Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Sviluppo Economico e dell'impresa

ordinamento ex D.M. 270/2014

Tesi di Laurea Magistrale

# Dalla Responsabilità sociale d'impresa all'innovazione strategica sociale


**Relatore**
Ch. Prof. Alberto Brugnoli

**Correlatore**
Ch. Prof. Maria Silvia Avi

**Laureando**
Giulia Visentin
Matricola 848650


**Anno Accademico**
2017 / 2018

## INDICE

Introduzione

**Capitolo I Evoluzione della Responsabilità Sociale d'Impresa**

1.1 Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa p. 1
1.2 Cenni storici p. 7
1.3 Triple Bottom Line p. 10
1.4 L'importanza degli Stakeholders p. 12
1.5 La Responsabilità Sociale d'impresa Strategica p. 18
1.6 Il tema della filantropia e i confini della Responsabilità Sociale d'Impresa p. 24

**Capitolo II Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa alle politiche ESG**

2.1 La gestione ambientale e lo sviluppo sostenibile p. 25
2.2 Responsabilità sociale per le imprese agricole e per il settore agroalimentare p. 34
2.3 La Corporate Social Responsibility nelle grandi e piccole imprese p. 39
2.4 Dimensione interna e dimensione esterna p. 42
2.5 La certificazione etica d'impresa: SA 8000 p. 45
2.6 La certificazione AA 1000 p. 49
2.7 Il modello Q-RES per la gestione d'impresa secondo la responsabilità etico-Sociale p. 50
2.8 Un breve accenno al Global Reporting Initiative (GRI) p. 53
2.9 La responsabilità sociale nelle grandi organizzazioni internazionali p. 55
*2.9.1 OCSE* p. 55
*2.9.2 L'OIL* p. 58
*2.9.3 ONU* p. 59
2.10 Le politiche ESG: confronto con la responsabilità sociale d'impresa p. 59

**Capitolo III Dalle politiche ESG all'innovazione Strategica sociale**

3.1 Il Social Business p. 67
3.2. La Social Innovation p. 72
*3.2.1 Breve storia sulla Social Innovation* p. 73
*3.2.2 Che cos'è la Social Innovation oggi?* p. 74
*3.2.3 Gli Stadi dell'innovazione sociale* p. 81
3.3 Alcuni casi aziendali p. 90
*3.3.1 McCain Foods – Campo Vivo* p. 90
*3.3.2 Grameen Danone* p. 96
*3.3.3. Grameen Shakti* p. 104
3.4 Approfondimento su Muhammad Yunus e il suo ultimo libro: "Un mondo a p. 112

tre zeri”

**Capitolo IV Conclusioni** p. 114

**Bibliografia** p. 117

**Sitografia** p. 122

## Introduzione

L'obiettivo di questo elaborato è lo studio delle tematiche principali che vengono affrontate nelle aziende al giorno d'oggi: la responsabilità sociale d'impresa, il social business e la social innovation.

Nel primo capitolo viene definita la Corporate Social Responsibility principalmente come un approccio strategico e volontario adottato dalle aziende nelle questioni sociali ed ecologiche. Dall'altra parte, la triple bottom line evidenzia, invece, come nelle aziende siano presenti tre scopi principali: la ricerca del profitto, il valore sociale e quello ambientale. Le figure che intervengono di più nel contesto aziendale, talvolta facendo cambiare anche la direzione delle decisioni, sono gli stakeholder o portatori di interessi che si dividono in "forti" quando contribuiscono alle risorse strategiche dell'organizzazione e in "deboli" quando cooperano meramente con essa.

Il secondo capitolo, invece, è molto più tecnico e in esso sono presenti la discussione della questione ambientale con le relative certificazioni e norme (ISO 14000 e 14001), le due dimensioni che fanno capo alla Corporate Social Responsibility: quella interna che responsabilizza ciascuna azienda nel produrre prodotti sicuri e attenti all'ambiente e che venga rispettata la sicurezza dei propri lavoratori e quella esterna, invece, che fa riferimento all'attenzione che l'azienda pone nel contesto sociale in cui si trova ad operare; la sfera etica è controllata dalla certificazione SA 8000. Infine, viene riportato come le grandi organizzazioni trattano il tema della responsabilità sociale d'impresa (OCSE, ONU,OIL) e un confronto con le politiche ESG.

Il terzo capitolo tratta le tematiche del social business come un'attività che pone al centro dell'attenzione le questioni sociali utilizzando come mezzo l'aspetto economico. La social innovation consiste, per la maggior parte dei pensieri degli studiosi in materia, nell'introduzione di nuove idee, processi, o prodotti che consentono la soddisfazione delle richieste sociali. Per concludere vengono riportati dei casi aziendali di adozione del business sociale: la partnership Grameen Danone con la commercializzazione e la produzione in Bangladesh di uno yoghurt dall'alto potere

nutritivo, Grameen Shakti nel campo dell'energia elettrica e McCain Foods per la rigenerazione degli sfridi.

# I. EVOLUZIONE DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

## 1.1. Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa

La Responsabilità sociale d'impresa (o Corporate Social Responsibility) è un approccio strategico che coinvolge tutta l'azienda (organizzazione e struttura), rivelando l'intento di contribuire al benessere collettivo. Perciò tutta l'organizzazione aziendale è coinvolta in questo processo che ne modella i sistemi operativi per far sì che essa si traduca in azione concreta.

L'Unione Europea la definisce come un' «integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate» (Unione Europea, 2004)[1]. La Comunità Europea sostiene che il concetto di Responsabilità Sociale possa essere scisso in:

- Interno: attenzione da parte della realtà aziendale alla produzione di prodotti sicuri, creati con criteri socialmente responsabili e alla gestione delle risorse umane e alla sicurezza.
- Esterno: attenzione al contesto geografico in cui la società è inserita e quindi alle comunità locali, ai partners commerciali e ai diritti dell'uomo e dell'ambiente.

Il premio Nobel per l'economia Milton Friedman ('70) affermava: «The only social responsibility of business is to make profits» (Bagnoli, 2004)[2]. In quegli anni «essere socialmente responsabili» significava ottenere quantità di profitto sempre maggiori, in modo da generare ricchezza sia per i capitalisti che per i lavoratori. Tuttavia, oggigiorno, per il business aziendale, la creazione di profitto rimane soltanto una condizione necessaria ma non più sufficiente. Infatti, ci si riferisce ad una «piena comprensione del mandato sociale che fa delle imprese capaci di soddisfare le attese economiche ed umanistiche che ad esse si rivolgono, dei beni quanto mai preziosi per la società tutta e non solo per gli azionisti» (Bagnoli, 2004)[3].

---

[1] COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, – Bruxelles, 25 ottobre 2011

[2] BAGNOLI L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, Collana di studi economico-aziendali, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 6

[3] BAGNOLI L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, Collana di studi economico-aziendali, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 12

Le cause principali per le quali la responsabilità sociale d'impresa è ritenuta come una peculiarità per gli attori principali del terzo millennio sono:

- Responsabilità sociale del consumatore cittadino: «non si compra una cosa, si compra da qualcuno» (Bagnoli, 2004)[4];
- Delocalizzazione dell'attività produttiva e imprenditoriale:
- Fidelizzazione delle risorse umane.

Il tema della Responsabilità sociale d'impresa è stata a lungo discussa tra gli studiosi appartenenti agli ambiti economico, giuