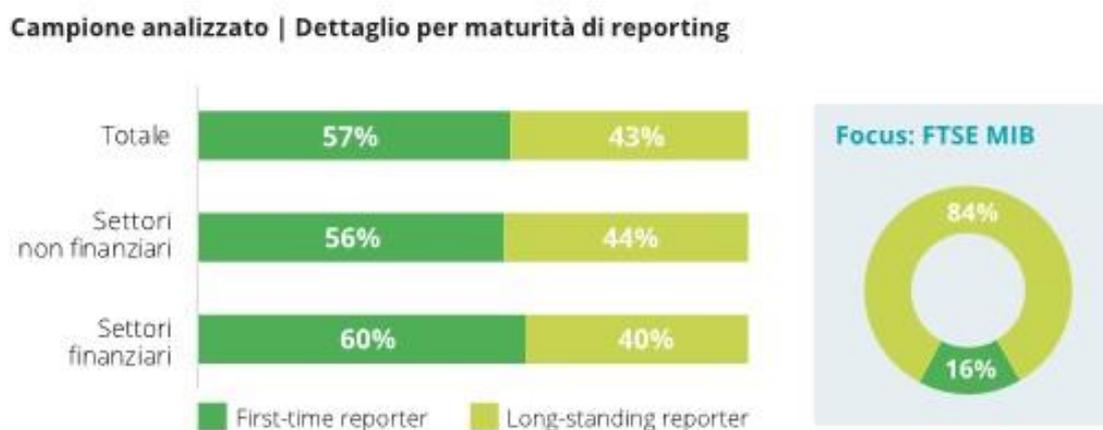
*Grafico 2.3.1: Analisi dei componenti del campione esaminato*

*Fonte: Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D.Lgs. 254/2016 - 1° Report | Ottobre 2018*

L'Osservatorio ha operato un'ulteriore classificazione del campione oggetto di analisi, distinguendo tra "first-time reporter" e "long-standing reporter", a seconda dell'esperienza maturata nella rendicontazione non finanziaria. Dalla ricerca è emerso che il 57% delle società ha elaborato per la prima volta una relazione di tipo non financial in virtù degli obblighi espressi dal Decreto 254/2016, con una differenza percentuale irrilevante tra il settore finanziario e quello non finanziario. In altre parole, dall'analisi risulta che il 57% delle società non redigeva volontariamente documenti come il bilancio

di sostenibilità nel periodo antecedente il 2016. Si tratta di un dato significativo che quantifica la portata del cambiamento introdotto nell'ambito del corporate reporting con l'emanazione del Decreto.

È inoltre rilevante la pregressa esperienza nella rendicontazione non finanziaria dimostrata dalle società quotate incluse nell'indice FTSE MIB, le quali rientrano tra i "long-standing reporter". Come evidenziato nello schema realizzato dall'Osservatorio (*grafico 2.3.1*), l'84% degli enti del FTSE MIB aveva già in precedenza redatto un documento di carattere non finanziario.



*Grafico 2.3.1: Livello di esperienza nella rendicontazione non finanziaria del campione analizzato*

*Fonte: Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D.Lgs. 254/2016 - 1° Report | Ottobre 2018*

È interessante rilevare i settori di appartenenza delle imprese analizzate che hanno dimostrato una maturata esperienza nella rendicontazione non finanziaria. Come si evince dal *grafico 2.3.1*, il settore in cui vi è una più alta percentuale di long-standing reporter risulta essere l'Energy & Utilities (82%), seguito dal settore "Automobili e Componentistica" che registra una maturità di reporting pari al 67%. Al contrario, sono maggiormente first-time reporter le imprese appartenenti ai settori "Altre attività finanziarie" e "Consumer Business".

## Maturità di reporting | Dettaglio per settore

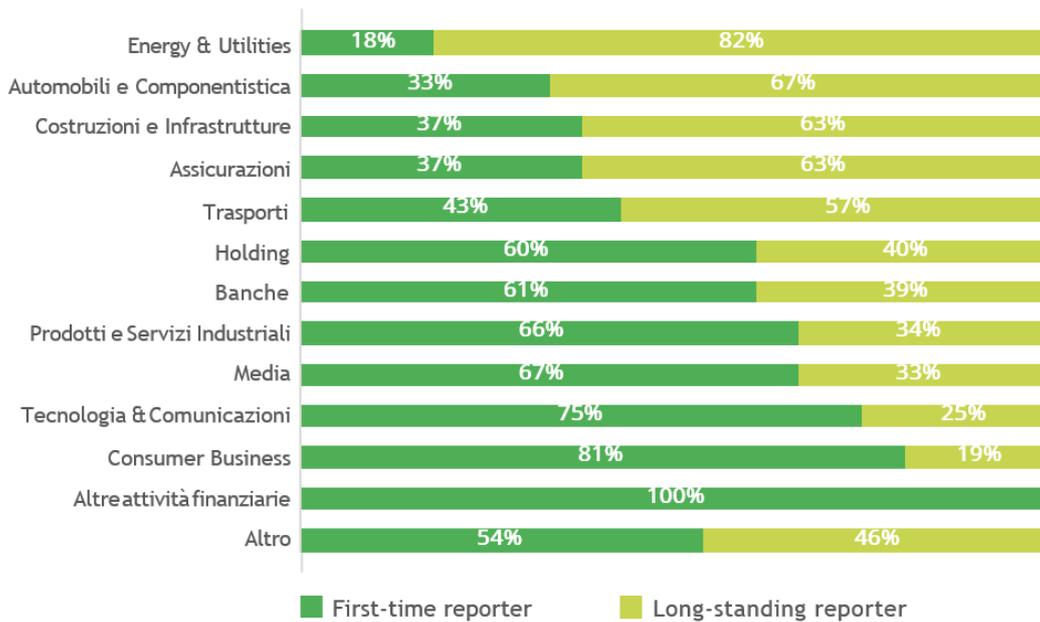


Grafico 2.3.1: Classificazione dei settori per maturità di reporting del campione analizzato

Fonte: Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D.Lgs. 254/2016 - 1° Report | Ottobre 2018

La struttura ed il contenuto della DNF stabiliti dal d.lgs. 254/2016 sono tali da esercitare un ruolo attivo nello sviluppo delle pratiche manageriali. Ad esempio, tra gli aspetti da approfondire nella dichiarazione non finanziaria vi è l'indicazione dei principali rischi connessi all'attività dell'impresa e ai suoi rapporti commerciali, per la quale è necessaria la realizzazione di un sistema di risk management che identifichi, quantifichi e riduca i potenziali rischi. In quest'ottica, dal decreto prende forma una reazione a catena, tale per cui gli enti di interesse pubblico individuati dalla regolamentazione fungono da esempio nei confronti di tutte le altre organizzazioni presenti nel mercato. Si tratta di un'occasione di crescita mediata dagli investitori: se da un lato il legislatore richiama talune aziende a dotarsi delle best practice, dall'altro lato il set di informazioni di cui possono godere gli investitori è tale da indurli a sollecitare le restanti organizzazioni presenti nel mercato ad avvalersi delle medesime procedure di rendicontazione. Si diffondono così le best practice, in particolar modo la stesura della dichiarazione di carattere non finanziario che diventa un benchmark sempre più dominante nelle scelte di investimento.

## 2.4 L'evoluzione dei canali di comunicazione intra-aziendali

È importante sottolineare che le imprese utilizzano beni e risorse collettivi per svolgere la propria attività e altrettanti sono i contributi ed incentivi pubblici che lo Stato e gli enti locali mettono a disposizione per sostenere le loro attività produttive. Di contro, si pretende consapevolezza da parte delle imprese che ogni azione compiuta per raggiungere i propri obiettivi influenza l'ambiente sociale e naturale, richiedendo dunque ad esse di assumere un comportamento socialmente responsabile.

Sulla base di questa premessa, indipendentemente dagli obblighi legislativi vigenti, all'impresa socialmente responsabile viene riconosciuto il dovere morale di rendere partecipe ed informata l'intera collettività sul quantitativo di risorse umane e naturali consumate e sulle conseguenze sull'ambiente circostante causate dal passaggio dell'impresa. Per tale motivo, molte imprese includono volontariamente nel loro set informativo non soltanto i risultati prodotti dalle loro azioni in termini monetari, bensì comunicano ai propri stakeholders anche i risultati che le loro scelte hanno generato in ambito socio-ambientale. Tali informazioni possono avvalersi di due distinti strumenti di comunicazione sociale e ambientale per raggiungere il target di riferimento, ovvero sia l'intera collettività:

- Aggiungere nella dichiarazione non finanziaria le informazioni sopraelencate sottoforma di approfondimenti rispetto al contenuto minimo previsto dal d.lgs. n.254/2016;
- Predisporre specifiche sezioni nel sito web aziendale e/o elaborare specifici sistemi di rendicontazione, la cui denominazione varia a seconda del campo di sostenibilità preso in esame dall'impresa (bilancio sociale, bilancio ambientale, bilancio di sostenibilità).<sup>14</sup> Tali rendiconti si differenziano dalla DNF prevista dal Decreto perché redatti su base volontaria e per questo motivo si rimanda alla discrezionalità dell'impresa la tipologia ed il contenuto del report da utilizzare. Attualmente, la letteratura individua nel bilancio integrato lo stato dell'arte del corporate reporting; si tratta di un unico report, la cui redazione è facoltativa, dove

---

<sup>14</sup> Il bilancio di sostenibilità raggruppa in un unico documento sia le considerazioni sociali che quelle ambientali, riportando indicazioni sia sull'ammontare di risorse naturali consumate per lo svolgimento dell'attività produttiva sia sul contributo offerto dall'impresa in campo socioeconomico per il raggiungimento della stabilità occupazionale. Questo documento rappresenta i parametri su cui basare la valutazione dell'operato dell'organizzazione con riguardo alla tutela ambientale e sociale.

le informazioni di tipo financial (economico-finanziarie) e non financial (sociale e ambientale) coesistono.

## ***2.4.1 Il Sustainability Report: oltre le performance economiche su base volontaria***

### ***2.4.1.1 Scopo, finalità e funzioni del sistema informativo extracontabile***

La comunicazione sociale e ambientale, combinata con la comunicazione economico-finanziaria derivante dal bilancio d'esercizio, è indirizzata ad:

- Informare, ossia dare conto del prodotto delle proprie produzioni aziendali in termini di incremento del valore economico e del valore sociale generato sul territorio ove l'impresa opera;
- Creare un canale di comunicazione e confronto tra l'impresa e i suoi interlocutori, al fine di elaborare strategie in linea con le loro esigenze e raccogliere maggior consenso e reputazione, indispensabili per la sopravvivenza dell'attività produttiva.

Il bilancio sociale e ambientale (o Sustainability Report) rientra dunque tra gli strumenti su cui le imprese possono fare affidamento per entrare in relazione con i vari soggetti coinvolti dall'attività dell'impresa e disegnare le opportune strategie. Nato nel 1970 circa in concomitanza con lo sviluppo della dottrina sulla Responsabilità sociale d'impresa, il Sustainability Report rappresenta uno strumento di rendicontazione volontaria sulla performance sociale ed ambientale delle aziende. Per tale motivo non vi è un contenuto minimo da seguire prestabilito dalla legge, ma dovrà essere scritto secondo i criteri redazionali di veridicità e di trasparenza.

### ***2.4.1.2 La traccia: il modello GBS 2013***

Uno dei modelli di rendicontazione sociale maggiormente utilizzati per la redazione del Sustainability Report è il framework proposto dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS). In questo documento vengono introdotti i principi guida per la stesura del rendiconto sociale e ambientale e viene presentato l'indice di trattazione dei contenuti che normalmente compongono il bilancio GBS.

Il bilancio sociale e ambientale è così articolato nelle seguenti sezioni:

**SEZIONE 1 – PREMESSA E NOTA METODOLOGICA:** elenca i soggetti designati alla predisposizione del documento, il quale viene redatto secondo i principi di redazione indicati in questa sezione;

**SEZIONE 2 – IDENTITÀ AZIENDALE:** fornisce l'identikit dell'azienda (forma giuridica, storia e contesto socio ambientale nel quale opera, struttura organizzativa, Vision e Mission, strategie e politiche d'azione);

**SEZIONE 3 – RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE:** descrive i risultati conseguiti dall'impresa, comparandoli con i risultati attesi relativi agli impegni assunti ed analizza gli effetti prodotti su ciascuna categoria di stakeholders;

**SEZIONE 4 – PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE AGGIUNTO:** registra i risultati economico-finanziari dell'impresa; quantifica il valore aggiunto prodotto dall'organizzazione nel periodo di riferimento in modo tale da destinare una parte del valore economico creato ai vari portatori d'interesse dell'azienda.

Con riferimento allo schema di bilancio predisposto dal GBS 2013, esso deve riportare i risultati raggiunti in campo economico e sociale per quanto riguarda il proprio personale dipendente, i clienti ed i fornitori, gli azionisti e gli enti pubblici. Tale performance economica e sociale viene misurata attraverso specifici indicatori che assumono una valenza informativa di carattere sociale e sono: il numero di posti di lavoro creati all'interno dell'impresa e nel settore indotto, i programmi realizzati a sostegno della comunità (erogazione di contributi economici per la costruzione di scuole, ospedali ecc.). In aggiunta, il bilancio GBS 2013 prevede che siano fornite informazioni sulle ore dedicate alla sensibilizzazione dei dipendenti in materia di rispetto dei diritti umani, lotta alla corruzione e allo sfruttamento del lavoro minorile. Altrettanto importanti sono le indicazioni riguardanti le strategie adottate e gli obiettivi prefissati con riferimento all'altra faccia della sostenibilità, ossia la dimensione ambientale. Accanto ad informazioni come l'ammontare di emissioni di gas serra e le azioni dirette a ridurle, lo schema di bilancio GBS 2013 include anche una sezione dedicata agli "aspetti ambientali indiretti"; in questo modo si richiede all'impresa di analizzare e valutare l'impronta ambientale causata dalla filiera produttiva (ad esempio fornitori e subfornitori).

#### *2.4.1.3 Punti di forza e debolezza del bilancio socio-ambientale*

Nonostante il Sustainability Report introduca nuovi parametri di valutazione della performance aziendale (sociale e ambientale), esso presenta allo stesso tempo rilevanti difetti che costituiscono veri e propri ostacoli al suo efficace utilizzo. In primo luogo, i Sustainability Report sono soggetti ad un sovraccarico informativo che complica l'individuazione delle informazioni rilevanti da parte dei portatori di interessi. In secondo luogo, questi report sono spesso definiti come poco affidabili dagli investitori, in quanto si avverte una scarsa oggettività nella loro elaborazione causata da uno sbilanciamento verso la sola rendicontazione di performance sostenibili positive.

Benché il Sustainability Report non rappresenti lo stato dell'arte del corporate reporting, esso permette di ampliare il set informativo a disposizione rendendo la lettura meno parziale e restrittiva rispetto a quella presentata dal bilancio d'esercizio.

#### ***2.4.2 Limiti ed ostacoli del Financial Report: perché oggi ricopre un ruolo minoritario***

Il bilancio d'esercizio è uno strumento di rappresentazione periodica della gestione che quantifica il divenire della ricchezza aziendale, al cui interno sono contenute due informazioni fondamentali: il capitale di funzionamento e il reddito d'esercizio. Secondo la letteratura, la contabilità economico-patrimoniale contiene tutte le informazioni necessarie agli utilizzatori del bilancio d'esercizio per assumere una decisione economica consapevole. Per questo motivo il bilancio d'esercizio è stato per lungo tempo considerato il principale strumento di comunicazione con l'ambiente esterno, in grado di tratteggiare la "carta d'identità" dell'impresa stessa.

In seguito al mutato contesto socioeconomico in cui operano gli imprenditori, la rendicontazione economico-finanziaria ha cessato di essere l'unico strumento di ausilio agli investitori nelle scelte di allocazione del capitale. Le lacune del financial reporting riguardano, in primo luogo, il periodo di riferimento dei valori iscritti in bilancio, il quale entra in collisione con la finalità stessa del bilancio d'esercizio. Infatti, la maggior parte delle informazioni ricavate dalle poste contabili sono orientate al passato e riguardano le transazioni avvenute nel corso dello svolgimento dell'attività d'impresa con i mercati esterni. La prospettiva temporale del bilancio d'esercizio legata al passato è incompatibile con il fine ultimo del report finanziario di strumento d'appoggio al processo decisionale

(per sua natura indirizzato al futuro) degli stakeholders dell'impresa. In aggiunta, il financial reporting omette una parte del reale valore dell'azienda, non rappresentando in bilancio i c.d. intangibles (capitale umano, capitale relazionale e capitale strutturale-organizzativo). Il valore generato dagli asset intangibili influenza le performance economiche dell'impresa: un'azienda dotata di una forza lavoro altamente specializzata e motivata può beneficiare di maggiore produttività da parte dei propri dipendenti. Il bilancio d'esercizio è così inadeguato a rappresentare gli asset intangibili e, come spiegato nel manuale "L'azienda sostenibile – Trend, strumenti e case study" dagli autori Marco Fasan e Stefano Bianchi: "Gli intangibles emergono, nel caso di business combination, sotto forma di avviamento, ma i principi contabili non permettono l'iscrizione di avviamento c.d. internamente generato o di altri intangibles che non siano oggetto di transazione in un mercato".

Si afferma la consapevolezza che la sopravvivenza dell'impresa non è più soltanto legata alla variabile economica, ma dipende anche dal fattore sociale e ambientale. Di conseguenza l'azienda persegue una pluralità di obiettivi di diversa natura (economico-finanziari e sociali-ambientali), dove il raggiungimento dei risultati di una categoria è strettamente connesso al raggiungimento dei risultati dell'altra categoria. Ad esempio, la soddisfazione o insoddisfazione della forza lavoro incide sul fattore produttività e qualità delle prestazioni erogate e quindi sul soddisfacimento delle esigenze dei clienti, il che comporta variazioni nella redditività dell'impresa. Questo significa che i documenti che rendicontano una sola tipologia di performance non finanziaria offrono una visione limitata e ristretta delle performance non finanziarie a cui l'azienda deve prestare attenzione.

### ***2.4.3 L'Integrated Reporting: peculiarità del framework emanato dall'IIRC***

#### ***2.4.3.1 Contesto e contenuto di riferimento dello strumento di reporting***

Al fine di sopperire alle mancanze dei sopra citati bilancio sociale e bilancio ambientale nasce e si sviluppa l'Integrated Reporting (IR), il quale mette a fuoco in un unico documento le performance economiche, sociali, ambientali e competitive dell'impresa (*grafico 2.4.3.2*) offrendo una panoramica dei fattori critici che determinano la capacità di un'azienda di generare valore.

Redatto secondo il framework emanato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), il report integrato è uno strumento di comunicazione con l'ambiente esterno in cui

si illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera. Tale documento riporta i risultati aziendali nella loro globalità, comprendendo i risultati economici e finanziari che quelli riguardanti sia le azioni a tutela del contesto socio-ambientale sia il codice etico aziendale osservato dagli organi di governance.

Tra i motivi della sua introduzione, l'IR nasce e si diffonde per soddisfare le esigenze espresse dagli investitori istituzionali nei confronti del management dell'impresa. La categoria di investitori istituzionali rappresentata dal "Socially Responsible Investment" (SRI) accoglie gli investitori che fanno ricorso alle informazioni non financial relative alle performance ESG (Environmental, Social, Governance) per indirizzare le loro scelte di investimento all'impresa più opportuna. Inoltre, questi investitori utilizzano tali tipologie di informazioni anche nell'attività di engagement, attraverso la quale essi promuovono un comportamento sostenibile e responsabile all'interno dell'azienda in relazione ai temi ambientali, sociali e di governance. In virtù della loro partecipazione al capitale azionario della società, essi godono di incentivi e potere che permettono loro di influenzare e modificare le politiche e strategie aziendali, dimostrando un coinvolgimento attivo nella corporate governance. Ciò può essere attuato attraverso l'instaurazione di un dialogo con il management dell'impresa e/o l'esercizio del diritto di voto. Come spiegano Starks e Gillan (2000), gli investitori istituzionali attivi sono coloro che esplicitano il proprio dissenso in merito alle decisioni del management ricorrendo al dialogo, più o meno costruttivo, con gli organi di governance. Il dissenso, dunque, non si traduce nell'alienazione delle partecipazioni da parte degli investitori istituzionali, bensì questi ultimi istituiscono pratiche di azionariato attivo attraverso la presentazione di mozioni ed interventi in assemblea. Sebbene la visione di breve periodo legata alla massimizzazione dei dividendi e del valore di mercato delle azioni rimanga un driver fondamentale per gli investitori, è altrettanto importante disporre di informazioni pre-financial, così denominate perché anticipano e prevedono l'andamento delle possibili performance finanziarie di medio-lungo periodo. Infatti, le comunicazioni non finanziarie sono vantaggiose per gli investitori dal momento che la stabilità dei risultati economici dipende anche dalla considerazione che la collettività ha in merito alla condotta etica e morale dell'impresa. Di conseguenza, l'IR rappresenta lo strumento di rendicontazione ideale per questi fornitori di capitale finanziario in quanto integra la performance

economico-finanziaria con la performance non financial, permettendo al soggetto destinatario del report di avere una visione completa dell'impresa sulla quale esprimere una valutazione più dettagliata e consapevole.

Riprendendo la posizione dell'IIRC 2013 secondo cui lo scopo principale dell'IR è comunicare ai fornitori di capitale finanziario quanti e quali sono i fattori che influiscono sulla capacità di un'organizzazione di generare valore nel breve, medio e lungo periodo, l'IIRC identifica sei tipologie di capitali che l'azienda utilizza per perseguire la propria strategia: finanziario (risorse economiche e finanziarie), manifatturiero (immobilizzazioni materiali), umano (risorse umane), intellettuale (immobilizzazioni immateriali di proprietà dell'azienda), naturale (ambiente naturale) e sociale-relazionale (la relazione di fiducia e stima che l'impresa ha saputo instaurare con i propri stakeholders). Queste sei categorie di capitali rappresentano le risorse a disposizione (input) per svolgere la propria attività operativa e conseguire i risultati (output). Allo stesso tempo, il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione produce degli effetti sui capitali.

In sintesi, si può affermare che l'IR è organizzato attorno all'identificazione di sei capitali, ovvero le risorse fondamentali che le aziende utilizzano per svolgere le loro attività e che al termine delle loro attività restituiscono in maniera accresciuta o diminuita. L'obiettivo fondamentale è che i consumi di questi capitali siano più che ripristinati dalle aziende in modo che restituiscano alla collettività una dotazione di capitali superiore a quella iniziale e che quindi abbiano un impatto positivo sulla società. Ad esempio, il capitale umano viene utilizzato come input per l'esercizio dell'attività d'impresa e il suo valore potrebbe aumentare grazie al potenziamento delle competenze della forza lavoro attraverso i corsi di formazione. Ne deriva che il processo di decision making aziendale deve valutare l'idoneità della linea d'azione selezionata sotto due variabili: il fattore "performance economica di breve termine" derivante dalle decisioni intraprese e gli effetti prodotti da tali decisioni sulle differenti tipologie di capitali.

### *2.4.3.2 I benefici di Materiality e Conciseness nell'IR*

Materiality e Conciseness sono i due principi cardine del framework IR.

La materialità richiede all'impresa di individuare quali sono gli aspetti e i fattori che influenzano significativamente la sua capacità di generare valore nel breve, medio e lungo termine. Infatti l'IIRC, nel definire le informazioni che devono essere contenute nel report integrato, afferma: "An integrated report should disclose information about matters that substantively affect the organization's ability to create value over the short, medium and long term".

Nel rispettare le indicazioni circa il contenuto del documento proposte dall'IIRC, l'IR deve osservare il secondo principio chiave della conciseness. Di conseguenza, il report integrato deve essere un documento sintetico e conciso, il quale supera l'eccessiva corposità dei financial e sustainability report. La sinteticità dell'IR non pregiudica il soddisfacimento dei bisogni informativi di tutti i portatori di interessi, rappresentando uno strumento affidabile per i lettori del bilancio. In questo modo il principio della conciseness ostacola il ricorso all'information overload, in cui nel volume "L'azienda sostenibile – Trend, strumenti e case study" si sostiene che: "[...] la comunicazione di un ammontare eccessivo d'informazioni potrebbe rappresentare una pratica utilizzata dal management per "nascondere" la performance negativa dell'azienda".

Un nodo centrale della comunicazione della sostenibilità è rappresentato dalla natura stessa delle informazioni non financial che non permette loro di essere espresse in termini monetari. Questo comporta che, a differenza di quanto accade nella revisione dei dati financial, non si possano utilizzare delle soglie per determinare la rilevanza o meno delle informazioni di tipo non finanziario (fermo restando che la rilevanza delle tematiche sostenibili è una questione soggettiva, che varia a seconda del lettore del bilancio). Per questo motivo, l'IIRC individua nei fornitori di capitale finanziario i principali interlocutori attraverso cui valutare la rilevanza delle informazioni.

Poiché l'importanza e il peso attribuito alle varie questioni si modifica a seconda della prospettiva di ciascun stakeholder, si genera un "conflitto" fra punti di vista differenti che a sua volta agisce positivamente sul grado di responsabilizzazione. A questo proposito si riporta l'esempio delle esternalità negative causate dall'esercizio dell'attività d'impresa ai danni della collettività: qualora lo stakeholder collettività si attivi contro, per esempio, l'inquinamento acustico prodotto dall'impresa nell'area in cui esso vive, tale aspetto

potrebbe compromettere la regolare attività d'impresa. Di conseguenza gli investitori, pur non subendo direttamente l'inquinamento acustico, potrebbero affrontare la problematica all'interno dell'IR dal momento che questa esternalità negativa potrebbe influenzare la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo.

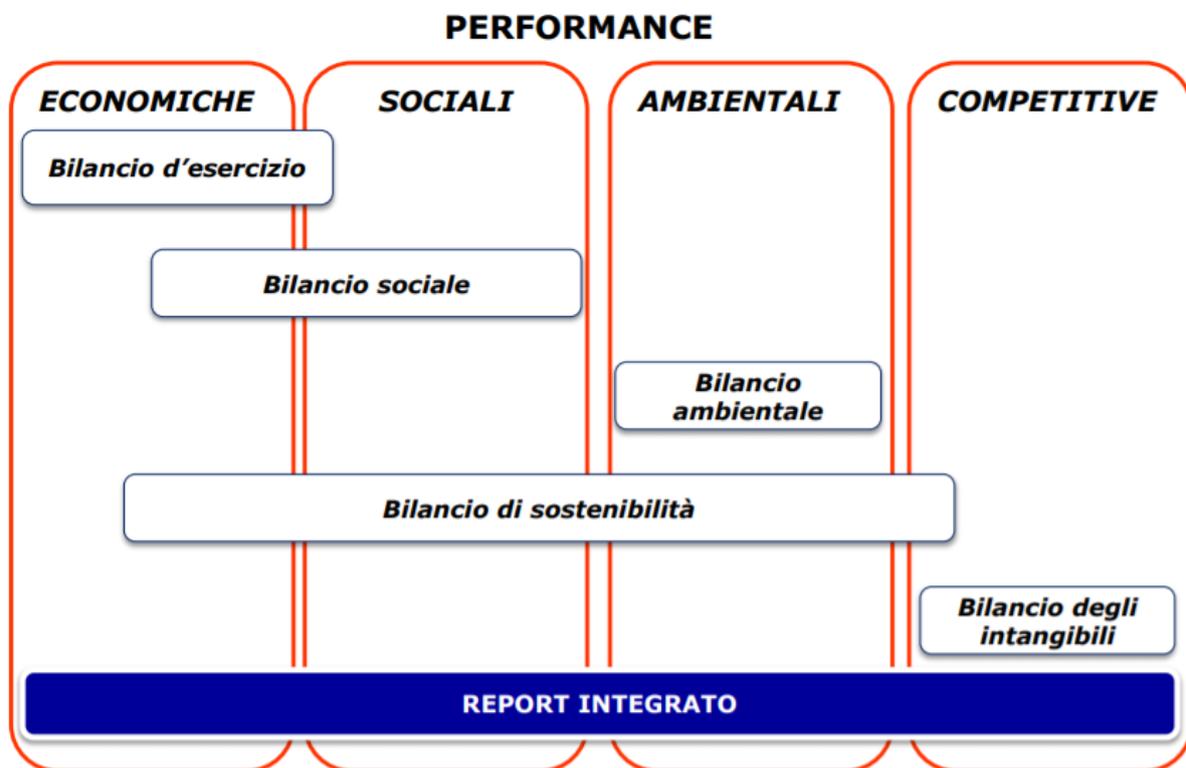


Grafico 2.4.3.2: Suddivisione dei documenti da predisporre in base alla tipologia di performance rendicontata  
Fonte: Il bilancio di sostenibilità | Pearson (2020)

## 2.5 Analisi e contributo del portatore di interessi in azienda

### 2.5.1 Lo stakeholder secondo Freeman e i suoi attributi

L'esempio degli squilibri causati dall'inquinamento acustico di cui sopra è una prova di come l'ambiente circostante possa influenzare o rimanere influenzato dall'attività d'impresa. In prima battuta rientrano nella definizione di "ambiente" i soggetti con cui l'organizzazione entra direttamente in contatto: persone (dipendenti, fornitori, clienti), gruppi (banche), istituzioni (Stato, Regione, Provincia, Comune), mercato (imprese concorrenti). Tali soggetti rappresentano un fattore determinante nel successo aziendale di un'impresa, in quanto ne condizionano positivamente o negativamente l'attività produttiva.

L'economista americano Robert Edward Freeman nominò questa entità di gruppi "stakeholders", i quali rientravano nella definizione da lui stesso data: "Ogni gruppo o individuo che può interessare o essere interessato dal raggiungimento degli obiettivi aziendali". Il termine "stakeholder" riprende l'espressione inglese *to hold a stake* (in italiano detenere un interesse, un titolo, un diritto) ed indica ogni soggetto che possieda un interesse legato all'attività dell'impresa.

Lo stakeholder di Freeman deve possedere i seguenti attributi:

1. **Potere:** all'interno di una relazione sociale è la capacità di un portatore di interessi di prevaricare sulle volontà degli altri interlocutori ed imporre la propria decisione;
2. **Legittimazione:** l'approvazione e il riconoscimento da parte degli altri stakeholders che la richiesta del soggetto dotato di potere è conforme e conveniente con l'insieme di norme e valori socialmente condivisi;
3. **Urgenza:** la considerazione che lo stakeholder ha in merito al grado di attenzione ed importanza da prestare alla sua proposta.

### ***2.5.2 La fisionomia del portatore di interessi in base alla natura del rapporto con l'impresa***

Poiché l'impresa interagisce attivamente con l'ambiente circostante, si sono sviluppate diverse sottocategorie di stakeholders che si differenziano per la tipologia di comportamento assunta dallo stakeholder nel relazionarsi con l'impresa:

- Stakeholder amichevole (supportive): il suo supporto è determinante per il futuro dell'impresa;
- Stakeholder avversario (non supportive): la sua presenza può creare gravi scompensi nella gestione dell'attività dell'impresa;
- Stakeholder non orientato (mixed blessing): il suo atteggiamento nei confronti dell'impresa varia a seconda della situazione, ossia fornisce sostegno in alcuni casi oppure ostacola la gestione aziendale in altri casi;
- Stakeholder marginale (marginal): la sua presenza è irrilevante per l'attività dell'impresa, in quanto il suo contributo nelle decisioni aziendali è minimo.

Per quanto riguarda invece la distinzione che viene fatta in base alla natura della relazione intrattenuta tra lo stakeholder e l'impresa si riporta lo Stakeholder contrattuale o normativo. La natura del rapporto che lega le due realtà è contrattuale e conduce ad

un'ulteriore distinzione in: stakeholder contrattuale interno (azionisti e dipendenti), stakeholder contrattuale esterno (fornitori e clienti) e stakeholder normativo (enti pubblici).

Il contributo che il portatore di interessi può fornire all'impresa in termini di risorse conduce ad un'altra ripartizione:

- Stakeholder debole: la sua presenza è transitoria perché non apporta risorse significative all'impresa. Il suo contributo è poco rilevante nell'influire sulla capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo termine;
- Stakeholder forte: si distingue per le risorse di cui è titolare che si trasformano in contributi strategici significativi per l'impresa.

### **2.5.3 Gli stakeholders primari e secondari di Clarkson (1995)**

Nel 1995 gli studi in materia di stakeholder management si ampliano con i contributi di Clarkson, il quale definisce la categoria di stakeholders come: *“Persone o gruppi che hanno diritti, pretese o interessi verso un'impresa e la sua attività, passata e/o presente. Tali interessi sono il frutto di azioni intraprese con la società e possono essere collettivi o individuali”*.

Si tratta di una definizione che si discosta notevolmente dall'analisi di Freeman, includendo nella categoria degli stakeholders soltanto coloro che abbiano intrattenuto una relazione diretta con l'impresa, esplicitata attraverso la partecipazione alla gestione dell'attività economica d'impresa. Intraprendere azioni con l'impresa significa anche maturare legittimi diritti, pretese o interessi e sono proprio questi ultimi a costituire, secondo la definizione di Clarkson, i requisiti per rientrare nella partizione degli stakeholders.

In aggiunta, lo studioso suddivide i portatori di interessi in due rami distinti: stakeholder primari e stakeholder secondari:

- Stakeholders primari: la presenza di queste persone e gruppi è condizione necessaria e sufficiente affinché l'impresa possa sopravvivere. Qualora un insieme di stakeholder primari non fosse soddisfatto nelle sue attese e richieste e decidesse di interrompere la collaborazione in essere con l'impresa, questo comprometterebbe lo stato di salute dell'organizzazione e altererebbe la sua capacità di condurre l'attività. Ne deriva che le probabilità di successo aziendale

sono tanto più alte quanto è elevata la capacità dei manager di produrre e distribuire sempre più ricchezza e valore a ciascun componente del gruppo di stakeholder primari.

Vengono perciò inclusi in questo sottoinsieme gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti, i fornitori, gli enti pubblici, la comunità e le imprese concorrenti.

- **Stakeholders secondari:** la presenza di questi soggetti e gruppi non è determinante per la sopravvivenza dell'impresa, ma possono in ogni caso influenzare o essere influenzati dall'attività dell'impresa. Possiedono questi requisiti le associazioni dei consumatori, i sindacati e i media; essi hanno la capacità effettiva e potenziale di influenzare l'opinione pubblica in merito alle performance registrate dall'impresa, considerando che un eventuale schieramento dell'opinione pubblica contro l'azienda potrebbe compromettere la continuità dell'attività.

#### ***2.5.4 Differenti classi di stakeholders per differente grado di rilevanza – Mitchell et al. (1997)***

Il possesso di uno o più dei tre attributi precedentemente discussi (potere, legittimità ed urgenza) da parte dello stakeholder ne quantifica la sua rilevanza per la corporation. In questo contesto è stato determinante il contributo dello studioso Ronald K. Mitchell (1997), il quale istituì differenti classi di stakeholders che si differenziavano per la diversa combinazione tra gli attributi. Lo studioso aggiunge che, nel caso in un soggetto dovesse risultare privo di tutti e tre gli attributi, quest'ultimo sia irrilevante per l'azienda e quindi non possa essere considerato uno stakeholder.

La natura delle differenti classi di stakeholders elencate qui di seguito trova il suo fondamento nella proposizione di Mitchell: *“La rilevanza degli stakeholders sarà positivamente correlata al numero cumulativo di attributi degli stakeholders – potere, legittimità ed urgenza – percepiti come esistenti dal manager”*. In base a questa logica si individuano:

1. Stakeholder latente: è caratterizzato da un basso grado di rilevanza per il manager, in quanto si tratta di un soggetto dotato presumibilmente o effettivamente di un solo attributo. A sua volta, questa prima classe ospita i seguenti soggetti:
  - Stakeholder dormiente: il suo attributo rilevante è il potere che gli permetterebbe di imporre la propria decisione all'azienda nonostante le

resistenze esterne, se gli fosse riconosciuta anche una relazione legittima o un'aspettativa urgente con l'organizzazione. Sebbene tale soggetto non possa esercitare il potere, l'impresa monitora lo stakeholder dormiente che potrebbe acquisire i restanti attributi e cessare di rimanere impotente;

- Stakeholder discrezionale: il suo attributo rilevante è la legittimità ma senza il potere di influenzare le decisioni del management e un'aspettativa urgente, lo stakeholder discrezionale non esercita alcuna pressione sui manager. Di conseguenza, questo soggetto è poco rilevante per il manager che non è interessato ad intrattenere una relazione di lungo periodo con esso;
- Stakeholder impegnativo: il suo attributo rilevante è l'urgenza e come sottolinea l'aggettivo attribuitogli, si tratta di una figura impegnativa e "fastidiosa" per il manager. Ciò nonostante, non rappresenta un pericolo per il manager in quanto non possiede né potere né legittimità, elementi indispensabili per creare una relazione attiva con il management.

2. Stakeholder con aspettative: è caratterizzato da un intermedio grado di rilevanza per il manager, in quanto si tratta di un soggetto dotato presumibilmente o effettivamente di due dei tre attributi. Rispetto alla classe precedentemente esaminata, i soggetti individuati come "stakeholders con aspettative" instaurano un coinvolgimento attivo con l'impresa: essendo titolari di quasi la totalità degli attributi identificati, tali stakeholders possono beneficiare di una marcata sensibilità da parte dell'azienda nel monitorare e soddisfare le loro esigenze e richieste. A sua volta, la seconda classe è composta dai seguenti soggetti:

- Stakeholder dominante: esso ha aspettative legittime e presenta la capacità di influenzare le scelte dell'impresa, per cui è al contempo potente e legittimo. La combinazione di questi due attributi consente allo stakeholder di ricevere le attenzioni necessarie da parte dell'impresa verso i propri bisogni ed aspettative. Inoltre, l'impresa elabora rapporti come, ad esempio, il bilancio d'esercizio e il bilancio sociale ed ambientale per gli stakeholders potenti e legittimi;
- Stakeholder dipendente: è identificato dal possesso congiunto di legittimità ed urgenza che, in mancanza del terzo attributo, vincola il soggetto a dipendere dal supporto di altri stakeholders potenti. Si tratta

dunque di un individuo portavoce di un'aspettativa legittima ed urgente, la quale può essere portata avanti solo mediante il sostegno di coloro che sono dotati di potere;

- Stakeholder pericoloso: in assenza dell'attributo della legittimità, dalla combinazione fra potere ed urgenza si sviluppa un soggetto qualificato come "pericoloso" non solo per il manager in sé, ma anche per tutte le entità coinvolte nell'attività aziendale. Il possesso congiunto di questi due attributi fa sì che lo stakeholder imponga la propria volontà avvalendosi di metodi coercitivi.
3. Stakeholder definitivo: tutti e tre gli attributi (potere, legittimità ed urgenza) vengono riconosciuti in capo ad esso, il quale beneficia del massimo grado di rilevanza per l'impresa. Questa terza classe di stakeholders gode quindi della massima priorità da parte dell'organizzazione che ha il dovere di soddisfare in primo luogo le loro pretese.

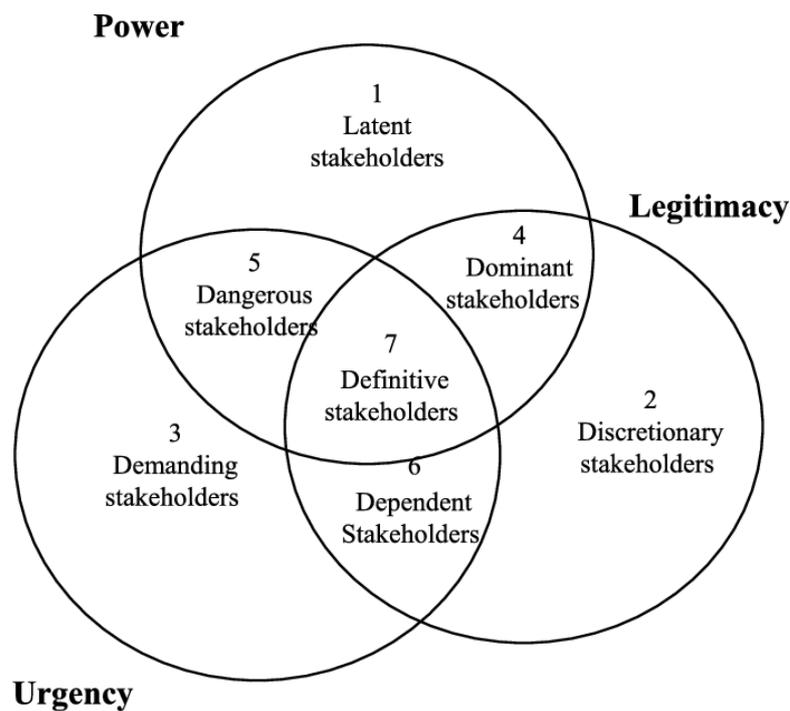


Figura 2.5.4: La rilevanza degli stakeholders secondo gli attributi Potere, Legittimità ed Urgenza

Fonte: Mitchell, Agle, and Wood (1997, pp. 874)

### ***2.5.5 L'analisi di materialità come punto di intersezione fra impresa e stakeholders***

Tra i megatrend che stanno rivoluzionando il mondo attuale si trova il “Prosumer” (produttore-consumatore), ossia il consumatore vuole diventare parte attiva nel processo di produzione e comunicazione dell'impresa. In questa prospettiva diventa quindi fondamentale instaurare un coinvolgimento attivo con i consumatori, e più in generale con gli stakeholders. Lo stakeholder engagement rappresenta lo strumento chiave per implementare una strategia aziendale vincente, in quanto attraverso il dialogo con i portatori di interessi è possibile comprendere efficacemente le loro aspettative ed esigenze ed agire di conseguenza.

L'inclusione dei diversi stakeholders nel processo decisionale si concretizza attraverso l'analisi della materialità.

Essa individua le tematiche considerate maggiormente rilevanti dal punto di vista dei soggetti interni ed esterni all'impresa e per le quali gli stakeholders sono significativamente più sensibili. L'analisi di materialità permette quindi di identificare quei temi che verranno trattati nel report di sostenibilità e che costituiranno il contenuto in base al quale modellare le strategie e gli obiettivi aziendali. Infatti, come raffigura lo schema sottostante tratto da EY (2018), tra le varie funzioni ricoperte dall'analisi di materialità vi è anche l'attività di pianificazione poiché “i risultati della materialità possono essere un input per la pianificazione strategica”.

Tale analisi consiste nel definire la rilevanza dei temi di sostenibilità in base a due criteri:

- l'importanza del tema per le decisioni degli stakeholders;
- la significatività degli impatti generati dall'organizzazione nel territorio.

Sono definiti materiali i temi che risultano rilevanti per almeno uno dei due criteri sopra citati.

Per condurre l'analisi di materialità si procede in primo luogo alla mappatura degli stakeholders chiave sia interni che esterni, per cui è necessaria un'analisi di materialità interna ed una esterna. Una corretta mappatura degli stakeholders è fondamentale per restringere il campo di coloro che potranno essere coinvolti nella valutazione dei temi materiali da rendicontare.

È necessario sottolineare che la sensibilità alle problematiche socio-ambientali da parte degli stakeholders varia a seconda dell'impresa analizzata ed è condizionata da

più variabili, come ad esempio le Vision e Mission sposate dall'organizzazione ed il settore di attività esercitato. Per esempio, l'inquinamento ambientale può rappresentare una questione di primaria importanza nell'ambito delle imprese chimiche e petrolifere ed allo stesso tempo costituire un aspetto del tutto irrilevante per gli stakeholders delle imprese sportive, preoccupati invece per la sicurezza degli impianti sportivi.

In aggiunta, come evidenzia la figura sotto riportata, l'analisi di materialità è rilevante non solo per la redazione del reporting di sostenibilità ma anche per la definizione dei sistemi di gestione, per l'attività di pianificazione e per le azioni attuate dalle aziende al fine di strutturare rapporti con i propri stakeholders.



Grafico 2.5.5: Ambiti di applicazione dell'analisi di materialità

Fonte: EY (2018)

### **3. LE PRESSIONI ISTITUZIONALI NELLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA**

#### **3.1 La relazione fra lo scopo dell'impresa e le tre categorie di obiettivi**

Nel capitolo precedente sono stati illustrati gli strumenti a disposizione dell'impresa socialmente ed eticamente responsabile: essi sono stati istituiti affinché quest'ultima possa prendere consapevolezza, comprendere e gestire in modo efficiente la CSR all'interno della propria corporation. È doveroso sottolineare però che non tutte le organizzazioni si avvicinano alla sostenibilità in egual modo e ciò è condizionato dai principi e norme valoriali che guidano il management nell'attività d'impresa. Infatti, alcune organizzazioni aderiscono volontariamente ed altre sono influenzate da variabili esterne che le inducono in maniera obbligata ad integrare le tematiche sostenibili. È opportuno citare il contributo dei professori Vittorio Coda e Mario Minoja che nell'articolo "Lo scopo dell'impresa" scrivono: "Tutte le imprese, per sopravvivere, devono soddisfare molteplici esigenze o istanze, di carattere economico e di carattere umano". Secondo la loro corrente di pensiero, la sopravvivenza dell'impresa non dipende unicamente dalla variabile "profitto", ma include anche l'osservanza di una pluralità di obiettivi extracontabili ed è il differente grado di priorità attribuito a tali obiettivi a modificare lo scopo dell'impresa, e quindi il livello di integrazione delle pratiche sostenibili nell'attività d'impresa.

Si distinguono tre diverse categorie di obiettivi:

- Economico-finanziari: rientrano in questo insieme gli obiettivi di redditività, la capacità dell'impresa di sostenere gli impegni finanziari contratti (solvibilità) e la crescita del valore di mercato delle sue azioni;
- Competitivi: rientrano in questo insieme le variabili che permettono all'impresa di guadagnare un margine di vantaggio rispetto ai concorrenti, ossia la maggior soddisfazione e fidelizzazione del cliente nonché l'aumento della quota di mercato;
- Sociali e ambientali: sono obiettivi che hanno come riferimento il benessere degli stakeholders interni (i lavoratori) ed esterni (la comunità del territorio in cui l'impresa opera).

Come raffigura lo schema sotto riportato, queste tre tipologie di obiettivi sono interdipendenti e la realizzazione di un obiettivo è condizione necessaria per il

raggiungimento degli obiettivi rimanenti. Ad esempio, non è possibile registrare risultati economico-finanziari se manca la soddisfazione delle richieste dei clienti così come non si possono sostenere gli investimenti di natura competitiva, sociale ed ambientale senza le risorse derivanti dal raggiungimento dei risultati di redditività.

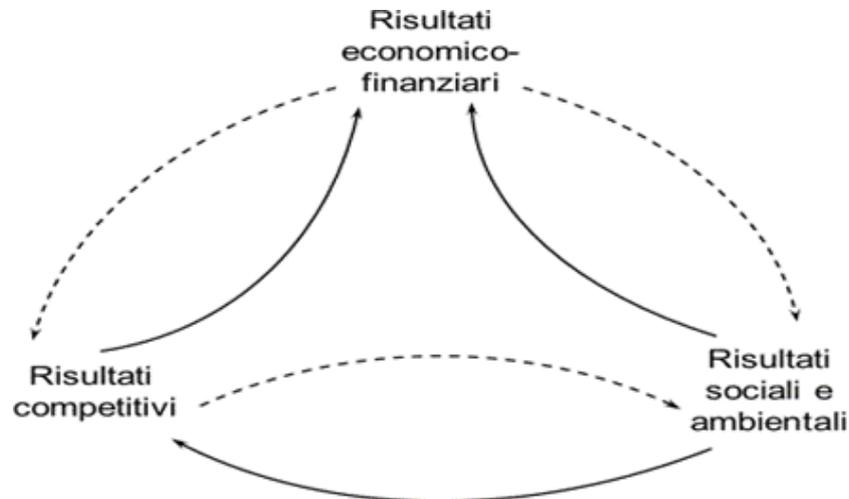


Figura 3.1: Le relazioni fra i risultati economico-finanziari, competitivi e sociali-ambientali

Fonte: *Lo scopo dell'impresa* (Coda, V. e Minoja, M.)

Posto che le tre tipologie di obiettivi individuati costituiscono i tre ingredienti fondamentali per mantenere l'impresa in stato di salute, il differente posizionamento attribuito ad essi dal management determina lo scopo per il quale il management lavora. Infatti, qualora il corpo direttivo e gestionale dell'azienda concepisca lo schema sopra riportato come una piramide, la configurazione che ne deriva è la seguente: il soddisfacimento degli obiettivi collocati alla base rappresenta il mezzo necessario per raggiungere il vertice, ossia per consentire il raggiungimento dell'obiettivo posto in cima alla piramide a cui è riservata la massima priorità e che costituisce lo scopo per cui l'impresa è stata concepita. Ad esempio, se l'obiettivo da privilegiare è quello del profitto ne deriva che i restanti obiettivi saranno considerati dal management come strumentali alla massimizzazione dell'obiettivo collocato al vertice. Questa prima visione in cui gli obiettivi sono legati da una relazione gerarchica in cui viene privilegiata una sola categoria di risultati è stata definita dagli autori Coda e Minoja come "miope".

L'unica strategia in grado di garantire uno sviluppo duraturo e sostenibile dell'impresa è quella di valutare i diversi obiettivi allo stesso modo, posizionandoli allo stesso livello di modo tale che tutti possano godere della massima priorità. Di conseguenza, il vertice della piramide diventa l'insieme dei risultati economico-finanziari, competitivi e sociali-

ambientali e così facendo l'impresa crea valore per tutti coloro che si interfacciano con essa.

La presenza o meno di una relazione gerarchica fra i collegamenti che legano tali risultati determina lo scopo primario perseguito dall'impresa e quindi la diversa attitudine dimostrata dalle organizzazioni nei confronti delle cosiddette "institutional pressures for sustainability" (IPS).

### **3.2 Institutional pressures for sustainability**

In un contesto economico, sociale ed ambientale in costante cambiamento dove gli stakeholders (clienti, fornitori e legislatori) esercitano pressioni istituzionali affinché l'impresa si assuma un'elevata responsabilità sociale ed ambientale nei confronti delle proprie azioni (ad esempio ridurre l'impronta ambientale della propria attività produttiva oppure garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori), diventa rilevante citare le due differenti modalità di risposta delle imprese agli IPS proposte da DiMaggio e Powell (1983) e Oliver (1991).

#### ***3.2.1 La teoria istituzionalista (DiMaggio e Powel, 1983)***

Nel primo caso, la teoria istituzionalista (DiMaggio e Powel, 1983) subordina il successo aziendale alla capacità da parte dell'impresa di conformarsi alle pressioni istituzionali costituite da credenze e norme derivanti dal governo, dalle leggi e dall'opinione pubblica socialmente ed intrinsecamente condivise dall'ambiente esterno. Di conseguenza, secondo tale teoria il potere esercitato dall'organizzazione è tanto maggiore quanto più profonda è la sua conformità ai criteri prevalenti nell'ambiente che permetterà all'impresa di essere premiata per il suo comportamento condiviso dal contesto di riferimento. In questa prospettiva diventa quindi fondamentale ottenere la legittimazione da parte degli stakeholders al fine di garantire la sopravvivenza dell'impresa. Nella teoria istituzionalista la massimizzazione della legittimità, la capacità di reperimento delle risorse e lo sviluppo duraturo dell'impresa dipendono dall'accettazione passiva dimostrata dall'organizzazione nel conformarsi alle pressioni istituzionali. Questo comporta che si annullino le differenze tra le imprese dello stesso tipo e che queste

diventino molto simili fra loro, adottando i medesimi processi, strategie e strutture (isomorfismo).

### 3.2.1.1 *Isomorfismo coercitivo, mimetico e normativo*

Vengono identificate tre tipologie di pressioni istituzionali alla base dei meccanismi di omogeneizzazione delle imprese (DiMaggio e Powel, 1983):

- ISOMORFISMO COERCITIVO: pressioni esterne che si concretizzano in atti di legge e vincoli che obbligano l'impresa a conformarsi. Nel campo della sostenibilità sono "coercive pressures" le disposizioni in materia di riduzione delle emissioni di gas serra, i controlli effettuati per assicurare il pagamento del salario minimo da parte dell'impresa ai propri collaboratori e le relative norme riguardanti le eventuali sanzioni in caso di mancata osservazione. Qualora l'organizzazione dovesse dimostrarsi incapace di rispettare le forze coercitive, essa incorrerebbe in situazioni negative che includono la perdita di redditività o di reputazione dell'impresa;
- ISOMORFISMO MIMETICO: l'impresa imita volontariamente le azioni delle organizzazioni appartenenti al suo stesso settore che godono di consenso, legittimazione e successo. Infatti DiMaggio e Powel (1983, pag. 152) dichiarano che: "organisations tend to model themselves after similar organisations in their field that they perceive to be more legitimate or successful". L'impresa prende come esempio tali imprese e ne beneficia anche dal punto di vista economico in quanto l'imitazione di pratiche ed azioni altrui permette all'organizzazione di risparmiare i costi in R&D.

A questo proposito si riportano le forze mimetiche in materia di sostenibilità che includono l'adozione delle tecnologie ambientali più avanzate oppure l'imitazione dei principi cardine che guidano le pratiche di CSR perseguite dalle altre aziende più legittimate e di maggior successo;

- ISOMORFISMO NORMATIVO: l'innovazione e il progresso permettono di migliorare il "vecchio" per introdurre il "nuovo" e in ambito aziendale questo si traduce in nuovi metodi di gestione dell'organizzazione. L'impresa prende quindi consapevolezza della superiorità delle nuove tecniche rispetto a quelle precedentemente adottate, abbracciando in questo modo il cambiamento. A

differenza dell'isomorfismo mimetico, l'impresa non si limita ad imitare le aziende più legittimate e di successo ma collabora con esse. Relativamente alla sostenibilità, le pressioni normative inducono l'impresa a conformarsi e a collaborare con organismi ed associazioni di categoria che permettono ad essa di divenire un'impresa responsabile.

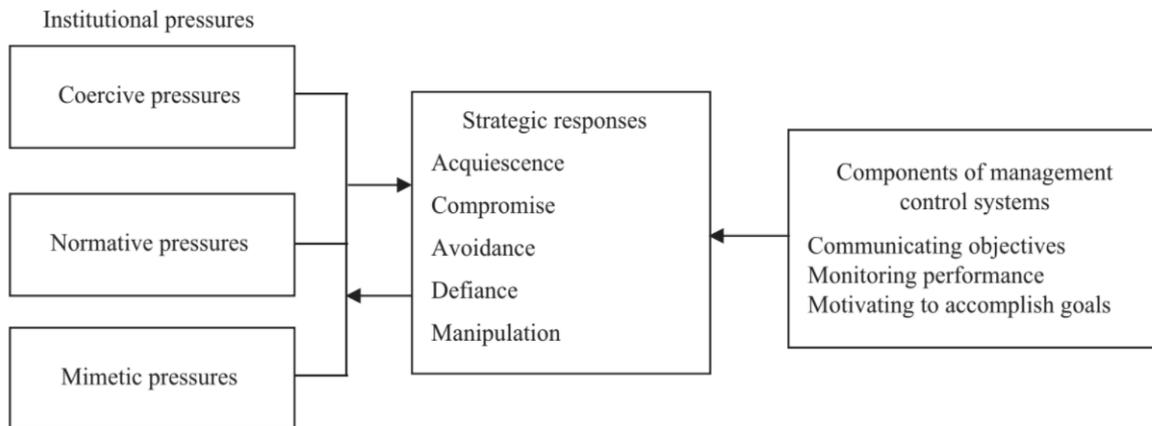


Grafico 3.2.1.1: Le tre tipologie di pressioni istituzionali e sommario riferimento alle modalità di risposta

Fonte: Wijethilake C., Munir R., Appuhami R., 2017, *Strategic responses to institutional pressures for sustainability – The role of management control systems*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 30, pp. 1677-1710

### 3.2.2 Le cinque risposte strategiche agli IPS di Oliver (1991)

Oliver (1991) critica le assunzioni della teoria istituzionalista secondo cui la legittimazione ed accettazione dell'impresa sono possibili solo tramite un passivo adattamento al contesto di riferimento e alle sue pressioni istituzionali. Egli individua invece un ruolo attivo dell'organizzazione nel rispondere alle pressioni istituzionali, che potrebbe includere anche la possibilità di resistenza ed opposizione all'ambiente esterno da parte dell'impresa. A questo proposito, Oliver (1991) ha elaborato cinque tipologie di risposte strategiche a seconda del tipo di pressione istituzionale esercitata sull'organizzazione, le quali sono riassunte nella tabella 3.2.2. In aggiunta, Oliver (1991) ha previsto per ciascuna tipologia di risposta strategica un insieme di possibili tattiche che anch'esse vengono esplicitate nella tabella sottostante.

<i>Strategies</i>	<i>Tactics</i>	<i>Examples</i>
Acquiesce	Habit Imitate Comply	Following invisible, taken-for-granted norms Mimicking institutional models Obeying rules and accepting norms
Compromise	Balance Pacify Bargain	Balancing the expectations of multiple constituents Placating and accommodating institutional elements Negotiating with institutional stakeholders
Avoid	Conceal Buffer Escape	Disguising nonconformity Loosening institutional attachments Changing goals, activities or domains
Defy	Dismiss Challenge Attack	Ignoring explicit norms and values Contesting rules and requirements Assaulting the sources of institutional pressures
Manipulate	Co-opt Influence Control	Importing influential constituents Shaping values and criteria Dominating institutional constituents and processes

Tabella 3.2.2: Le modalità di risposta alle pressioni istituzionali da cui si diramano le corrispondenti tattiche  
Fonte: Oliver (1991), p. 152

Come evidenziato nella tabella 3.2.2 la prima possibile risposta strategica è l'acquiescenza che si traduce nelle seguenti tattiche: consuetudine, imitazione e accondiscendenza. La strategia di acquiescenza prevede che l'organizzazione osservi e rispetti le pressioni istituzionali come requisito affinché essa possa ottenere legittimazione, accettazione e supporto sociale.

La consuetudine ha per oggetto l'insieme di norme, credenze e comportamenti che si sono ripetuti in maniera continuativa nel tempo fino a diventare convenzionali. Di conseguenza l'impresa fa proprie quelle tecniche ed azioni comunemente accettate, proprio perché radicate nell'inconscio collettivo.

L'imitazione riprende il concetto di isomorfismo mimetico e prevede l'imitazione delle best practice seguite dalle organizzazioni di successo, le quali fungono da modello per l'impresa imitatrice.

L'accondiscendenza viene descritta da Oliver (1991) come "conscious obedience to or incorporation of values, norms, or institutional requirements". Adottando tale risposta strategica l'organizzazione sceglie di obbedire o incorporare i valori, norme e richieste istituzionali, consapevole dell'impatto strategico che questa azione avrebbe in termini di incremento del consenso sociale.

La strategia di compromesso si palesa nelle circostanze in cui le aspettative istituzionali sono inconsistenti e poco rilevanti rispetto agli obiettivi di efficienza ed autonomia dell'organizzazione.

La prima tattica a disposizione è il bilanciamento avente lo scopo di raggiungere un punto di equilibrio tra due o più stakeholders esterni e gli interessi propri dell'impresa.

A seguire c'è la pacificazione attraverso la quale l'organizzazione accetta di conformarsi parzialmente alle richieste istituzionali, in modo tale da giungere ad un parziale compromesso fra aspettative degli stakeholders ed obiettivi organizzativi.

Infine l'organizzazione può optare per la redazione di un accordo fra impresa ed ambiente esterno che prevede l'ottenimento di qualche concessione da parte di un componente istituzionale in merito alle richieste ed aspettative dell'organizzazione.

La strategia di invalidazione viene utilizzata qualora l'organizzazione voglia evitare di conformarsi e permette ad essa di nascondere la non conformità (nascondimento), ridurre le pressioni istituzionali (isolamento) oppure aggirare disposizioni e regolamenti istituzionali (fuga).

Il nascondimento rappresenta il tentativo dell'organizzazione di ingannare la non conformità mediante una facciata di acquiescenza. In questo modo l'impresa si rifugia in un'apparente approvazione delle norme alle quali essa non si vuole conformare.

La tattica di isolamento concerne il tentativo dell'impresa di diminuire ispezioni di controllo e valutazioni istituzionali annullando parzialmente il collegamento fra le proprie attività tecniche e l'ambiente esterno. Di conseguenza, la tattica di isolamento è tanto più efficace quanto più l'esistenza dell'impresa non è strettamente connessa ai legami istituzionali e alla loro approvazione.

Al fine di evitare l'obbligo di conformarsi, un'ulteriore modalità è rappresentata dalla fuga che si traduce nella possibilità da parte dell'impresa di uscire dal contesto di riferimento ove essa opera e in cui ci sono determinate pressioni istituzionali oppure di modificare le proprie scelte strategiche così da annullare la necessità di conformarsi alle norme da essa non condivise.

La strategia di resistenza rappresenta il contrario della strategia di acquiescenza e può manifestarsi nelle seguenti tattiche: rigetto, sfida e attacco.

Il rigetto è applicabile in circostanze in cui vi è un rifiuto nell'osservanza di quelle norme istituzionali che sono palesemente in conflitto con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Adottando tale tattica, l'impresa si limita ad ignorare i dettati delle norme istituzionali.

Secondo Oliver (1991), l'impresa assume un atteggiamento di sfida quando le pressioni istituzionali appaiono irrazionali e vi è quindi un'accesa discrepanza tra l'impresa e le regole, norme o aspettative istituzionali.

Rispetto alle due tattiche precedentemente descritte (rigetto e sfida), l'attacco presenta il grado più alto nella scala di intensità ed aggressività del comportamento organizzativo nei confronti delle norme istituzionali apertamente in contrasto con la linea d'azione dell'impresa. L'attacco consiste dunque nel battersi contro e sminuire tali valori e regole istituzionali e denunciarne i portavoce.

La strategia di manipolazione rappresenta la reazione più attiva alle pressioni istituzionali rispetto alle altre tipologie di risposte strategiche in quanto essa è finalizzata alla cooptazione, all'influenza o al raggiungimento del controllo delle pressioni istituzionali.

Aumentare l'approvazione e la legittimità sociale attraverso la tattica della cooptazione è possibile e prevede la neutralizzazione degli oppositori istituzionali mediante il loro inserimento all'interno del corpo stesso dell'organizzazione.

La tattica dell'influenza manipola le pressioni istituzionali alla radice a vantaggio dell'impresa, nel senso che essa influisce sulla definizione dei valori e credenze istituzionali e sulla determinazione dei criteri di valutazione delle performance.

Il controllo viene invece implementato con lo scopo di acquisire il potere e la dominanza su tutti i fattori che concorrono a costituire le pressioni istituzionali che colpiscono l'organizzazione in questione.

Dal contesto storico, sociale ed ambientale in cui l'impresa opera derivano una serie di pressioni istituzionali volte ad integrare la sostenibilità all'interno del contesto aziendale. Tali pressioni provengono da una moltitudine di stakeholders (dai clienti fino alle organizzazioni non governative), i quali sviluppano aspettative, leggi e regole che si modificano a seconda del contesto attuale. Le modalità di risposta e di azione dell'azienda sono descritte nella precedente tabella 3.2.2 a cura di Oliver (1991) e variano a seconda del sistema valoriale e degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

### **3.3 L'importanza dell'integrazione fra MCS e SCS**

Le modalità di risposta alle "institutional pressures for sustainability" (IPS) optate dalle imprese sono una spia del livello di integrazione della sostenibilità all'interno delle imprese stesse. I prerequisiti per un'integrazione efficace sono lo sviluppo di un sistema di rendicontazione non finanziaria destinato agli stakeholders esterni, la dichiarazione di una Vision e Mission ispirata a criteri e valori sostenibili e l'implementazione di una

coerente strategia che permetta l'inserimento della sostenibilità all'interno del quadro strategico aziendale. La definizione e l'implementazione di tale strategia sono influenzate dai sistemi di management control system (MCS) e di sustainability control system (SCS) ed il relativo successo della strategia dipende dal grado di integrazione e di collaborazione dei due sistemi di controllo.

Infatti il contributo offerto dal sistema di controllo della sostenibilità permette all'impresa di elaborare una strategia sensibile sia alle tematiche finanziarie sia a quelle sociali ed ambientali, a condizione che il sistema SCS dialoghi con i sistemi di controllo di gestione ed esso non rappresenti soltanto uno strumento autonomo di espletamento degli obblighi derivanti dalle pressioni esterne. In assenza di interazione fra i due strumenti si genererebbero due sistemi MCS e SCS paralleli e distinti, i quali a loro volta non produrrebbero le sinergie necessarie per disegnare una strategia volta ad accogliere la sostenibilità all'interno del processo decisionale d'impresa.

### ***3.3.1 Utilizzo diagnostico ed interattivo dei sistemi di controllo: le differenze***

È importante sottolineare le due differenti modalità di utilizzo dei sistemi di controllo, le quali si differenziano per intervenire in due momenti distinti del processo di sviluppo della strategia. I sistemi di controllo interattivi si collocano nella fase embrionale della strategia e forniscono ai manager indicazioni circa le opportunità e le minacce presenti nell'ambiente circostante, affinché essi possano definire la strategia più consona ai cambiamenti avvenuti nel contesto di riferimento.

Al contrario i sistemi di controllo diagnostici intervengono nella fase di implementazione della strategia, assicurandosi che le azioni attuate dai soggetti interni all'organizzazione siano in linea con la strategia precedentemente delineata mediante i sistemi interattivi.

### ***3.3.2 Differenti configurazioni per differente grado di integrazione ed utilizzo dei sistemi di controllo***

Questa premessa è necessaria per introdurre le otto configurazioni organizzative, distinte in base all'utilizzo diagnostico o interattivo dei sistemi di MCS e SCS e al grado di integrazione fra questi ultimi. La tabella sottostante elenca le diverse strategie corrispondenti ai diversi modelli di integrazione della sostenibilità all'interno del management.

		Uses of control systems (diagnostic vs. interactive)			
		Diagnostic use of MCS		Interactive use of MCS	
		Diagnostic use of SCS	Interactive use of SCS	Diagnostic use of SCS	Interactive use of SCS
Level of control systems' integration (cognitive, organizational, technical)	Low <i>Decoupling</i>	Configuration A <b>Dormant decoupled strategy</b> Stability: Low Frequency: Low TBL: Low	Configuration B <b>Strategy emergence through sustainability</b> Stability: Medium Frequency: Low TBL: Medium	Configuration C <b>Compliance-driven sustainability strategy</b> Stability: High Frequency: High TBL: Medium	Configuration D <b>Schizoid sustainability strategy</b> Stability: Low Frequency: Medium TBL: High (short term)
	High <i>Tight coupling</i>	Configuration E <b>Dormant integrated strategy</b> Stability: Low Frequency: Low TBL: Low	Configuration F <b>Sustainability-driven organizational Strategy</b> Stability: Low Frequency: Medium TBL: Medium	Configuration G <b>Peripheral sustainability integration</b> Stability: High Frequency: Medium TBL: Medium	Configuration H <b>Integrated sustainability strategy</b> Stability: High Frequency: Low TBL: High (long term)

<sup>a</sup> SCS, sustainability control system; MCS, management control system; TBL, triple bottom line performance.

*Tabella 3.3.1: Le configurazioni organizzative nascenti dalla combinazione fra utilizzo diagnostico/interattivo ed integrato/disaccoppiato di MCS e SCS*

*Fonte: Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J., 2012, Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, Management Accounting Research, Vol. 23, pp. 205 – 223*

### *Configurazione A – Strategia dormiente e disaccoppiata*

La prima tipologia di configurazione organizzativa riproduce una situazione in cui vi è una totale assenza di interazione fra i sistemi di controllo di gestione e di controllo della sostenibilità ed inoltre ambedue gli strumenti MCS e SCS non contribuiscono al processo di definizione e di successiva implementazione della strategia.

In questa configurazione (dormant decoupled strategy), l'impresa rimane ancorata ad un utilizzo diagnostico dei sistemi di controllo, non avendo alcuna visione degli obiettivi futuri in campo di management control e di sostenibilità. A questo proposito si riprende la tesi sostenuta da Simons <sup>15</sup> secondo cui “quando i top manager di una grande impresa non hanno una chiara visione per il futuro – e non avvertono l'esigenza di delinearne una – non riescono a rendere interattivi i differenti sistemi di controllo”.

In un mercato dinamico e competitivo l'impresa può accedere alla strategia dormiente e disaccoppiata solo per un periodo transitorio, dopo di che emergeranno pressioni derivanti dagli stakeholders per l'implementazione di una strategia chiara e quindi di una

<sup>15</sup> Simons R., 1994, *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*, Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 169 – 189.

visione di lungo periodo da parte dell'impresa. In caso di mancata osservanza delle pressioni istituzionali, l'organizzazione è costretta ad uscire dal mercato.

#### *Configurazione B – Strategia che emerge dalla sostenibilità*

La seconda tipologia di configurazione organizzativa rappresenta lo step successivo rispetto alla “dormant decoupled strategy” verso l'integrazione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale. In questo caso, nonostante i sistemi MCS e SCS siano ancora paralleli e disaccoppiati, si introduce un utilizzo interattivo degli strumenti di SCS. Questo significa che il top management delinea la propria strategia sulla base dei dati forniti dai sistemi di controllo della sostenibilità. Da qui deriva il significato di “strategy emergence through sustainability”: la strategia emerge dalla sostenibilità all'interno di un contesto dormiente.

Tale configurazione può presentarsi nella circostanza in cui un settore maturo e stabile è soggetto ad un profondo cambiamento dovuto alle nuove sfide in campo di sostenibilità (per esempio i rischi derivanti dal global warming). Molte imprese appartenenti al settore energetico e delle utilities si approcciarono alla sostenibilità dal punto di vista strategico, sebbene per lungo tempo queste avessero basato le loro azioni esclusivamente sull'utilizzo diagnostico dei MCS.

#### *Configurazione C – Strategia che incorpora la sostenibilità per essere conforme alla legge*

La terza tipologia di configurazione organizzativa si distacca dalla strategia dormiente e disaccoppiata in quanto viene previsto un uso interattivo dei management control systems per il processo di definizione della strategia. In questa prospettiva (compliance driven sustainability strategy) le tematiche sociali ed ambientali rimangono in secondo piano come confermano i sistemi di controllo della sostenibilità, utilizzati in modalità diagnostica e parallelamente rispetto ai MCS.

Si tratta del caso in cui i SCS vengono implementati unicamente con lo scopo di soddisfare le aspettative provenienti dalle pressioni esercitate dagli stakeholders e dalla normativa sempre più stringente ed attenta alla sostenibilità. Il caso più rappresentativo riguarda la Nike e il suo approccio alle tematiche sostenibili. Secondo lo studio condotto da Zadek<sup>16</sup>,

---

<sup>16</sup> Zadek S., 2004, *The path to corporate responsibility*, Harvard Business Review, Vol. 82 No. 12, pp. 125 – 132

nei primi anni del nuovo millennio l'azienda si rese conto che non era più sufficiente mettere semplicemente a tacere le voci, bensì occorreva prestare attenzione alle crescenti pressioni esterne affinché fosse garantita la continuità dell'attività aziendale. In questo modo la Nike introdusse il codice del lavoro ed affidò in un secondo momento la valutazione del rispetto di tale codice ad un ente esterno. Il caso Nike è un esempio di integrazione della sostenibilità all'interno del quadro aziendale che nasce dalla "compliance driven sustainability strategy".

Relativamente alla configurazione C, l'impresa potrebbe incorrere nel rischio che la sua strategia venga considerata all'esterno come una mera azione di greenwashing<sup>17</sup>.

#### *Configurazione D – Strategia "sostenibilità schizoide"*

La quarta tipologia di configurazione organizzativa presenta un basso livello di integrazione e un contributo al processo di definizione e di implementazione della strategia (tradizionale e di sostenibilità) che proviene dall'utilizzo interattivo di entrambi gli strumenti di controllo MCS e SCS. La "schizoid sustainability strategy" deve il suo nome alla tesi sostenuta dagli autori Kets de Vrie e Miller<sup>18</sup>, secondo i quali è possibile che le imprese dimostrino sintomi nevrotici riconducibili alla schizofrenia.

Si riporta il caso delle imprese mafiose che, tramite una strategia di sostenibilità completamente delineata ma perfettamente disallineata rispetto ai principi guida di tali imprese, permette agli imprenditori mafiosi di beneficiare di minori controlli esterni e di maggiore supporto istituzionale. Infatti, un'apparente conformità alle tematiche sostenibili da parte dell'impresa comporta un incremento del supporto istituzionale a vantaggio delle azioni illegittime. Questo spiega il motivo per il quale le imprese mafiose siano riuscite ad ottenere fondi pubblici ed approvazione sociale.

---

<sup>17</sup> Il greenwashing è un termine coniato per indicare la crescente tendenza di molte imprese ad alterare la comunicazione di sostenibilità e fornire una visione distorta della realtà. Queste imprese millantano performance sostenibili non riscontrabili nella realtà che provocano un danno al capitale reputazionale e alla credibilità delle organizzazioni stesse. Nel volume "L'azienda sostenibile – Trend, strumenti e case study" (2017) vengono descritte le due modalità alla base delle pratiche di greenwashing delle imprese: *decoupling* e *attention deflection*.

La tecnica di decoupling (sdoppiamento) si riferisce alla comunicazione di un impegno/azione fittizio avente lo scopo di soddisfare apparentemente le richieste degli stakeholders e di beneficiare degli effetti prodotti dal consenso sociale. La tecnica di attention deflection (deviazione dell'attenzione) consiste nel trucco ideato dall'impresa di sviluppare pratiche (anche ricorrendo ad autocertificazioni) che distolgano l'attenzione dai temi sostenibili realmente prioritari e sui quali l'azienda ha una preparazione insufficiente.

<sup>18</sup> Kets de Vrie M.F.R., Miller R., 1984, *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco

### *Configurazione E – Strategia dormiente e integrata*

La quinta tipologia di configurazione organizzativa corrisponde alla strategia dormiente e disaccoppiata, eccetto che per l'elevato livello di integrazione fra i management control e i sustainability control della configurazione E. Nonostante l'utilizzo diagnostico degli strumenti di controllo comporti l'assenza di una chiara strategia, lo stretto legame fra i due sistemi facilita il passaggio dell'impresa verso una configurazione caratterizzata da una strategia ben delineata ed inclusiva delle tematiche di natura sociale ed ambientale.

### *Configurazione F – Strategia guidata dalla sostenibilità*

La sesta tipologia di configurazione organizzativa mantiene lo stesso elevato livello di integrazione fra i due sistemi di controllo della configurazione E. Mentre i MCS sono utilizzati in maniera diagnostica, il procedimento di elaborazione della strategia è guidato dalla sostenibilità mediante l'utilizzo interattivo dei sustainability control systems.

Rientrano in questo raggruppamento le start-up "green" le quali, avendo per definizione un business model basato sulla sostenibilità sociale ed ambientale, necessitano di implementare un SCS interattivo che disegni l'apposita strategia perseguibile dall'impresa. Sebbene il core business dell'organizzazione sia incentrato su tematiche sostenibili, avere una strategia guidata unicamente dalla sostenibilità e priva di logiche economico-finanziarie compromette le performance finanziarie e la relativa crescita dell'impresa nel medio-lungo termine.

### *Configurazione G – Integrazione periferica della sostenibilità*

La settima tipologia di configurazione organizzativa è caratterizzata da un alto livello di integrazione fra management control e sustainability control, da una formulazione della strategia elaborata secondo dati e comportamenti derivanti dai tradizionali sistemi di controllo di gestione e da un utilizzo "periferico" e diagnostico degli strumenti di sustainability control.

In questo caso (peripheral sustainability integration) il settore di appartenenza dell'impresa e i principi e priorità che guidano l'operato del management sono tali da condurre il top management a considerare le questioni legate alla sostenibilità come

minoritarie e slegate rispetto al core business. Questo conferma la tesi secondo cui i top manager utilizzano la sostenibilità come mezzo strumentale per il raggiungimento dell'obiettivo da privilegiare (la massimizzazione del profitto).

Tale configurazione rimanda alle modalità con le quali le imprese concepiscono i collegamenti fra i risultati economico-finanziari, competitivi e sociali-ambientali descritti nella *figura 3.1* del presente capitolo. In particolare, la configurazione G rimanda all'esistenza di una relazione gerarchica fra le tre tipologie di risultato in cui al vertice risiedono i risultati economici.

#### *Configurazione H – Sostenibilità integrata nella strategia*

L'ottava tipologia di configurazione organizzativa rappresenta lo step che permette all'impresa di implementare a 360° la sostenibilità all'interno del contesto aziendale e, in particolare, della strategia. Infatti la cosiddetta "integrated sustainability strategy" può contare sul più alto grado di integrazione e collaborazione fra i sistemi MCS e SCS, i quali a loro volta vengono utilizzati in modalità interattiva. Questo permette all'impresa di definire una strategia comprensiva sia delle tematiche gestionali ed economico-finanziarie sia di quelle legate ad aspetti non finanziari. Di conseguenza, entrambi i lati della strategia godono della medesima importanza attribuita dall'impresa e il raggiungimento degli obiettivi sociali ed ambientali è tanto rilevante quanto il raggiungimento degli obiettivi reddituali.

## **4. L'EVOLUZIONE DI ARMANI E PRADA ATTRAVERSO L'ANALISI DI MATERIALITÀ**

### **4.1 Dietro all'azienda, un imprenditore**

#### **4.1.1 La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow**

Nel corso della presente ricerca si è più volte dimostrato come il contesto economico, sociale ed ambientale di riferimento abbia influenzato l'attività dell'impresa, come le cosiddette "institutional pressures for sustainability" accompagnino le imprese lungo il percorso di integrazione della sostenibilità all'interno del proprio *modus pensandi et operandi*.

L'ambiente in senso lato ha influenzato l'attività dell'impresa anche per quanto riguarda le concezioni in merito all'organizzazione del lavoro e alle motivazioni che spingono l'uomo a destinare parte delle sue energie operative allo svolgimento del lavoro. L'"organizzazione scientifica del lavoro" elaborata da F. W. Taylor (1856-1915) si basava sulla convinzione che la massima produttività del lavoro si ottenesse tanto più velocemente la manodopera eseguiva le proprie mansioni ripetitive entro i tempi stabiliti, annullando identità ed autonomia di ciascun lavoratore. Il taylorismo deve il suo successo al contesto ambientale in cui si sviluppa, caratterizzato da una quasi totale assenza di manodopera qualificata e di relativa rappresentanza sindacale. Al fine di soddisfare la crescente domanda di beni della Seconda Rivoluzione Industriale le aziende investono nella meccanizzazione delle operazioni aziendali, per cui il principale scopo dell'impresa diventa lo sfruttamento ottimale dei macchinari a disposizione e la massimizzazione del lavoro degli operai in modo tale da recuperare l'investimento effettuato. Le imprese si adattarono dunque agli stimoli provenienti dal contesto esterno della Seconda Rivoluzione Industriale e si adeguarono al taylorismo.

Successivamente il tessuto socioeconomico si modifica ed emergono i limiti dell'organizzazione scientifica del lavoro: l'alienazione degli individui viene considerata un ostacolo alla massimizzazione della produttività del lavoro, la quale può essere realizzata solo tramite l'autonomia, la gratificazione ed il benessere dell'individuo nell'azienda. Un contributo fondamentale è costituito dalla piramide dei bisogni di Maslow (*figura 4.1.1*) che analizza la gerarchia dei bisogni umani. Secondo tale teoria il soddisfacimento dei bisogni fisici ed emotivi collocati nella parte inferiore della piramide

è condizione necessaria per accedere ai bisogni di livello superiore, ossia quelli più maturi e caratteristici di civiltà evolute.



Figura 4.1.1: Rappresentazione grafica della gerarchia dei bisogni di Maslow (1954)

La piramide di Maslow individua cinque livelli di bisogno umano:

- Bisogni fisiologici: il loro soddisfacimento garantisce la sopravvivenza dell'uomo. Rientrano in questo livello la necessità di respirare, nutrirsi e riposarsi;
- Bisogni di sicurezza: assicurata la sopravvivenza dell'uomo emerge la necessità di avere una stabilità finanziaria (legata alla propria occupazione lavorativa), una stabilità fisica che permetta all'individuo di godere di buone condizioni fisiche;
- Bisogni di appartenenza: l'essere umano deve inoltre soddisfare il bisogno di intrattenere relazioni di amicizia e di amore e più in generale di sentirsi parte di un gruppo sociale;
- Bisogni di stima: il quarto livello include i bisogni necessari per sviluppare la propria autostima, includendo l'importanza di essere rispettati, valorizzati e stimati dal prossimo sulla base delle proprie caratteristiche ed azioni;
- Bisogni di autorealizzazione: una volta soddisfatti i bisogni di livello inferiore, l'uomo mira ad esprimere pienamente le proprie potenzialità e ad eccellere.

Maslow sollecita dunque le imprese a sviluppare un contesto aziendale in cui ciascun individuo sia portato a soddisfare i bisogni di livello superiore (stima e autorealizzazione),

due elementi che incrementano la produttività e il livello qualitativo delle prestazioni lavorative.

I bisogni collocati al vertice della piramide di Maslow (stima e autorealizzazione) sono il frutto dell'evoluzione e del progresso della civiltà. Innovazione e progresso non hanno influito soltanto sull'esigenza da parte dell'individuo di soddisfare nuovi bisogni e necessità, ma hanno anche comportato un aggiornamento delle responsabilità e degli obiettivi principali a capo di un'attività d'impresa.

#### ***4.1.2 La Piramide di Carroll***

A questo proposito si rende necessario distogliere lo sguardo dalla teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow (1954) riguardante il singolo individuo ed accogliere gli studi di Carroll sulla quadrimensionalità della responsabilità d'impresa. I contributi di Carroll si inseriscono in un contesto di abbandono del tradizionale sistema di responsabilità aziendale, il quale riduceva lo scopo dell'operato aziendale alla mera massimizzazione degli interessi degli azionisti, e di apertura verso una responsabilità d'impresa sia nei confronti della proprietà che dell'intera società.

La "Piramide di CSR" di Carroll (1979) individua quattro livelli di responsabilità aziendale:

1. Responsabilità economiche: alla base della piramide si riporta l'elemento primario che permette la sopravvivenza dell'impresa: il profitto. Il principale obiettivo perseguito dall'operato aziendale è la vendita sul mercato dei beni/servizi prodotti da cui si ricavano profitti, garantendo in questo modo il sostentamento dell'intero comparto aziendale e il successivo passaggio agli altri livelli di responsabilità. Un'azienda di successo è un'impresa in grado di registrare elevati profitti;
2. Responsabilità legali: nell'esercizio dell'attività d'impresa la società moderna esige il rispetto delle responsabilità legali, ossia l'osservanza delle leggi e dei regolamenti codificati dal Paese in cui l'azienda opera. Si tratta di un dialogo tra impresa e legge in cui si distingue ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Non è ammesso che la responsabilità economica sia slegata dalle responsabilità legali, in quanto la corporation deve svolgere la sua attività di business entro il quadro normativo vigente. L'impresa può essere definita di successo nel momento in cui adempie i suoi obblighi legislativi;

3. Responsabilità etiche: si rimanda alle aspettative che gli stakeholders hanno in merito ad azioni e comportamenti che l'impresa deve intraprendere. Gli stakeholders formulano le proprie aspettative in relazione a ciò che viene da loro giudicato come equo, giusto e corretto e ne pretendono il rispetto da parte dell'impresa. Si tratta dunque di un dialogo tra impresa e stakeholders in cui si evidenzia ciò che è eticamente corretto ma che, a differenza delle responsabilità legali, non è vincolante per l'azienda. Infatti quest'ultima può evitare di soddisfare le aspettative degli stakeholders, consapevole delle conseguenze negative che un'inosservanza delle responsabilità etiche può generare sulle sue performance;
4. Responsabilità filantropiche: la quarta categoria di responsabilità aziendale è collocata al vertice della piramide e si differenzia dalle responsabilità etiche per il suo carattere volontario. Di conseguenza, le decisioni intraprese dall'impresa non sono una risposta alle aspettative dei portatori d'interessi, bensì vengono perseguite volontariamente dall'azienda con il solo scopo, come evidenzia la parola stessa "*filantropico*", di diffondere benessere e risorse ai propri stakeholders.



Figura 4.1.2: Rappresentazione grafica della Piramide di CSR (Carroll, 1979)

### ***4.1.3 L'interdipendenza fra la Piramide di Maslow e la Piramide di CSR: le quattro corrispondenze***

La Piramide dei bisogni di Maslow (1954) e la Piramide di CSR di Carroll (1979), apparentemente riguardanti due tematiche differenti, hanno un comune denominatore: l'individuo. Se da una parte gli studi dello psicologo statunitense A. Maslow trattano del paniere di bisogni caratterizzante ciascun individuo (indipendentemente da ceto sociale, collocazione geografica, tipologia di occupazione lavorativa), è altrettanto vero che dietro a qualsiasi attività aziendale c'è a capo un imprenditore, desideroso di soddisfare i propri bisogni di livello inferiore e superiore. Questo significa che la gerarchia dei bisogni umani di Maslow si trasla nel contesto aziendale e, a seconda della tipologia di bisogno da soddisfare, le azioni compiute dall'imprenditore si riflettono nel sistema di responsabilità adottato dall'impresa.

In altre parole, ciascun livello di responsabilità aziendale osservato dall'impresa è il prodotto delle azioni e comportamenti adottati dall'individuo (imprenditore) al fine di assicurarsi il soddisfacimento dello specifico bisogno individuato da Maslow in quanto essere umano.

Partendo dal presupposto che dietro ad ogni impresa si trova un imprenditore, analogamente l'elaborato personale presentato qui di seguito inserisce la piramide di Maslow dietro la piramide di Carroll, facendo emergere quattro differenti corrispondenze:

1. Bisogni fisiologici e responsabilità economica: il primario bisogno di un imprenditore in quanto essere umano è quello di garantirsi il nutrimento necessario per vivere. Diventa quindi di primaria importanza gestire un'attività d'impresa in grado di registrare profitti, in caso contrario verrebbe compromessa la sopravvivenza dell'azienda e di riflesso quella dell'imprenditore inabile ad appagare i bisogni fisiologici. L'unica responsabilità ricoperta dall'impresa è quella nei confronti della proprietà: lo scopo di essa è generare profitto e soddisfare le attese degli azionisti;
2. Bisogni di sicurezza e responsabilità legale: il bisogno di sicurezza si concretizza nella volontà dell'individuo (in questo caso imprenditore) di godere di un'occupazione lavorativa stabile e duratura da cui derivi una stabilità finanziaria. La stabilità del lavoro dell'imprenditore è subordinata al rispetto

delle responsabilità legali da parte dell'impresa, pena l'irrogazione di sanzioni e la continuità dell'attività aziendale;

3. Bisogni di appartenenza e di stima e responsabilità etica: l'esigenza di sentirsi parte di un gruppo sociale ed essere rispettati e stimati dagli altri individui induce l'imprenditore a condurre un'impresa che dialoghi con i propri stakeholders ed ascolti le loro aspettative, in modo tale da guadagnare ammirazione, rispetto ed evitare pregiudizi;
4. Bisogni di autorealizzazione e responsabilità filantropiche: in questo stadio l'imprenditore esprime le proprie potenzialità ed aspettative per diventare la "versione migliore di se stesso". Questa attitudine si rispecchia nella gestione aziendale, acquisendo la massima motivazione e determinazione nel portare avanti i progetti più ambiziosi e nobili.

L'elaborato personale (*figura 4.1.3*) riporta inoltre una linea del tempo che indica il trascorrere degli anni a mano a mano che ci si avvicina al vertice della piramide caratterizzato dai bisogni umani di livello superiore e dalla massima espressione della responsabilità aziendale.

La distanza fra il primo e l'ultimo gradino della piramide tridimensionale (corrispondenze 1 e 4) è frutto dei cambiamenti avvenuti nel tessuto economico, sociale ed ambientale e di una drastica rivisitazione del ruolo dell'imprenditore a capo della sua attività: aumenta la sua considerazione sociale dal momento che il fine utilitaristico del profitto può entrare in conflitto con gli interessi della collettività. In questo senso il parallelismo tra Maslow e Carroll rappresentato graficamente nel seguente elaborato analizza l'evolversi della dimensione motivazionale per la quale una società viene costituita e prosegue la sua attività.

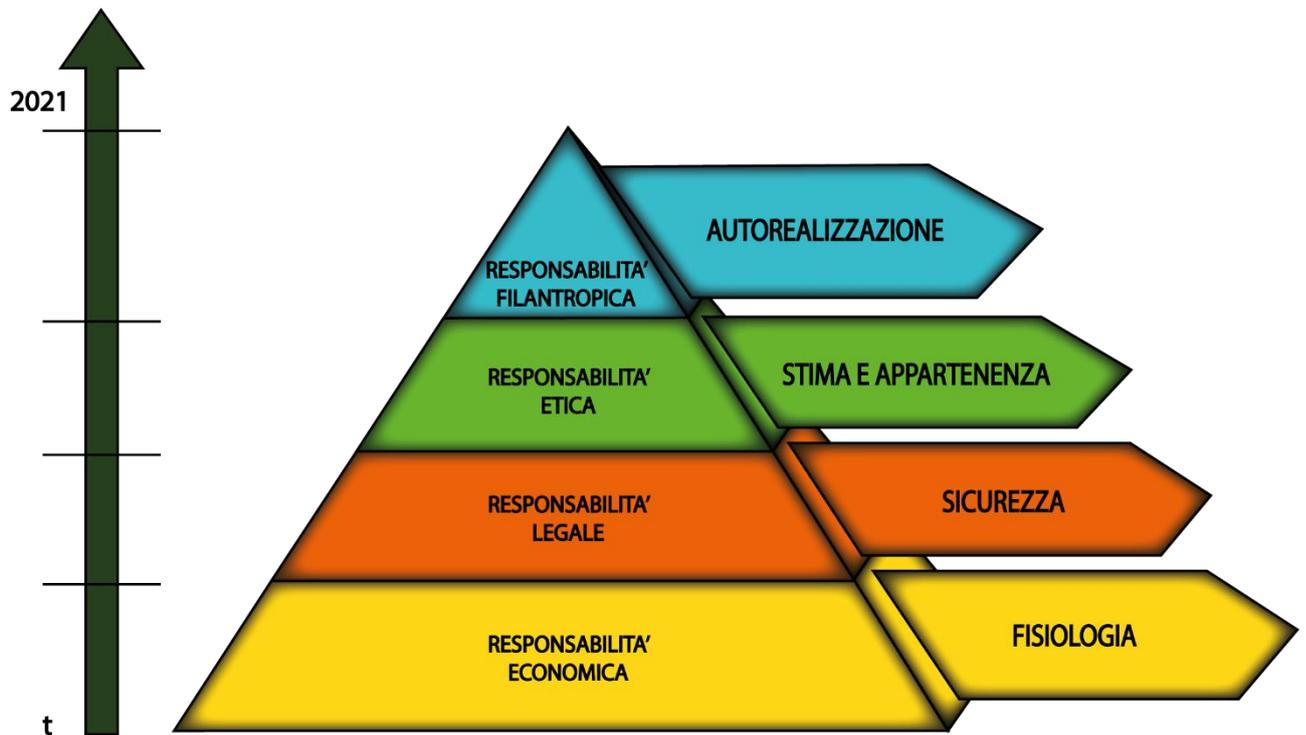


Figura 4.1.3: Rappresentazione grafica delle relazioni di interdipendenza fra i bisogni ed esigenze proprie di ciascun individuo e il grado di responsabilità aziendale osservato dall'attività d'impresa.

Fonte: Elaborato personale

## 4.2 Il campione oggetto di analisi

Sulla base di tale costrutto diventa interessante mappare il percorso verso la responsabilità sociale d'impresa che caratterizza le aziende appartenenti alle tre "F" del Made in Italy – Fashion, Food & Furniture. In particolare, il presente capitolo si focalizza su un campione di due imprese appartenenti al settore della moda.

Il settore del Fashion, oltre a rappresentare l'essenza ed il fascino della cultura italiana nel mondo, è stato notevolmente colpito dall'ingresso della teoria dello sviluppo sostenibile nel linguaggio comune tanto da generare un ripensamento del modello di business di tutte le imprese facenti parte l'area interessata.

Ne è un esempio il settore della moda in cui per molto tempo il lusso, l'esclusività e l'unicità decantati dalle case di moda più rinomate non poterono coesistere con la sostenibilità. Il lusso vestiva le classi sociali più abbienti ed era un ottimo biglietto da visita per affermare il proprio status. L'obiettivo finale era costituito dal confezionamento dell'abito e nessuna attenzione veniva riservata alla tutela dei diritti dei lavoratori e al rispetto dell'ambiente.

Grazie ai cambiamenti avvenuti nel tessuto sociale ed ambientale emerge la consapevolezza e l'impegno di ridurre il prezzo della moda, responsabile di sfruttamenti ed ingiustizie a danno dello sviluppo sostenibile del territorio in cui le aziende di moda operano. Si radica quindi la consapevolezza tra la proprietà e la clientela che le condizioni e le modalità di svolgimento dei processi produttivi sono importanti tanto quanto il prodotto finito. Per tale ragione un numero sempre crescente di imprese impiegate nel settore del Fashion progetta abiti con materiali sostenibili, avvalendosi di manodopera adulta ed equamente pagata.

Di conseguenza l'aggettivo eco-friendly associato all'abito tradizionale costituisce un valore aggiunto per il capo stesso, come sottolineano le nuove generazioni di consumatori (generazione Z). Secondo tale generazione il prodotto deve essere buono per chi lo usa, per l'ambiente e la società e lo confermano i dati provenienti dall'Osservatorio Milano Sostenibile (2020) dove 2 giovani su 3 sentono profondamente i temi della moda sostenibile.

Le imprese scelte per l'analisi sono capisaldi nel settore del Fashion, un'area rappresentativa del Made in Italy che vale complessivamente 2.110 miliardi di euro (fonte: Brand Finance). Le imprese oggetto di studio sono le Maison della moda di Lusso Giorgio Armani e Prada.

L'analisi condotta in questo capitolo verterà in primo luogo sull'identificazione dell'approccio di ciascuna azienda alla responsabilità sociale d'impresa. In particolare si approfondiranno le tematiche sociali, ambientali e di governance tramite cui le imprese concretizzano il loro agire socialmente ed eticamente responsabile, analizzando dunque il grado di integrazione della sostenibilità all'interno del quadro strategico aziendale.

Successivamente verrà studiato il livello di esperienza maturato nella rendicontazione non finanziaria del campione oggetto di analisi. In aggiunta si esaminerà la tipologia di strumenti a supporto della CSR (oltre al rendiconto non financial) di cui si avvale ciascuna impresa (codice etico, l'adesione agli standard di comportamento emanati da enti nazionali ed internazionali, ecc.).

### **4.2.1 Alcuni numeri sulle case di moda Armani e Prada**

La fortuna di Armani nasce 46 anni fa e si concretizza in un valore economico generato pari a 2.144 milioni di euro per l'anno 2019 ed un organico composto da 9.064 dipendenti.<sup>19</sup> Si riportano i dati relativi all'anno 2019 in quanto l'ultimo report di sostenibilità reso disponibile dalla società Giorgio Armani S.p.A. è stato chiuso in data 31/12/2019.

Il volume d'affari della Maison di Prada si attesta in ricavi delle vendite pari a 2,4 miliardi di euro per l'anno 2020 ed un organico composto da 12.858 dipendenti. Nel primo semestre 2020 le attività della società hanno risentito delle restrizioni dovute alla pandemia da Covid-19 che ha colpito duramente il settore moda<sup>20</sup>, per poi registrare un trend positivo delle vendite nel secondo semestre coincidente con la riapertura parziale dei negozi fisici.

### **4.3 Storia e CSR di Armani**

Il 24 luglio 1975 Giorgio Armani e Sergio Galeotti fondano a Milano la Giorgio Armani S.p.A. La società capitanata da Giorgio Armani diventa il simbolo del Made in Italy, in cui raffinatezza e praticità si intrecciano. Sono tre gli aggettivi che caratterizzano da oltre 40 anni il gruppo Armani: i suoi articoli comunicano eleganza e al tempo stesso modernità, praticità senza precludere qualità in ogni dettaglio.

La società Armani S.p.A. rimane fortemente radicata nel territorio italiano anche se l'azienda è conosciuta in tutto il mondo con i suoi 598 punti vendita di proprietà. Il gruppo ha inoltre ampliato la propria offerta, dagli articoli di abbigliamento ed accessori ai complementi di arredo.

All'interno del gruppo Armani viene instaurato un dialogo tra tradizione e innovazione. Si pensi alla collezione Haute Couture Giorgio Armani Privé lanciata nel 2005 in cui lusso, esclusività ed unicità contraddistinguono questi capi d'abbigliamento, frutto di altissima

---

<sup>19</sup> Le informazioni circa la dimensione delle società Armani e Prada sono state ricavate, rispettivamente, dal documento "Il gruppo Armani e la sostenibilità - 2019" e dalla "Relazione sulla Responsabilità Sociale 2020".

<sup>20</sup> La relazione "Settore Moda e Covid-19 - Scenario, impatti, prospettive" (Cdp, EY, Luiss Business School, Luglio 2020) ha indicato come nel corso di aprile 2020 la produzione tessile, di abbigliamento, pelle e accessori abbia subito un crollo dell'81% su base annua. La chiusura dei canali commerciali (ad esclusione dell'online) prevista dal periodo di lockdown ha ridotto le vendite al dettaglio di abbigliamento e pelletteria in misura pari all'83% nel mese di aprile 2020 rispetto al volume delle vendite al dettaglio di aprile 2019.

competenza e di un savoir faire artigianale firmato Made in Italy. Questa collezione dimostra anche la sostenibilità d'impresa del gruppo Armani che attraverso tale marchio mira a salvaguardare e conservare il patrimonio di conoscenze e saperi della sartoria artigianale italiana.

La CSR di Armani è racchiusa nelle parole del suo fondatore espresse nella lettera agli stakeholders in apertura del report sulla sostenibilità 2018: *“Per me e per il mio Gruppo si tratta di una questione di etica, ancor prima che di strategia. Posso dire che la filosofia alla base del marchio Armani è da sempre sostenibile sia perché, con il mio lavoro, ho sempre voluto proporre abiti di qualità, che durano nel tempo e che possono essere indossati anche a distanza di anni, sia perché da sempre il Gruppo Armani si riconosce in una serie di valori che caratterizzano le proprie azioni e i propri prodotti.”*

L'impegno per la sostenibilità del Gruppo Armani si ramifica in cinque aree tematiche, ossia clienti, catena di fornitura, ambiente, risorse umane e collettività. Per ciascun aspetto, la casa di moda milanese fornisce prova del proprio contributo concreto:

- Gestione responsabile della catena di fornitura: la scelta del fornitore si basa sull'approvazione degli stessi principi valoriali condivisi da Armani. La durata della collaborazione è subordinata al rispetto dei requisiti di sostenibilità dichiarati nel Codice Etico e nei Codici di Condotta Ambientale e Sociale elaborati dal Gruppo. Il monitoraggio delle sostanze chimiche utilizzate nei processi di produzione e fabbricazione dei prodotti rappresenta un compito fondamentale per Armani che dal 2013 si è posto l'obiettivo “Zero Discharge”. Si tratta di un progetto ambizioso a tutela del consumatore e dell'ambiente indirizzato a ridurre progressivamente l'utilizzo nella filiera produttiva di sostanze chimiche nocive alla salute e all'ambiente;
- Attenzione verso il cliente;
- Tutela ambientale e utilizzo efficiente delle risorse: il successo di Armani risiede nella capacità di combinare la maestria del savoir faire artigianale con la sostenibilità, avvalendosi di materiali di prima scelta per i propri articoli senza pregiudicare il rispetto dell'ambiente circostante. Il suo approccio verso la materia prima riciclata è di lunga data così come lo è il suo contributo nell'azzerare gli sprechi che caratterizzano l'industria della moda. Ne è un esempio il primo jeans in denim riciclato disegnato da Armani nel 1996 ed esposto nello stesso anno al

Salone dell'Innovazione del Museo della Scienza e della Tecnica di Milano. Ventiquattro anni dopo nasce R – EA, una linea di abbigliamento e di accessori progettata con materiali riciclati e facente parte della collezione Emporio Armani autunno-inverno 2020/21.



Figura 4.3: La collezione sostenibile di Emporio Armani

Fonte: armani.com

In aggiunta il Gruppo Armani è tra i sottoscrittori del Fashion Pact, accordo fra i leader internazionali più influenti del settore della moda in cui tra gli obiettivi in agenda si elencano la lotta al cambiamento climatico, la difesa della biodiversità e la protezione degli oceani. In questo modo le azioni intraprese da Armani riflettono il comportamento del “buon cittadino” che offre il proprio contributo per il miglioramento della qualità della vita nel Pianeta;

- Supporto e coinvolgimento delle collettività: sebbene il brand Armani sia riconosciuto in tutto il mondo, l'azienda rimane fortemente radicata nel proprio territorio d'origine di cui si sente parte integrante. Numerosi accordi sono stati siglati tra il Gruppo e le istituzioni, le associazioni culturali e quelle umanitarie a testimonianza del suo impegno nella promozione del territorio e della società, coerentemente con quanto dichiarato dalla casa di moda. Secondo quanto affermato nella sezione web dedicata alla Responsabilità sociale di impresa si evince che: *“Il Gruppo Armani ritiene che la promozione dello sviluppo sociale ed economico faccia parte della propria responsabilità di impresa, non solo rispetto alle persone che lavorano all'interno dell'azienda ma anche rispetto alle comunità all'interno delle quali il Gruppo opera.”*

Tra i progetti di cui fa parte l'azienda capitanata da Giorgio Armani si trova “Acqua For Life”, iniziativa seguita in collaborazione con L'Oréal con lo scopo di garantire

l'accesso all'acqua potabile a comunità che, a causa della sua scarsità nei paesi in cui vivono, non hanno diritto all'acqua e ai servizi igienico-sanitari.

Oltre a collaborazioni internazionali, la casa di moda è strettamente coinvolta alla realtà milanese come testimonia la concreta vicinanza e supporto offerto dal Gruppo al capoluogo lombardo nel delicato periodo del lockdown in conseguenza della pandemia di Covid 19. Primo fra tutti, il messaggio di incoraggiamento rivolto a Milano che lo stilista ha scritto in occasione della riapertura dei negozi a Natale a seguito del primo lockdown. "Io ci sono per Milano, con i milanesi, con sentimento" e la vicinanza di Giorgio Armani si è tramutata in fatti divenendo socio fondatore del Teatro alla Scala, altro settore duramente colpito dai provvedimenti di contenimento del virus. Sono queste le parole con cui lo stilista comunica la sua decisione: *"Il mio impegno verso Milano è stato importante su tutti i fronti e non potevo certo trascurare il settore della cultura. Le arti vengono sempre messe in secondo piano nei momenti difficili perché non appaiono immediatamente vitali e necessarie. E invece lo sono. Il teatro, la musica, il balletto sono pura espressione di bellezza e delle più alte qualità umane, come creatività, ingegno, fantasia, impegno che stimolano il progresso e la rinascita."*



Figura 4.3: Il cartellone firmato Giorgio Armani per la città di Milano

- Benessere dei dipendenti e sviluppo dei talenti: Il Gruppo supporta il capitale umano e la sua crescita professionale, ritenendo che leadership, ambizione, passione e performance rappresentino qualità chiave per il successo dell'impresa. L'elevata capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto economico, sociale

ed ambientale dimostrata dalla casa di moda milanese è resa possibile dalla presenza di personale altamente qualificato che lavora all'interno di una politica aziendale che premia e valorizza le eccellenze;

- Emergenza Covid-19: Lo stilista e la sua azienda sono rimasti in prima linea durante l'emergenza sanitaria mettendo a disposizione le proprie risorse per la comunità. Egli ha donato risorse finanziarie per un importo pari a due milioni di euro agli ospedali Sacco, San Raffaele, all'Istituto dei Tumori di Milano e allo Spallanzani di Roma, fornendo supporto anche all'attività della Protezione Civile. La massima espressione della Responsabilità sociale di impresa del Gruppo Armani è avvenuta il giorno 26 marzo 2020, data in cui tutti gli stabilimenti produttivi italiani cominciarono a produrre camici monouso destinati alla protezione individuale degli operatori sanitari. Giorgio Armani espresse tutta la sua vicinanza al personale sanitario in una lettera disponibile nel sito web dell'azienda: *"È commovente vedervi impegnati nel vostro lavoro con le difficoltà e i grandi sforzi che ormai tutto il mondo conosce. E soprattutto vedervi piangere. [...] Tutta la Giorgio Armani è sensibile a questa realtà ed è vicina a tutti voi: dal barelliere all'infermiera, dai medici di base a tutti gli specialisti del settore. Vi sono personalmente vicino"*. Da qui la riproduzione del dipinto "Angels" dell'illustratore Franco Rivolli da parte di Giorgio Armani:



Figura 4.3: Il simbolo della lotta al Coronavirus accompagnato dal messaggio di incoraggiamento firmato Giorgio Armani

### ***4.3.1 Delineare la tipologia di responsabilità aziendale attraverso il profilo di Giorgio Armani***

L'analisi condotta sugli aspetti attraverso cui si esplicita l'agire responsabile del Gruppo Armani ha dunque permesso di tracciare il suo percorso verso la sostenibilità e il livello di responsabilità aziendale. Riprendendo l'elaborato personale secondo il quale esiste una relazione diretta fra la tipologia di bisogni che un imprenditore in quanto individuo ha necessità di soddisfare e la concezione di responsabilità aziendale adottata dall'impresa, la società Armani si inserisce in cima alla piramide corrispondente alla configurazione 4 (autorealizzazione e responsabilità filantropica, *vedi figura 4.3.1*).

In primo luogo, le azioni compiute dallo stilista tratteggiano il profilo di un uomo che ha raggiunto il successo professionale e l'ammirazione, la stima e il rispetto altrui. In base alla teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow, Giorgio Armani ha quindi soddisfatto i bisogni di livello inferiore approcciandosi ora ai bisogni di livello superiore riguardanti l'autorealizzazione intesa come propensione dell'essere umano alla piena realizzazione di sé in base alle proprie potenzialità ed obiettivi personali. Per il pioniere della moda italiana significa restituire ciò che si è ricevuto come sottolineano le sue parole in occasione dell'entrata di Armani a socio fondatore del Teatro alla Scala: *"Questa nuova iniziativa è dedicata di nuovo alla città di Milano, per il valore simbolico dell'istituzione, ma anche per i miei legami affettivi e personali con essa [...]"*. Si tratta di un legame sincero con la città di Milano, definita dallo stilista come "il luogo che lo ha sempre accolto". Il dovere morale di contribuire alla prosperità del capoluogo lombardo che ha permesso all'imprenditore di fondare un'azienda di alta moda riconosciuta ed apprezzata in tutto il modo è stato trasmesso anche all'impresa stessa. Come riporta il paragrafo precedente numerose sono infatti le iniziative promosse dal Gruppo Armani per la valorizzazione del territorio milanese.

In generale l'azienda riflette il profilo del suo fondatore: le sue azioni non sono mosse da logiche di individualismo, le sue dichiarazioni non sono associabili a greenwashing come dimostrano le informazioni contenute nei report di sostenibilità dell'azienda. Per il Gruppo Armani un'attività di impresa è responsabile tanto nei confronti degli azionisti quanto nei confronti della collettività. Non si tratta però di una responsabilità etica in quanto la strategia aziendale non viene disegnata in base alle aspettative degli stakeholders, bensì è la strategia stessa a creare volontariamente nuove opportunità di promozione del benessere collettivo. La ricerca di autorealizzazione da parte dello stilista

Armani sommata alla responsabilità filantropica del Gruppo conduce alla configurazione 4 (come indicato nella figura sottostante).

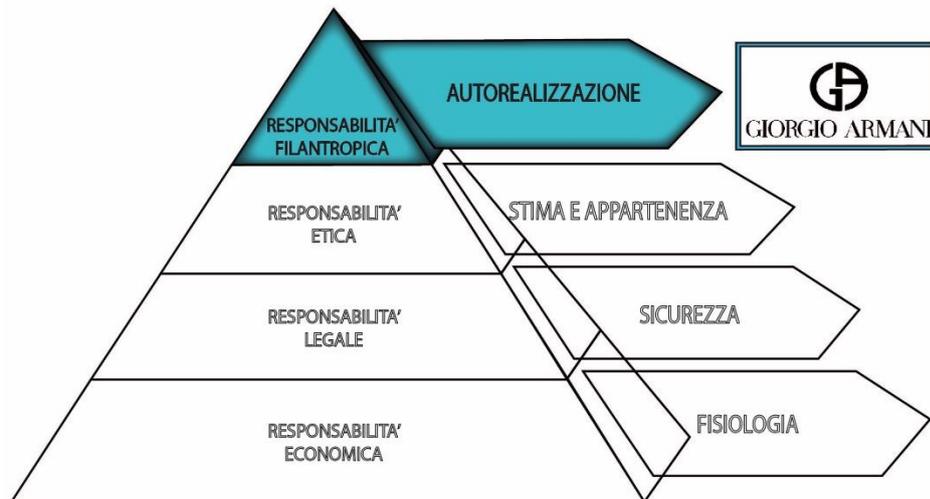


Figura 4.3.1: La configurazione del Gruppo Armani

Fonte: Elaborato personale

#### **4.3.2 Struttura, contenuto e orizzonte temporale della rendicontazione non finanziaria di Armani**

La seconda parte dell'analisi è dedicata agli strumenti di comunicazione delle performance sostenibili di cui si avvale l'azienda. Si effettua un'analisi qualitativa e quantitativa dei report elaborati dal Gruppo, considerando anche l'esperienza maturata nella rendicontazione non finanziaria.

I report di sostenibilità resi noti da Armani risalgono agli anni 2018 e 2019, rispettivamente "IL GRUPPO ARMANI E LA SOSTENIBILITÀ - 2018" e "IL GRUPPO ARMANI E LA SOSTENIBILITÀ - 2019".

Con riferimento all'anno 2018, la prima pagina del documento riporta la lettera del presidente Giorgio Armani indirizzata ai lettori del report mediante la quale egli riassume l'attitudine che ciascuna impresa dovrebbe assumere di fronte ai problemi economici, sociali ed ambientali del contesto di riferimento. Al fine di produrre valore aggiunto, lo stilista ribadisce che l'investimento in ricerca e innovazione che comporti un ripensamento del modo di fare impresa e non solo una mera "sperimentazione occasionale" sia l'unica soluzione per avere un'attività d'impresa che *"restituisca ciò che consuma senza danneggiare le generazioni future"*.

In linea con le principali aree interessate dall'impegno per la sostenibilità di Armani (catena di fornitura, clienti, ambiente, risorse umane e collettività), il report traduce in valori numerici gli obiettivi ottenuti in tali campi. Il 2018 è così sintetizzato: 8206 dipendenti, più di 5000 ore di formazione erogate, oltre 10000 test chimici sui prodotti, 220 audit realizzati presso le fabbriche dei fornitori, valore economico generato di 2.074 milioni di euro di cui 1.972 milioni di euro come valore economico distribuito.

Dopo un excursus sulle principali tappe che hanno segnato la storia del Gruppo con relativo organigramma sulla struttura organizzativa dell'azienda, il report espone i valori che ruotano intorno all'unicità dell'azienda e che sono stati successivamente formalizzati nel Codice Etico. In questo modo, la casa di moda si assicura un gruppo di lavoro che opera in nome e per conto di essa ispirato dagli stessi principi, ossia:

- Fiducia;
- Spirito di squadra;
- Tutela e valorizzazione della diversity;
- Tutela e rispetto dell'ambiente;
- Politica nei confronti del personale;
- Trasparenza e completezza delle informazioni;
- Responsabilità verso la collettività;
- Integrità, trasparenza e condivisione.

Le azioni intraprese dal Gruppo sono sempre coerenti con la carta valoriale sposata dall'ente aziendale, negando quindi che i risultati raggiunti in termini di performance sostenibili rispondano ad una sterile moralità di facciata. Questo ha permesso di costruire nel tempo un elevato capitale reputazionale tanto da classificarsi fra le prime 30 società al mondo per reputazione e fra le prime 10 in Italia nell'indagine Global RepTrack del Reputation Institute.

Il documento riserva molto spazio alle attività perseguite dal Gruppo e ai relativi risultati ottenuti con riferimento al miglioramento della catena di fornitura. Particolare attenzione è stata riservata alla qualità e sicurezza del prodotto che va dalla scelta della materia prima al packaging sostenibile. Il monitoraggio della catena di fornitura dal punto di vista ambientale e sociale si concretizza tramite gli audit, strumenti finalizzati all'individuazione di eventuali criticità del fornitore nel processo di conformità agli

standard. Nel 2018 sono stati realizzati 220 audit sociali ed ambientali (+50% rispetto al 2017).

La sezione intitolata “*Chi lo fa*” è dedicata ad uno dei cinque pilastri su cui si focalizza l’agire responsabile di Armani, il personale. Per il brand investire nella crescita professionale di ciascun dipendente è condizione necessaria per la crescita del Gruppo. In particolare, l’investimento nel capitale umano non è solo legato ai corsi di formazione erogati ma anche alle iniziative di promozione del benessere del dipendente in termini di salute, inclusione ed equo bilanciamento tra dimensione lavorativa e tempo libero.

Un dato fondamentale è costituito dalla tipologia dei contratti di lavoro sottoscritti con l’impresa i quali, favorendo l’inserimento permanente del personale all’interno del contesto aziendale, sono spia dell’intento di Armani di costruire un solido rapporto di fiducia con il proprio organico. Infatti il report distingue i dipendenti per tipologia contrattuale, calcolando la variazione rispetto all’anno fiscale precedente (2017): nel 2018 vi erano 7455 contratti a tempo indeterminato (7351 nel 2017) rispetto ai 751 a tempo determinato (704 nel 2017). Garantire il benessere dei dipendenti significa anche offrire un ambiente lavorativo privo di discriminazioni di genere, età, etnia. In data 31 dicembre 2018, il Gruppo Armani impiegava 8206 persone, di cui la maggioranza era costituita da donne (4989 VS 3217).

La redazione del report di sostenibilità 2018 di Armani è stata elaborata rispettando le linee guida promosse dal Global Reporting Initiative (GRI), riportando a conclusione del documento il “Content Index” sugli indicatori selezionati.

Il report di sostenibilità pubblicato nel 2019 è stato elaborato sulla falsa riga del rendiconto non financial dell’anno precedente. Rispetto al 2018 si registra un aumento del personale nel mondo composto da 9064 dipendenti, una crescita esponenziale del tempo dedicato alla formazione che supera le 100.000 ore, oltre 8400 test chimici sui prodotti per assicurare la salute e la sicurezza dei consumatori e 155 audit sociali ed ambientali effettuati presso le fabbriche dei fornitori.

Il filo conduttore che lega i due report riguarda la presentazione delle performance sostenibili realizzate dal Gruppo Armani nel corso dell’anno poste a confronto con gli obiettivi raggiunti negli anni precedenti. Il bilancio di sostenibilità si sviluppa dunque intorno a due spazi temporali, passato e presente come dimostra la struttura dell’indice dei contenuti trattati nel report (*figure n. 4. e n. 4.*). Non vi è infatti una sezione dedicata alla descrizione degli obiettivi di lungo termine e alla loro quantificazione, bensì soltanto

“alcune anticipazioni di progetti avviati nel corso del 2019” (tratto dalla Nota Metodologica de “IL GRUPPO ARMANI E LA SOSTENIBILITÀ – 2018”).

CONTENUTI		CONTENUTI	
IL GRUPPO ARMANI	09	IL GRUPPO ARMANI	9
UNICI AL MONDO	27	UNICI AL MONDO	27
COSA FACCIAMO	37	LA MODA CHE VOGLIAMO	37
COME LO FACCIAMO	41	UNA FILIERA RESPONSABILE	51
CHI LO FA	67	LE PERSONE DEL GRUPPO	75
PER CHI LO FACCIAMO	85	L'ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE	97
LE COMUNITÀ CHE SUPPORTIAMO	95	LE COMUNITÀ CHE SUPPORTIAMO	107

119 NOTA METODOLOGICA - 120 CONTENT INDEX

Figura 4.3.2: A confronto l'indice dei contenuti trattati nei report di sostenibilità del biennio 2018-2019  
 Fonte: “Il Gruppo Armani e la sostenibilità – 2018” e “Il Gruppo Armani e la sostenibilità – 2019”

### 4.3.3 Analisi punti di forza e debolezza del sistema di reportistica

A seguito dell'analisi concernente forma e contenuto dei bilanci di sostenibilità resi disponibili dal Gruppo Armani, si delinea una tabella riassuntiva sui punti di forza e debolezza della rendicontazione non finanziaria disposta dai responsabili dei diversi uffici di Armani.

PRINCIPI GUIDA	GRADO DI COPERTURA DI GIORGIO ARMANI S.P.A.	MOTIVAZIONE
CHIAREZZA ESPOSITIVA	✓	Il contenuto è espresso in modo chiaro sebbene i concetti siano tecnici e specialistici. Le informazioni sono comunicate in forma tale da poter raggiungere qualsiasi stakeholders grazie all'adozione di grafici e tabelle esplicative.
SINTETICITÀ	✓	Al fine di rispettare il requisito di concisione dei report, sono state elaborate due versioni: integrale e sintetica, quest'ultima maggiormente diretta ed accessibile ai target più generalisti.
MATERIALITÀ	✓	Il documento riporta, grazie all'ausilio dell'analisi di materialità, le tematiche ritenute rilevanti per il Gruppo e gli stakeholders.
ORIENTAMENTO AL FUTURO	/	Non viene elaborata un'analisi qualitativa e quantitativa degli obiettivi futuri. Il report fornisce informazioni sulla comparabilità dei dati tra presente e passato.

Tabella 4.3.3: Il report di sostenibilità di Armani secondo quattro parametri

Fonte: Elaborato personale

#### 4.3.4 Le matrici di materialità di Armani a confronto

Dal 2016 il Gruppo Armani studia le priorità in relazione all'agire responsabile dell'attività d'impresa. Sulla base di quanto previsto dagli standard internazionali sulla rendicontazione non financial, i report di sostenibilità riportano l'analisi di materialità attraverso cui vengono individuati gli aspetti maggiormente sensibili per il Gruppo e i suoi stakeholders, ovvero quei temi in grado di influenzare in modo significativo la capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

Il procedimento di individuazione delle tematiche rilevanti coinvolge in primo luogo il Gruppo. Qualora vengano identificati gli aspetti strategicamente rilevanti per l'azienda, quest'ultima procede ad attribuire un diverso livello di priorità ai singoli temi mediante un sistema di valutazione a punteggio che permette la costruzione dell'asse della matrice di materialità dedicato alla rilevanza dei temi per il Gruppo Armani.

Successivamente si procede alla costruzione del secondo asse della matrice di materialità riguardante la rilevanza degli aspetti per gli stakeholders. Il Gruppo coinvolge quindi i portatori di interessi tramite l'invio di appositi questionari per l'individuazione degli aspetti di sostenibilità su cui i destinatari sono maggiormente sensibili. Attraverso l'adozione del sistema di valutazione a punteggio, ciascun stakeholder ha espresso il suo giudizio di interesse per ciascuna tematica in una scala da 1 (per nulla interessato) a 3 (molto interessato).

Il processo di analisi di materialità si conclude con la realizzazione della matrice di sostenibilità del Gruppo Armani che ingloba gli aspetti simultaneamente rilevanti (“materiali”) per il Gruppo e i suoi stakeholders.<sup>21</sup>

Dal momento che la matrice di materialità è soggetta a revisione periodica in risposta ai mutamenti che potrebbero ricorrere nel grado di priorità assegnato ai singoli elementi, nella composizione stessa degli stakeholders coinvolti, diventa interessante procedere all’analisi delle variazioni intercorse tra le due matrici di materialità rispettivamente pubblicate nei rapporti di sostenibilità 2018 e 2019. Variazioni che emergono in seguito ai cambiamenti del contesto di riferimento i quali, oltre a modificare le aspettative del panel di stakeholders, regolano di conseguenza anche la relativa strategia aziendale.

Come ampiamente discusso nei capitoli precedenti, le scelte di acquisto sono sempre più animate da considerazioni sociali ed ambientali abbandonando il consumismo sfrenato per abbracciare il consumo consapevole. Di conseguenza, con riferimento all’industria della moda, l’impatto ambientale che segue la produzione di un capo di abbigliamento diventa una variabile rilevante per il cliente così come per l’attività di impresa. Infatti, coerentemente con i principi guida di Armani secondo i quali l’attività d’impresa deve produrre ricchezza senza danneggiare le risorse a sua disposizione e pregiudicare gli interessi delle generazioni future, l’attenzione agli impatti ambientali costituisce un tema “materiale” e per questo viene inserito nella matrice di materialità della sostenibilità del Gruppo con riferimento all’anno 2018. Nel corso dell’anno successivo il livello di priorità assegnato alla tutela ambientale e all’utilizzo efficiente delle risorse è aumentato, divenendo un aspetto molto rilevante da ambedue le parti. Infatti, il rispetto delle norme ambientali (*punto 10*) rappresenta un elemento imprescindibile per le attività dell’azienda, così come la tipologia di materie prime utilizzate e il quantitativo di emissioni in aria che divengono una tematica molto interessante anche per gli stakeholders (*punto 6 e 9*).

In aggiunta, anche il grado di rilevanza attribuito al supporto delle comunità locali da parte del Gruppo e degli stakeholders si è modificato tra il 2018 e il 2019. Nel 2018 l’istituzione di iniziative atte alla creazione di valore per il territorio e le comunità

---

<sup>21</sup> Nel bilancio di sostenibilità 2019 del Gruppo Armani (in particolare nella sezione “Il processo di analisi della materialità”) si specifica che sono stati giudicati materiali tutti quegli elementi che hanno registrato un punteggio di rilevanza uguale o superiore a 2.

rientrava tra gli aspetti “materiali”, essendo contemporaneamente importante per l’azienda e i suoi portatori di interessi. Nel 2019, come attestano le collaborazioni in essere di Armani con enti istituzionali, associazioni umanitarie e mondo dell’arte e della cultura, l’impegno dedicato alle comunità locali diventa altamente rilevante per il business del Gruppo. Benché il rapporto di sostenibilità 2020 non sia stato ancora reso noto, è auspicabile che il benessere delle collettività continui a rappresentare una priorità assoluta sia per l’azienda che per gli stakeholders con cui essa si interfaccia quotidianamente (*punto 19*). Rappresentano una prova le risorse offerte da Armani alle comunità più colpite durante l’emergenza COVID-19 e la partecipazione emotiva dimostrata alla città di Milano dopo la riapertura.

La tutela dei lavoratori e dei loro diritti costituisce da sempre un aspetto di indubbia rilevanza per il Gruppo e l’ambiente circostante. Nel 2019 il processo di materialità è stato rivisto e ha portato alla luce 23 tematiche rilevanti di cui 4 legate ad aspetti economici, 5 ad aspetti ambientali e le restanti 14 ad aspetti sociali, ricoprendo dunque le tre aree della sostenibilità. Per quanto riguarda il benessere dei dipendenti e lo sviluppo dei talenti, sono stati aggiunti due elementi nel rapporto di sostenibilità 2019 rispetto a quello del 2018. Essi sono la promozione delle diversità e delle pari opportunità (*punto 13*) e la non discriminazione (*punto 14*), tematiche altamente rilevanti per gli stakeholders. Infatti, la ricerca “The Truth About Fashion” condotta da Polimoda e avente ad oggetto 300 studenti di 54 nazionalità ha dimostrato come la Generazione Z prediliga gli acquisti da aziende “autentiche e inclusive”; inclusività che diventa sinonimo di assenza di discriminazione sul posto di lavoro.<sup>22</sup> Diversità e pari opportunità diventano due ambiti a cui il Gruppo presta attenzione tanto che nel 2019 partecipa alla Camera Nazionale della Moda Italiana in cui viene redatto il manifesto Including Diversity. Ciò testimonia l’impegno dimostrato dall’azienda nel rendere le proprie politiche aziendali più inclusive sotto il punto di vista etnico, di genere, di orientamento sessuale e religioso.

Di seguito vengono raffigurate le matrici di materialità del Gruppo Armani, frutto delle ricerche condotte negli anni 2018-2019. Al fine di tracciare i mutamenti avvenuti fra un anno e l’altro nella valutazione e classificazione di determinati temi “materiali”, si è proceduto ad evidenziarli nei grafici sottostanti.

---

<sup>22</sup> Boninsegni, L. e Fossati, S. (2020), *The Truth About Fashion 2020*, Polimoda.

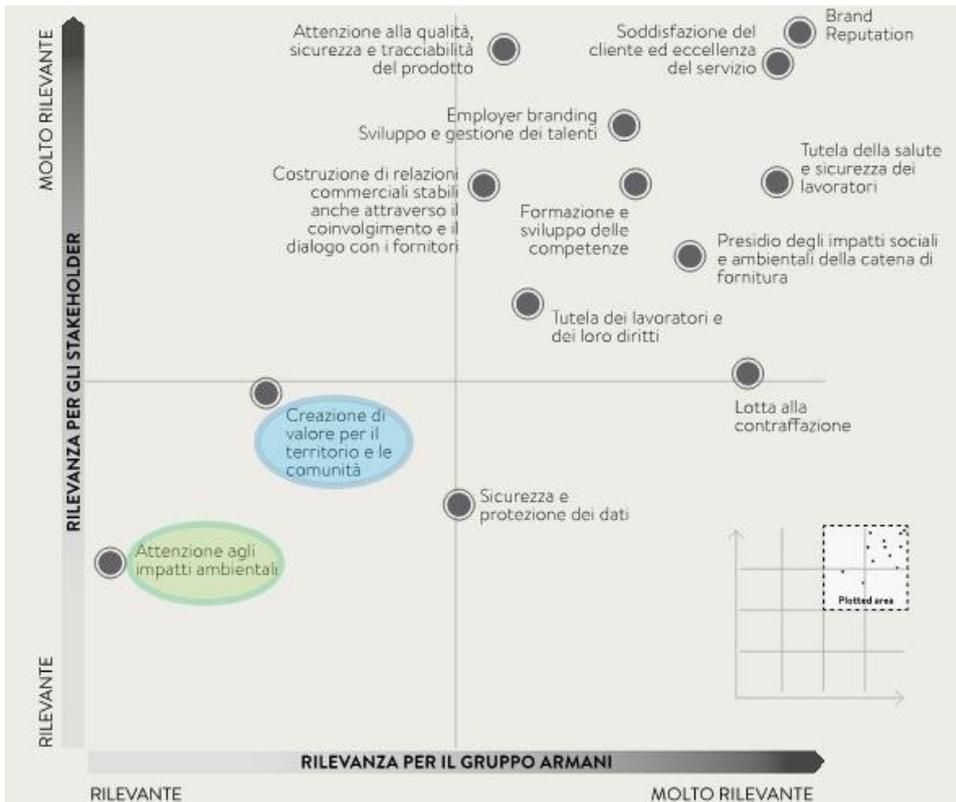


Grafico 4.3.4: Rappresentazione grafica dei temi “materiali” individuati dall’analisi di materialità 2018

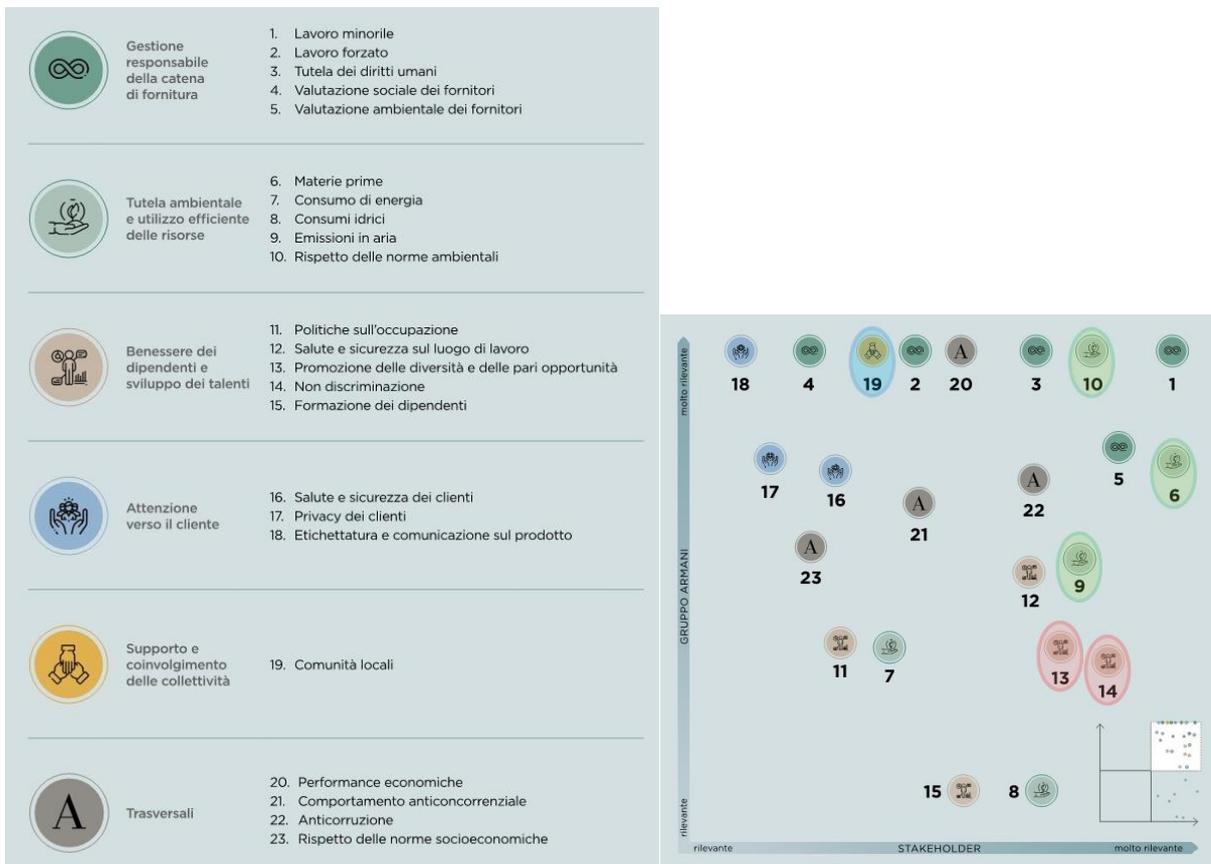


Grafico 4.3.4: Rappresentazione grafica dei temi “materiali” individuati dall’analisi di materialità 2019

Fonte: “Il Gruppo Armani e la sostenibilità – 2018” e “Il Gruppo Armani e la sostenibilità – 2019”

#### 4.4 Storia e CSR di Prada

La città di Milano ha visto la nascita di un'altra, altrettanto prestigiosa, casa di moda: Prada. Le sue origini risalgono al 1913 quando Mario Prada apre il primo negozio nella Galleria Vittorio Emanuele II in cui vengono venduti articoli da viaggio (borse e bauli) di grande pregio. I suoi articoli comunicano esclusività, unicità e prestigiosità per un target molto abbiente tanto che nel 1919 Prada viene nominata fornitore ufficiale della Real Casa Italiana e conquista l'aristocrazia e l'alta borghesia italiana.

L'ingresso nel 1975 di Miuccia Prada segna una nuova fase del brand che inizia a conoscere uno sviluppo internazionale. Dal rapporto professionale fra Miuccia Prada e l'imprenditore Patrizio Bertelli (attuale amministratore delegato del Gruppo Prada) derivano alcune novità in quanto si coniuga la moda con l'arte, la cultura e lo sport. L'intento di Bertelli di mantenere inalterato lo stile e la classe di Prada attraverso l'applicazione di rigidi standard qualitativi lungo tutto il ciclo produttivo si fonde con la creatività di Miuccia Prada che, con uno sguardo anticonvenzionale sulla società, disegna nuovi confini della moda. Nel 2011 Prada S.p.A. si configura come la prima società italiana ad essere quotata alla borsa di Hong Kong e in data 31 dicembre 2020 i suoi prodotti raggiungono 70 paesi in tutto il mondo.

Il Gruppo Prada si definisce *“interprete contemporaneo di scenari in divenire”* ed è esattamente ciò che successe nel 2013 quando Prada pubblicò per la prima volta e su base volontaria la propria Relazione sulla Responsabilità Sociale. Il Gruppo non influenza soltanto le nuove tendenze in fatto di moda e stile, bensì anticipa anche le azioni in materia di sostenibilità fornendo prova di come efficienza economica e sostenibilità possano coesistere. Nella lettera agli stakeholders del Report di Sostenibilità 2020, il Presidente di Prada S.p.A. Carlo Mazzi scrive: *“L'efficienza economica infatti è l'arte del riuscire ad interpretare le esigenze delle giovani generazioni, le quali oggi richiedono nuove idee per trovare un equilibrio fra i bisogni e i diritti di una popolazione del mondo sempre più numerosa e le risorse della Natura che non possono più essere sprecate”*.

Prada è quindi pioniera di quest'arte e concepisce la sostenibilità come somma delle seguenti aree:

- Persone: lo sviluppo internazionale del brand ha permesso al Gruppo di diventare un *“melting pot”* di persone provenienti da culture, etnie, religioni e generazioni differenti. Si tratta di un punto di forza per l'azienda, la quale lavora per garantire

ambienti di lavoro inclusivi in cui vengono valorizzati la diversità e la libertà di espressione di ciascun individuo. In questo modo si assicura il benessere dei propri dipendenti e si stimola il lavoro creativo di Prada che trae beneficio dalla contaminazione con usi e costumi differenti. Lo stesso Gruppo Prada dichiara che *“la libertà di espressione è il fattore fondante di un’industria creativa come Prada, la quale deve comprendere e anticipare i cambiamenti sociali, abbracciando tutte le generazioni e le loro diverse aspirazioni, tanto più oggi in una società sempre più integrata e globalizzata”*. Un importante traguardo per la sostenibilità sociale è rappresentato dalla nomina di un Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer per Prada North America, responsabile della promozione di culture e punti di vista differenti in ciascun livello dell’azienda.



Figura 4.4: La nuova iniziativa a supporto della libertà di espressione dei collaboratori di Prada  
Fonte: [pradagroup.com](http://pradagroup.com)

La priorità assegnata alla valorizzazione di ciascun collaboratore da parte di Prada si riflette anche nella struttura architettonica dei propri stabilimenti produttivi, i cui spazi sono stati progettati per essere al tempo stesso efficienti dal lato operativo-professionale e ricreativi dal lato del lavoratore che ricerca un ambiente di lavoro propositivo e piacevole. La logica di questa scelta è sintetizzata nelle parole del CEO di Prada Group Patrizio Bertelli: *“Quality can only come from the quality of the work environment”*. Di conseguenza, l’eccellenza qualitativa dei prodotti marchiati Prada è il prodotto di un ambiente di lavoro in cui le persone possono esprimere al meglio le proprie potenzialità con risultati notevoli dal punto di vista della produttività.

- Ambiente: esercitare la propria attività produttiva nel rispetto del capitale naturale ed assicurarsi che lo stesso avvenga lungo la catena di fornitura rappresenta il secondo ambito di applicazione della CSR di Prada. Al pari di quanto analizzato per Armani, anch'essa si pone degli obiettivi di miglioramento delle performance ambientali che si traducono nell'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, nella riduzione degli sprechi e nella realizzazione di articoli prodotti con materiale sostenibile. Un elemento innovativo rispetto ad Armani è costituito dalle cosiddette fabbriche giardino di Prada. Il rispetto per i luoghi accomuna tutti i progetti architettonici del Gruppo pensati per minimizzare il consumo di suolo e gli impatti ambientali che una nuova costruzione potrebbe generare sul territorio, favorendo dunque la ristrutturazione di fabbriche preesistenti.

La natura innovativa dell'azienda riguarda anche la sottoscrizione dei sustainability linked loans (prestiti a termine legati alla sostenibilità)<sup>23</sup>, divenendo *“tra i primi nel settore del lusso ad aver intrapreso questo percorso e di essere oggi considerati una controparte di riferimento in materia”* (Alessandra Cozzani, CFO di Prada S.p.A.).

- Cultura: il legame instaurato dal Gruppo Prada con il mondo artistico e culturale parte dalla considerazione che le arti siano la chiave di lettura dei cambiamenti della società e valorizzarle significa offrire ai propri clienti momenti di condivisione e dialogo, generando un impatto positivo sullo sviluppo della società. Miuccia Prada (designer e co-Chief Executive Officer di Prada S.p.A.) spiega perché è nata Fondazione Prada e perché promuovere le arti sia connesso con lo sviluppo di una città sostenibile: *“Culture is what makes you understand current times. [...] All the activities we are doing in the Fondazione more and more are reflecting themes of today. You realize that what is really missing and needed is not another art exhibition. People start understanding that this is a place for sharing. This goes into the direction of sustainable city”*.

Prada non si limita soltanto ad avvicinare i propri clienti al mondo dell'arte e della cultura, bensì collabora anche con il Fondo Ambiente Italiano (FAI) per tutelare il

---

<sup>23</sup> I sustainability linked loans sono una particolare forma di finanziamento disponibile per le imprese in cui la finanza è associata alla sostenibilità. In particolare si prevede la riduzione del tasso di interesse sulla somma erogata a titolo di finanziamento a seconda del raggiungimento di obiettivi quantitativi di matrice sostenibile. Questo significa che si incentivano gli investimenti che contemporaneamente aiutano l'attività d'impresa e l'ambiente.

patrimonio artistico. Il progetto prevede la restaurazione di beni artistici italiani come, ad esempio, il dipinto raffigurante l'Ultima Cena dell'artista Giorgio Vasari, danneggiato a causa dell'inondazione dell'Arno nel 1966. L'attività di restauro richiese due anni (2014-2016) e fu resa possibile grazie all'aiuto finanziario erogato dal Gruppo Prada.

#### ***4.4.1 Delineare la tipologia di responsabilità aziendale attraverso il profilo di Miuccia Prada***

Applicando l'elaborato personale che mette in relazione la teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow con i diversi livelli di responsabilità aziendale teorizzati da Carroll sul Gruppo Prada si perviene al medesimo risultato dichiarato per il Gruppo Armani, ossia entrambe le case di moda sono associabili alla configurazione 4 (*autorealizzazione e responsabilità filantropica*).

Analizzando il profilo di Miuccia Prada (CO-CEO di Prada S.p.A.), è evidente come il suo modo di esprimersi e le sue scelte raccontino la storia di una stilista che, fin dagli albori della sua carriera, ambiva prima di tutto a farsi portavoce del cambiamento, fornendo spunti di riflessione sulle problematiche della società mediante il suo mezzo di comunicazione: la moda. A confermare la sua indole, un'intervista pubblicata nel 2003 dal "The Sunday Times" in cui la stilista dichiara: *"Ho trascorso la mia gioventù durante gli anni '60, quando la società italiana stava iniziando a diventare ossessionata dal consumismo, ma i miei sogni più grandi erano la giustizia, l'uguaglianza e la rinascita morale"*. Il successo professionale e i relativi premi ed onorificenze a lei riconosciute sono state una diretta conseguenza dell'impegno dimostrato dall'imprenditrice nel raggiungere la piena espressione di sé, nel mettere a disposizione le proprie potenzialità per realizzare progetti consoni ai suoi ideali. In questo modo il "modus pensandi" et "operandi" di Miuccia Prada sono tarati per il soddisfacimento dei bisogni di autorealizzazione, i quali vengono premiati dall'ambiente esterno permettendo il raggiungimento dei bisogni di livello inferiore (stima, appartenenza, sicurezza e fisiologia).

Infatti l'unicità dell'imprenditrice consiste nell'abilità di connettere due mondi apparentemente lontani, facendo dialogare design e creatività con tematiche di natura politica, sociale ed ambientale. Attraverso le sue creazioni Miuccia Prada è allo stesso

tempo stilista e difensore dei diritti delle donne. Le sue sfilate si prefiggono l'obiettivo di contribuire allo sviluppo della società, incitando al cambiamento ed abbattendo pregiudizi e cliché propri del mondo femminile in cui la donna viene rappresentata con abiti ipersensuali e poco coprenti per piacere agli altri. Libertà e dignità sono invece i valori che ispirano le creazioni della stilista in cui la donna viene vestita con gonne lunghe e calzini di lana sotto i décolleté, simbolo della libertà da ogni stereotipo che insegna alla donna a vestirsi per sé stessa e non per apparire.

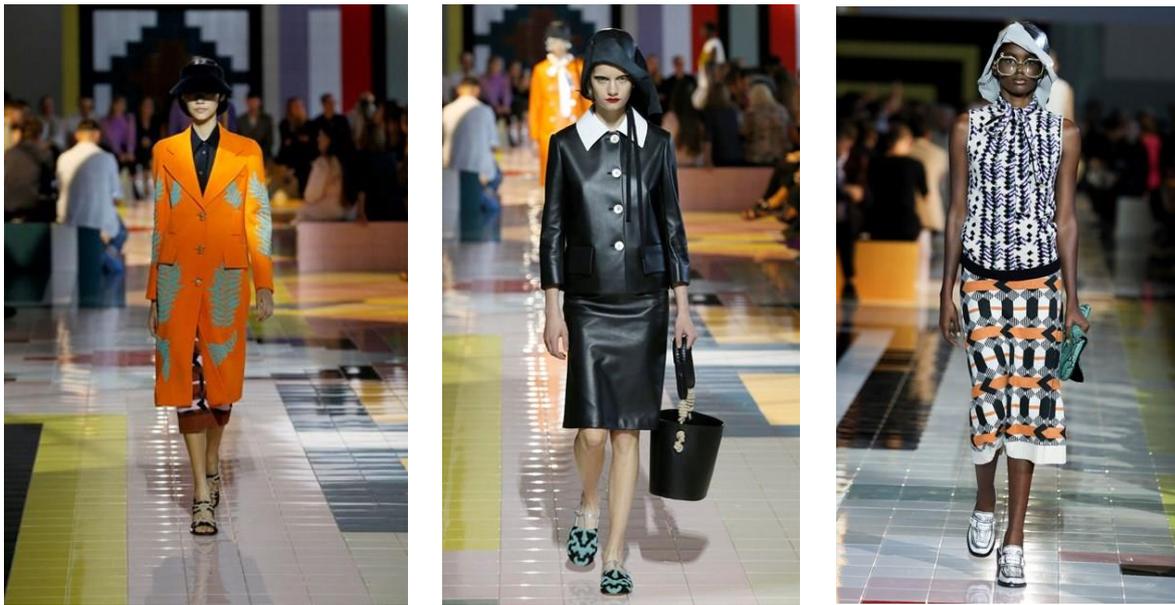


Figura 4.4.1: Alcuni look firmati Prada tratti dalla collezione donna 2020

Gli ideali propri di Miuccia Prada si trasmettono sull'operato aziendale che, come nel caso studio di Armani, presenta la massima espressione della responsabilità aziendale, adottando un approccio filantropico. Lo si può notare fin dalle prime pagine della Relazione sulla Responsabilità Sociale 2020 in cui il Presidente del Gruppo Prada Carlo Mazzi rimanda l'ottica sostenibile dell'azienda agli insegnamenti del filosofo Confucio: *“Richiamando gli insegnamenti di Confucio, che partono dalla analisi di sé stessi, rievocano gli insegnamenti morali distillati dalla tradizione e tendono all'appagamento dei bisogni collettivi, anziché di quelli privati, per giungere all'armonia relazionale della Natura”*. Come nel caso Armani, anche i comportamenti e le iniziative di Prada sono coerenti con la narrazione che viene fatta circa i valori alla base della Vision e Mission dell'azienda. La

collaborazione di Prada con Unesco per la campagna “Keeping Girls Connected”<sup>24</sup> è un esempio di come l’azienda voglia sfruttare la propria posizione da privilegiata per contribuire concretamente allo sviluppo economico sostenibile.

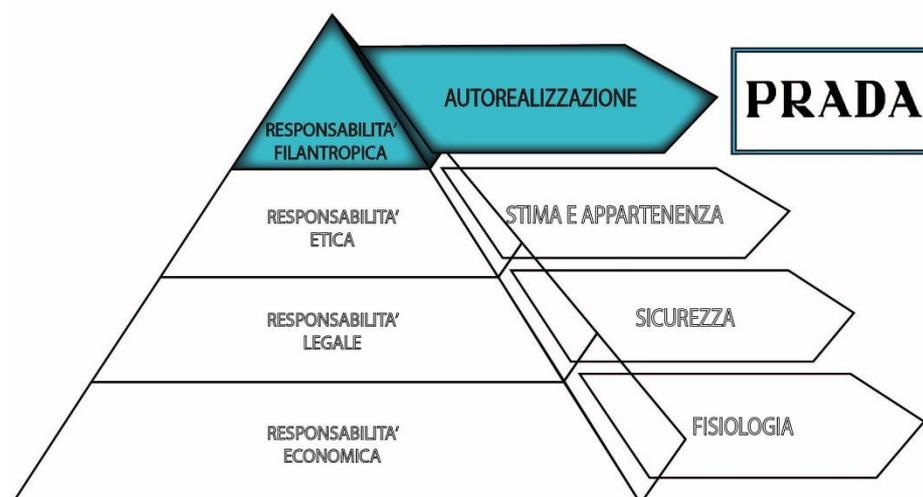


Figura 4.4.1: La configurazione del Gruppo Prada

Fonte: Elaborato personale

#### **4.4.2 Struttura, contenuto e orizzonte temporale della rendicontazione non finanziaria di Prada**

Nel paragrafo precedente sono state elencate alcune iniziative e strategie aziendali attraverso le quali si esplicita la CSR di Prada. Diventa ora interessante analizzare se all’agire socialmente responsabile dell’impresa corrisponde un uguale impegno per quanto riguarda la rendicontazione delle performance sostenibili.

Il Gruppo Prada anticipa i tempi anche dal punto di vista dell’elaborazione dei report non finanziari. Infatti l’archivio digitale dell’azienda rende disponibili, oltre al Codice Etico, i documenti sulla Responsabilità Sociale per gli anni 2013-2020. Questo significa che la maison Prada redigeva volontariamente i bilanci di sostenibilità nel periodo antecedente il 2016, anno in cui venne introdotto il Decreto 254/2016 che estendeva l’obbligo di rendicontazione non finanziaria a talune tipologie di aziende.<sup>25</sup> A partire dal 2015 il report viene redatto in conformità alle indicazioni promosse dal Global Reporting Initiative e nel

<sup>24</sup> La ripartenza scolastica a seguito della pandemia Covid-19 non è automatica in paesi come l’Africa e per tale motivo l’iniziativa “Keeping Girls Connected” si prefigge l’obiettivo di garantire l’accesso all’istruzione ad ogni giovane donna, promuovendo la parità di genere in modo tale che il diritto all’istruzione venga assicurato a tutti.

<sup>25</sup> Per l’approfondimento sul Decreto 254/2016 si rimanda al capitolo 2 del presente elaborato personale.

2019 il Gruppo formalizza il proprio impegno “sostenibile” siglando una propria “Politica di Sostenibilità”.

Rispetto ad Armani il Gruppo Prada si avvale di un ulteriore strumento di comunicazione, ovverosia la Dichiarazione Modern Slavery. Si tratta di un documento redatto in ottemperanza alla legge inglese “Modern Slavery Act 2015 – Section 54”, il quale attesta che lo svolgimento del lavoro all’interno dell’azienda e lungo la catena di fornitura esclude qualsiasi forma di “schiavitù moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani”.

Con riferimento ai report di sostenibilità elaborati nell’intervallo temporale 2013-2020 da Prada S.p.A., si procede ad analizzare struttura e contenuto dell’ultimo rendiconto reso disponibile dal Gruppo. La relazione sulla Responsabilità Sociale 2020 descrive le performance sostenibili raggiunte in un anno del tutto eccezionale, in cui lo scoppio della pandemia COVID-19 ha avuto ripercussioni su tutti i settori produttivi richiedendo alle aziende di agire di conseguenza. Il Gruppo Prada ha fatto fede alla sua identità innovativa e alla sua elasticità di adattamento ai cambiamenti, portando a termine progetti ed iniziative che non mettessero in secondo piano le tematiche sostenibili ma che invece ne risaltassero la centralità nel quadro strategico aziendale anche in un contesto di crisi ed emergenza. Il report 2020 si apre infatti con la comunicazione di Lorenzo Bertelli, Head of Corporate Social Responsibility di Prada, il quale ci tiene a precisare che: *“I recenti avvenimenti sono stati un’occasione di profonda riflessione, utili alla ricerca di soluzioni che mostrassero il nostro continuo impegno e l’intenzione di rispondere attivamente agli stimoli esterni, rimanendo coerenti con la nostra identità”*.

Analogamente a quanto studiato per Armani, anche il documento di sostenibilità di Prada fornisce qualche dettaglio sugli eventi più significativi che hanno segnato la storia della maison del lusso dal 1913 fino ad oggi, con un approfondimento sulla struttura dell’attuale modello di governance adottato dall’azienda.

Il contenuto della Relazione ruota attorno ai quattro elementi distintivi di Prada, descrivendo qualitativamente e quantitativamente gli obiettivi raggiunti per ciascuna area d’azione. Gli aspetti caratteristici sono il mantenimento del know-how artigianale che permette all’azienda di confezionare prodotti di prima scelta, la valorizzazione del capitale umano impiegato, il rispetto dell’ambiente e la promozione della cultura.

Ogni tratto distintivo della sostenibilità del Gruppo viene misurato attraverso specifici indicatori. Per quanto riguarda la preservazione degli elevati standard qualitativi nei processi produttivi viene condotta una valutazione della catena di fornitura secondo

criteri sociali ed ambientali. Lo stato attuale del capitale umano viene monitorato raccogliendo informazioni su genere, area geografica, fascia d'età e mansione di ciascun dipendente. Al fine di controllare il livello di inclusività negli ambienti di lavoro, la divisione francese Prada Retail France S.A.S. calcola l'indicatore della parità professionale Donne-Uomini, riportando nel 2020 il dato più alto mai registrato prima di 76/100 (rispetto a 69/100 nel 2018 e a 68/100 nel 2019).

Nella sezione "Ambiente" del presente report di sostenibilità il Gruppo, avente lo scopo di minimizzare l'impronta ambientale delle proprie attività produttive, controlla l'utilizzo delle risorse idriche e dei consumi elettrici, analizza il consumo di carta e plastica per il packaging e descrive i progetti di architettura sostenibile siglati nell'anno 2020 per la costruzione di stabilimenti produttivi a basso impatto sul territorio.

Sia Armani che Prada monitorano i progressi raggiunti nelle diverse aree, confrontando i risultati dell'anno fiscale appena conclusosi con quelli conseguiti negli anni precedenti. Non viene elaborata una pianificazione strategica futura fatta eccezione, come riporta il paragrafo "Processo di rendicontazione" della Relazione sulla Responsabilità Sociale 2020 oggetto di analisi, per le iniziative previste nell'anno fiscale 2021 già note alla data di chiusura della presente relazione.

#### 4.4.3 Analisi punti di forza e debolezza del sistema di reportistica

Sulla falsa riga di quanto fatto per il caso Armani, si delinea una tabella riassuntiva sui punti di forza e debolezza della rendicontazione non finanziaria disposta dai responsabili dei diversi uffici di Prada.

PRINCIPI GUIDA	GRADO DI COPERTURA DI PRADA S.P.A.	MOTIVAZIONE
CHIAREZZA ESPOSITIVA	✓	Il contenuto è espresso in modo chiaro sebbene i concetti siano tecnici e specialistici. Grafici e tabelle esplicative rendono la comunicazione più fluida.
SINTETICITÀ	✓	Alla comunicazione fluida corrisponde anche la sinteticità del report, sebbene le pagine siano leggermente aumentate (dalle 56 pp. del 2016 alle 92 pp. del 2020). Il report integrale non viene accompagnato da un documento riassuntivo.
MATERIALITÀ	✓	Il documento riporta, grazie all'ausilio dell'analisi di materialità, le tematiche ritenute rilevanti per il Gruppo e i suoi stakeholders.
ORIENTAMENTO AL FUTURO	/	Non viene elaborata un'analisi qualitativa e quantitativa degli obiettivi futuri. Il report fornisce informazioni sulla comparabilità dei dati tra presente e passato.

Tabella 4.4.3: Il report di sostenibilità di Prada secondo quattro parametri

Fonte: Elaborato personale

#### 4.4.4 Le matrici di materialità di Prada a confronto

Come indicato nella tabella riassuntiva i report di sostenibilità di Prada includono la matrice di materialità, grafico attraverso cui si mappano i temi di sostenibilità giudicati più importanti per l'azienda (prospettiva interna) e per gli stakeholders (prospettiva esterna). Nel processo di identificazione dei temi "materiali", è necessario tracciare anche il punto di vista dei portatori di interesse del Gruppo Prada, in quanto questi ultimi possono (direttamente o indirettamente) influenzare o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Studiare le variazioni nella composizione delle matrici di materialità di anni differenti aiuta in primo luogo a comprendere l'evoluzione del contesto economico, sociale ed ambientale in cui Prada opera. In questo modo diventa possibile capire verso quale strada dovrebbero indirizzarsi le strategie dell'azienda per continuare a produrre valore nel breve, medio e lungo termine.

La presente analisi si prefigge dunque di studiare l'evoluzione dei temi "materiali" emersi nelle matrici di materialità per il triennio 2018-2020.<sup>26</sup>

Nel triennio 2018-2020 le tematiche "*creatività ed eccellenza di prodotto*" e "*preservazione know-how artigianale e sviluppo delle competenze*" sono rimaste invariate, essendo sempre valutate e classificate come gli aspetti più rilevanti e prioritari per il Gruppo e i suoi stakeholders. Il tratto distintivo di Prada che le ha permesso di costruire una rete fidata di clienti risiede nel significato attribuito al singolo prodotto: "*Per Prada moda, lusso e stile hanno sempre rappresentato un progetto più vasto di una semplice e sterminata produzione di vestiti, scarpe e borse*" (Miuccia Prada e Patrizio Bertelli). Sulla base di questa visione il lavoro di Prada va oltre le boutique e gli showroom, garantendo al cliente un prodotto frutto della creatività e per questo motivo unico ed inimitabile nel suo genere. La creatività non deve escludere il rispetto degli elevati requisiti qualitativi di prodotto così come l'innovazione non deve alterare il patrimonio artigianale di Prada nelle fasi di progettazione e produzione del bene. Per il Gruppo preservare l'artigianalità e avvalersi di manodopera giovane possono e devono coesistere e per tale scopo nasce Prada Academy, con il fine di insegnare ai giovani il mestiere in quanto "*l'artigianato si tramanda solo se ci sono delle maestranze qualificate che sanno fare gli artigiani*" (Patrizio Bertelli, Co-CEO di Prada S.p.A.).

Garantire qualità ed eccellenza di prodotto rappresenta una priorità di Prada fin dalla scelta del fornitore con cui collaborare per l'approvvigionamento delle materie prime. Secondo i dati circa la localizzazione geografica dei fornitori di materie prime (tratta da "Relazione sulla Responsabilità Sociale 2020"), il Made in Italy viene certificato proprio a partire dalla catena di fornitura con l'80% dei fornitori situati in Italia.

Di seguito vengono raffigurate le matrici di materialità del Gruppo Prada, frutto delle ricerche condotte negli anni 2018-2020. Al fine di tracciare i mutamenti avvenuti fra un anno e l'altro nella valutazione e classificazione di determinati temi "materiali", si è proceduto ad evidenziarli nei grafici sottostanti.

---

<sup>26</sup> Le matrici di materialità sono state estrapolate dalle Relazioni sulla Responsabilità Sociale 2018-2019-2020 (pradagroup.com – sezione "Download Area").

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDERS	molto rilevante	ENERGIA E CLIMATE CHANGE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO	CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE
		GESTIONE DEI RIFIUTI DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO, CULTURALE E NATURALE LEGAME CON IL TERRITORIO IMPIEGO DI MATERIE PRIME SOSTENIBILI RETAIL INNOVATION	TUTELA DEL BRAND ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE
		RELAZIONI INDUSTRIALI GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI	PACKAGING SOSTENIBILE CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA INTEGRITÀ, TRASPARENZA E COOPERAZIONE

poco rilevante RILEVANZA PER IL GRUPPO PRADA molto rilevante

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDERS	molto rilevante	ENERGIA E CLIMATE CHANGE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO	CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE
		GESTIONE DEI RIFIUTI DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO, CULTURALE E NATURALE LEGAME CON IL TERRITORIO IMPIEGO DI MATERIE PRIME SOSTENIBILI RETAIL INNOVATION	TUTELA DEL BRAND ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE
		RELAZIONI INDUSTRIALI GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI	PACKAGING SOSTENIBILE CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA INTEGRITÀ, TRASPARENZA E COOPERAZIONE

poco rilevante RILEVANZA PER IL GRUPPO PRADA molto rilevante

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDERS	molto rilevante	VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI	CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO ENERGIA E CLIMATE CHANGE DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO
		GESTIONE DEI RIFIUTI TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO, CULTURALE E NATURALE LEGAME CON IL TERRITORIO IMPIEGO DI MATERIE PRIME SOSTENIBILI	RETAIL INNOVATION ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE TUTELA DEL BRAND ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI
		RELAZIONI INDUSTRIALI GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI	PACKAGING SOSTENIBILE CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA INTEGRITÀ, TRASPARENZA E COOPERAZIONE

poco rilevante RILEVANZA PER IL GRUPPO PRADA molto rilevante

Grafici 4.4.4: A confronto i temi "materiali" del triennio 2018-2020 con riferimento alle tematiche evidenziate  
Fonte: Relazione sulla Responsabilità Sociale (2018-2019-2020) di Prada S.p.A.

Dalle matrici di materialità 2018-2020 si evince come salute e sicurezza sul posto di lavoro siano sempre stati aspetti per i quali gli stakeholders pretendono la massima osservanza da parte delle aziende. Si tratta di tematiche che, nel corso dell'anno fiscale 2020 segnato dallo scoppio della pandemia COVID-19, hanno acquisito maggiore rilevanza anche nella prospettiva aziendale. Sono state implementate misure di prevenzione in tutte le sedi operative del Gruppo, in aggiunta a quelle già previste per legge a testimonianza della centralità del benessere dei dipendenti per Prada. Tra le iniziative riportate nel report di sostenibilità 2020 si cita l'allestimento di aree dedicate allo svolgimento di tamponi rapidi come forma di tutela del personale dipendente.

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDER	ENERGIA E CLIMATE CHANGE	VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI <b>SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO</b>	CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	
	GESTIONE DEI RIFIUTI	DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE LEGAME CON IL TERRITORIO TRACCIABILITÀ E APPROVVIGIONAMENTO RESPONSABILE DELLE MATERIE PRIME	STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA TUTELA DEL BRAND ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE	
	PACKAGING SOSTENIBILE RELAZIONI INDUSTRIALI GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI	DIGITAL TRANSFORMATION CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY	INTEGRITÀ E TRASPARENZA	
poco rilevante	RILEVANZA PER PRADA			molto rilevante

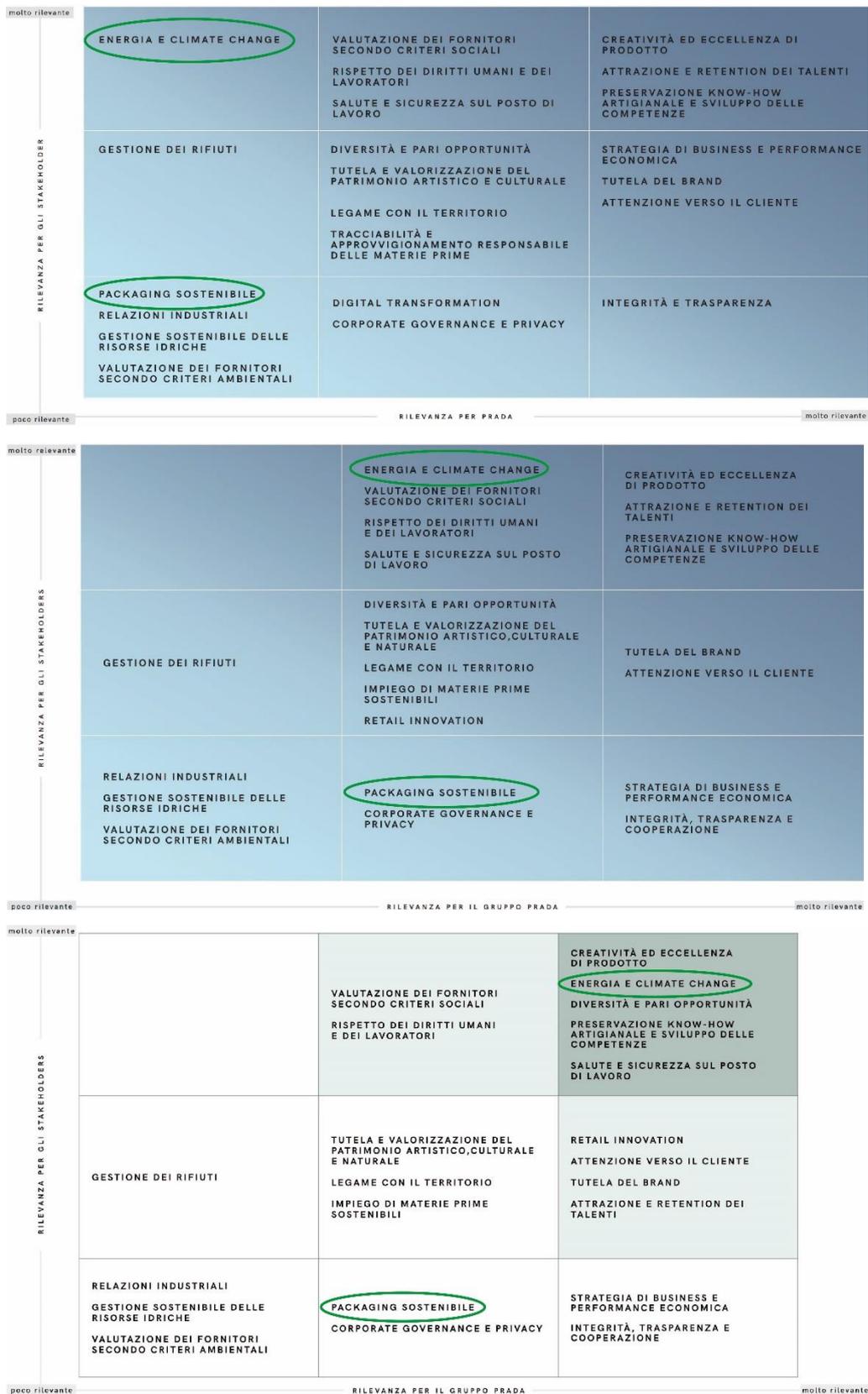
RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDERS		ENERGIA E CLIMATE CHANGE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI <b>SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO</b>	CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	
	GESTIONE DEI RIFIUTI	DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO, CULTURALE E NATURALE LEGAME CON IL TERRITORIO IMPIEGO DI MATERIE PRIME SOSTENIBILI RETAIL INNOVATION	TUTELA DEL BRAND ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE	
	RELAZIONI INDUSTRIALI GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI	PACKAGING SOSTENIBILE CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY	STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA INTEGRITÀ, TRASPARENZA E COOPERAZIONE	
poco rilevante	RILEVANZA PER IL GRUPPO PRADA			molto rilevante

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDERS		VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI	CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO ENERGIA E CLIMATE CHANGE DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE <u>SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO</u>	
	GESTIONE DEI RIFIUTI	TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO, CULTURALE E NATURALE LEGAME CON IL TERRITORIO IMPIEGO DI MATERIE PRIME SOSTENIBILI	RETAIL INNOVATION ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE TUTELA DEL BRAND ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI	
	RELAZIONI INDUSTRIALI GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI	PACKAGING SOSTENIBILE CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY	STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA INTEGRITÀ, TRASPARENZA E COOPERAZIONE	
	poco rilevante	RILEVANZA PER IL GRUPPO PRADA		molto rilevante

Grafici 4.4.4: A confronto i temi “materiali” del triennio 2018-2020 con riferimento alle tematiche evidenziate in blu

Fonte: Relazione sulla Responsabilità Sociale (2018-2019-2020) di Prada S.p.A.

Nell’intervallo temporale 2018-2020 oggetto di analisi, la sensibilità dei portatori di interesse verso i temi legati ai consumi energetici e al cambiamento climatico è sempre stata molto marcata, acquisendo la massima rilevanza nella scala di priorità accanto a “salute e sicurezza sul posto di lavoro”. Discorso differente per il Gruppo Prada, in cui la percezione del rischio dei cambiamenti climatici è notevolmente cambiata nel corso degli anni, rappresentando una questione poco rilevante nel 2018 fino ad acquisire la massima priorità nel 2020. Questo deriva dalla crescente responsabilizzazione delle imprese nei confronti delle questioni che esulano la mera massimizzazione del profitto ed abbracciano il benessere della collettività. In concomitanza alla crescente attenzione riposta dall’azienda verso le problematiche ambientali segue, in seguito all’analisi di materialità 2019, l’impegno di Prada nella realizzazione di packaging sostenibile in modo tale da ridurre l’impatto ambientale nel processo di confezionamento del prodotto.



Grafici 4.4.4: A confronto i temi "materiali" del triennio 2018-2020 con riferimento alle tematiche evidenziate in verde

Fonte: Relazione sulla Responsabilità Sociale (2018-2019-2020) di Prada S.p.A.

Attraverso l'analisi di materialità 2020 la gestione del capitale umano (*diversità e pari opportunità*) viene classificata come una tematica altamente rilevante sia per il Gruppo Prada che per i suoi interlocutori. Creare un ambiente di lavoro inclusivo è coerente con i valori di Prada e con il messaggio che i suoi prodotti vogliono mandare, ossia quello di rispettare la diversità e favorire la libertà di espressione di ciascun individuo. Come evidenziato nella matrice di materialità 2020, diversità e pari opportunità rientrano tra le priorità dell'azienda; secondo Prada bisogna educare i propri dipendenti all'inclusività e per questo motivo la maison del lusso attualmente prevede un apposito organo "Diversity & Inclusion Advisory Council" avente lo scopo di sensibilizzare il personale sul rispetto della diversità e costruire una cultura aziendale inclusiva. E come in un circolo vizioso la convivenza fra prospettive differenti alimenta la creatività e la modernità di Prada.

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDER	molto rilevante	ENERGIA E CLIMATE CHANGE	VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO	CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE
		GESTIONE DEI RIFIUTI	<b>DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ</b> TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE LEGAME CON IL TERRITORIO TRACCIABILITÀ E APPROVVIGIONAMENTO RESPONSABILE DELLE MATERIE PRIME	STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA TUTELA DEL BRAND ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE
	poco rilevante	PACKAGING SOSTENIBILE RELAZIONI INDUSTRIALI GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI	DIGITAL TRANSFORMATION CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY	INTEGRITÀ E TRASPARENZA
		RILEVANZA PER PRADA		molto rilevante

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDERS	molto rilevante	ENERGIA E CLIMATE CHANGE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO	CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE	
		GESTIONE DEI RIFIUTI	<b>DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ</b> TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO, CULTURALE E NATURALE LEGAME CON IL TERRITORIO IMPIEGO DI MATERIE PRIME SOSTENIBILI RETAIL INNOVATION	TUTELA DEL BRAND ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE
	poco rilevante	RELAZIONI INDUSTRIALI GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI	PACKAGING SOSTENIBILE CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY	STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA INTEGRITÀ, TRASPARENZA E COOPERAZIONE
		RILEVANZA PER IL GRUPPO PRADA		molto rilevante

RILEVANZA PER GLI STAKEHOLDERS	<p>molto rilevante</p>	<p>VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI SOCIALI</p> <p>RISPETTO DEI DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI</p>	<p>CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO</p> <p>ENERGIA E CLIMATE CHANGE</p> <p><b>DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ</b></p> <p>PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE</p> <p>SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO</p>	RILEVANZA PER IL GRUPPO PRADA	<p>molto rilevante</p>
	<p>GESTIONE DEI RIFIUTI</p>	<p>TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO, CULTURALE E NATURALE</p> <p>LEGAME CON IL TERRITORIO</p> <p>IMPIEGO DI MATERIE PRIME SOSTENIBILI</p>	<p>RETAIL INNOVATION</p> <p>ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE</p> <p>TUTELA DEL BRAND</p> <p>ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI</p>		
	<p>RELAZIONI INDUSTRIALI</p> <p>GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE IDRICHE</p> <p>VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO CRITERI AMBIENTALI</p>	<p>PACKAGING SOSTENIBILE</p> <p>CORPORATE GOVERNANCE E PRIVACY</p>	<p>STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA</p> <p>INTEGRITÀ, TRASPARENZA E COOPERAZIONE</p>		

Grafici 4.4.4: A confronto i temi “materiali” del triennio 2018-2020 con riferimento alle tematiche evidenziate in viola

Fonte: Relazione sulla Responsabilità Sociale (2018-2019-2020) di Prada S.p.A.

## 4.5 La configurazione organizzativa di Armani e Prada

Riprendendo il paper di ricerca “*Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability*” (Management Accounting Research, 2012) esposto nel capitolo 3 del presente elaborato e accostandolo alle analisi condotte sulle case di moda Armani e Prada, si ottiene la configurazione organizzativa adottata da esse. Le azioni di CSR effettuate da ambedue le aziende sono il risultato del massimo grado di integrazione della sostenibilità all’interno del management. I sistemi di controllo MCS e SCS agiscono in sincronia e vengono utilizzati in modalità interattiva<sup>27</sup>. Questo spiega perché le due aziende crescono economicamente senza compromettere gli aspetti sociali ed ambientali del loro agire: le strategie delineate sono il frutto di una collaborazione attiva fra MCS e SCS tale per cui tutte e tre le aree della sostenibilità (economica, sociale ed ambientale) vengono considerate nel processo di implementazione della strategia.

Dalla ricerca emerge come l’impegno per la sostenibilità dimostrato dalle due case di moda non sia condizionato dalle cosiddette “*institutional pressures for sustainability*”, bensì vada oltre agli obblighi legislativi vigenti e alle aspettative degli stakeholders,

<sup>27</sup> Per l’approfondimento si rimanda al paragrafo 3.3.1 “*Utilizzo diagnostico ed interattivo dei sistemi di controllo: le differenze*” del precedente capitolo.

negando quindi una configurazione organizzativa di stampo “*compliance driven sustainability strategy*” per abbracciare una “*integrated sustainability strategy*”.

#### **4.6 I temi “materiali” in comune**

Mappare le variazioni al contenuto delle matrici di materialità elaborate dalle due società ha permesso di identificare lo storico dei temi di sostenibilità più trattati e maggiormente rilevanti a livello di azienda e di singolo stakeholder in riferimento al contesto di riferimento.

Si procede ora ad incrociare i temi “materiali” più significativi per entrambe le aziende e gli stakeholders interpellati<sup>28</sup>, così da evidenziare le tematiche di sostenibilità a cui il settore della moda e del lusso e relativo target di clientela è maggiormente sensibile. Dall'*elaborato 4.5* emerge un trend che si ripete in entrambe le analisi di materialità; vi sono due aspetti, rilevanti per i portatori di interesse e decisivi per la capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo termine, che sono riconducibili alla tutela ambientale, all'utilizzo efficiente delle risorse e all'ottimizzazione della gestione energetica. In aggiunta, oltre all'impegno contro il cambiamento climatico, la tematica sulla salute e sicurezza sul luogo di lavoro risulta prioritaria sia per Armani che per Prada e per i soggetti esterni al perimetro aziendale

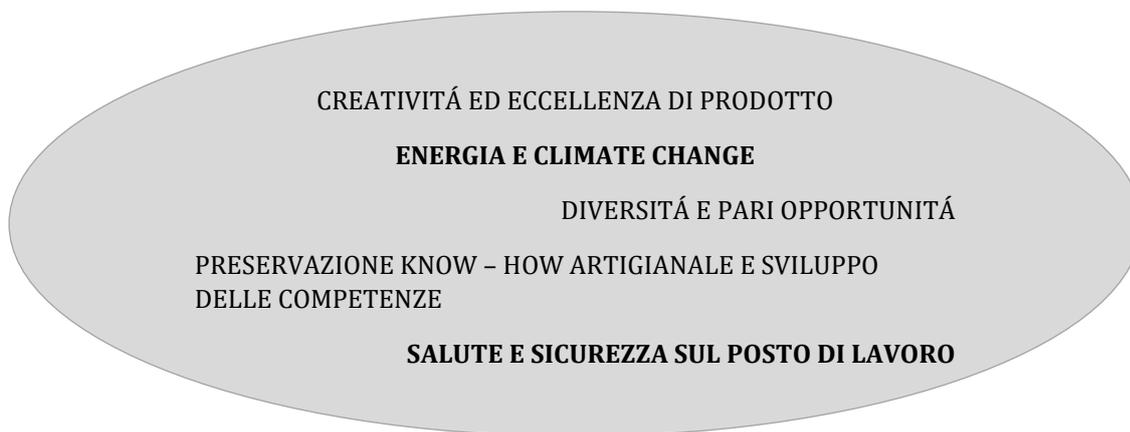
Garantire comportamenti volti a proteggere i dipendenti e massimizzare le performance economiche minimizzando l'impronta ambientale costituiscono il trend di settore, a cui tutte le aziende appartenenti al comparto della moda e del lusso devono prestare attenzione affinché ne sia assicurata la propria competitività sul mercato e, più in generale, la loro sopravvivenza.

---

<sup>28</sup> I temi “materiali” utilizzati per la ricerca sono estrapolati dall'ultima analisi di materialità resa disponibile dal Gruppo Armani e dal Gruppo Prada, rispettivamente nel 2019 per Armani e nel 2020 per Prada.



*Figura 4.5: In alto le tematiche di sostenibilità più rilevanti per Armani e i suoi stakeholders (2019) e in basso le tematiche di sostenibilità più rilevanti per Prada e i suoi stakeholders (2020). Evidenziati in grassetto gli aspetti in comune fra le due analisi di materialità.*



## CONCLUSIONI

L'analisi svolta parte dal presupposto che osservare l'ambiente circostante costituisca la chiave di lettura per comprendere i cambiamenti di strategia aziendale succedutesi nel corso degli anni. La tesi secondo la quale l'ambiente può influenzare e a sua volta essere influenzato dall'attività di impresa non trovava alcun fondamento all'epoca della teoria degli shareholders che riduceva il successo di un'impresa alla creazione di maggiori introiti per la proprietà. La considerazione riguardo il fatto che l'attività di impresa era un'entità a se stante distaccata dal contesto esterno inizia ad essere contestata negli anni '80 quando all'individualismo subentra la convinzione che ciascuna attività imprenditoriale ricopra un ruolo attivo e decisivo nel perseguimento di uno sviluppo economico sostenibile.

Dopo aver esaminato i fatti che hanno condotto alla Corporate Social Responsibility, il presente lavoro si inserisce in un contesto in cui la società rigetta l'individualismo e il tradizionale sistema di responsabilità aziendale che coinvolge soltanto impresa e azionisti per incentivare invece l'assunzione di comportamenti etici. La cultura della responsabilità sociale d'impresa è ben approfondita e altrettanto conosciuti sono i vantaggi che il mercato riconosce ad una gestione socialmente ed eticamente responsabile dell'azienda, orientata tanto al profitto quanto al benessere collettivo.

A questo proposito la tesi si focalizza sul perché un'impresa si avvicina alla sostenibilità, analizzando le conseguenze del suo operato non solo nei confronti degli shareholders ma anche verso tutti gli stakeholders. Diventa importante giustificare i motivi alla base di tale decisione, in quanto di fronte agli IPS (institutional pressures for sustainability) le imprese potrebbero prestare attenzione alle tematiche sostenibili con il solo scopo di soddisfare le aspettative provenienti dagli stakeholders e dalla normativa sempre più stringente ed attenta alla sostenibilità. Questo permette di distinguere le azioni fittizie da un reale impegno per la sostenibilità, marginando dunque il fenomeno di greenwashing. La ricerca all'interno della sostenibilità d'impresa prosegue interrogandosi sul come un'impresa si avvicina alla sostenibilità. Non basta solo "agire" ma occorre anche "comunicare", costruire un ponte comunicativo con l'esterno per raggiungere tutti coloro verso i quali l'impresa ha una responsabilità.

Per quanto riguarda la rendicontazione delle performance sociali ed ambientali, una parte della trattazione è riservata all'analisi qualitativa dei report di sostenibilità pubblicati

dalle imprese oggetto di ricerca; tali documenti sono stati valutati secondo quattro parametri: chiarezza espositiva, sinteticità, materialità, orientamento al futuro.

Rientrano nel campione oggetto di analisi le due società guru dell'industria della moda, Armani e Prada che si sono distinte, in particolare nel corso della pandemia di Covid-19, con le loro azioni di CSR a beneficio dell'ambiente sociale ed ambientale circostante. In entrambi i rendiconti non finanziari elaborati dalle due società l'aspetto della materialità viene approfondito tramite l'ausilio delle matrici di materialità.

Dal confronto fra matrici di materialità di anni diversi si traccia l'evoluzione dei temi "materiali" su cui i portatori di interessi sono maggiormente sensibili e su cui l'impresa progetta la propria pianificazione strategica. Dalla ricerca emerge come i temi relativi al cambiamento climatico, alla salute e sicurezza sul posto di lavoro e alla diversità e pari opportunità siano cresciuti di rilevanza sia per Armani che Prada nel corso dell'intervallo temporale considerato. Questo conferma il concetto iniziale per cui ai cambiamenti di carattere socio-ambientale del territorio ove un'impresa opera seguono uguali cambiamenti all'interno del contesto organizzativo-strategico aziendale.

Oltre ad approfondire la relazione fra azienda e ambiente esterno, la ricerca approfondisce anche il rapporto fra azienda e imprenditore. A questo scopo vengono messe a sistema la Piramide di Carroll che riporta la stratificazione delle responsabilità aziendali e la Piramide di Maslow raffigurante la gerarchia dei bisogni di ciascun individuo. L'imprenditore prima di essere un uomo d'affari a capo di un'azienda è un individuo comune, mosso tanto da bisogni fisiologici quanto da bisogni di livello superiore come il desiderio di autorealizzarsi e divenire un esempio per gli altri. Questo si riflette anche nella modalità di gestione dell'attività aziendale, tanto che si osserva una correlazione fra le aspirazioni personali e attuali di Giorgio Armani e Miuccia Prada e la tipologia di direzione data, rispettivamente, al Gruppo Armani e al Gruppo Prada.

Il presente lavoro tratta di un tema molto attuale, la sostenibilità e gli eventi recenti che hanno sconvolto le economie globali dimostrano come sia necessario che le attività imprenditoriali si reinventino adattandosi ai cambiamenti.

Poiché il futuro della civiltà è la sostenibilità, si auspica che un numero sempre maggiore di imprese possa essere classificato secondo la configurazione 4 della piramide a strati ideata in questo lavoro di ricerca. Si auspica quindi che le imprese si assumano una responsabilità filantropica, in cui le loro risorse vengano investite per il benessere dell'ambiente circostante e indipendentemente dalle pressioni istituzionali per la

sostenibilità provenienti dall'esterno e che ciò sia il risultato delle aspirazioni personali dell'imprenditore che mette a disposizione le proprie potenzialità a beneficio degli altri.

## BIBLIOGRAFIA

Amelio, F., Dallai, S., Minichilli, A., Palumbo, M., Perrini, F., Romito, S. (2018), *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D. Lgs. 254/2016*, Studio Grafico Deloitte, Italia

Armani, *“Il Gruppo Armani e la sostenibilità – 2018”*, 2019

Armani, *“Il Gruppo Armani e la sostenibilità – 2019”*, 2020

Biancardi, F. (2010), *100 ARGOMENTI DI GRANDE ATTUALITÀ: per leggere, riflettere e...*, Edizioni Manna, Napoli

Cdp, EY, Luiss Business School (2020), *Settore Moda e Covid-19 – Scenario, impatti, prospettive*, Luglio 2020

Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300" (Pubblicata in G. U. 19 giugno 2001, n. 140)

Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, "La comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni" (Pubblicata in G. U. 10 gennaio 2017, n. 7)

EY (2018), *La rendicontazione di sostenibilità. Introduzione e possibili strumenti*, Aprile 2018

Fasan, M., Bianchi, S. (2017), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari – Digital Publishing, Venezia

Gond, J.P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J. (2012), "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Vol. 23, pp. 205 – 223

Gubelli, S. (2020), *Il bilancio di sostenibilità*, Pearson, 13/01/2020

Messa, S. (2021), "Voglio un mondo sostenibile. Foto di una generazione consapevole che sceglie (solo) cose buone", *Millionaire*, 2, pp. 36 – 41

Prada, *“Politica di responsabilità sociale del Gruppo Prada”*, 2019

Prada, *“Relazione sulla Responsabilità Sociale 2018”*, 2019

Prada, *“Relazione sulla Responsabilità Sociale 2019”*, 2020

Prada, *“Relazione sulla Responsabilità Sociale 2020”*, 2021

Riccaboni, A., Leone, E.L. (2010), “Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 2, pp. 130 – 144

Riccardi, V. (2012), *Centri e periferie. La storia di un sistema globale*, Zanichelli editore, Bologna, Vol. 3, pp. 350 – 355

Tripepi, T. (2021), “Noi, Consumatori intelligenti. Sarà il segmento di consumatori più importante. Conoscerli per conquistarli”, *Millionaire*, 2, pp. 42 – 46

Wijethilake, C., Munir, R., Appuhami, R. (2017), “Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 No. 8, pp. 1677 – 1710

## SITOGRAFIA

Armani, <https://www.armani.com/it-it/experience/corporate/social-responsibility>

Coda, V. e Minoja, M., *“Lo scopo dell’impresa”*, disponibile a

<https://www.isvi.org/library/articoli.html>

Confindustria (2018), *Confindustria lancia il manifesto sulla responsabilità sociale d’impresa per l’industria 4.0*, disponibile a <https://www.confindustria.it/home>

GBS, <http://www.gruppobilanciosociale.org/pubblicazioni/standard-gbs-2013-principi-di-redazione-del-bilancio-sociale/>

Migros, <https://www.migros.ch/it/sostenibilita/strategia-obiettivi.html>

Ministero dello sviluppo economico,

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/rating-di-legalita>

Prada, <https://www.pradagroup.com/it.html>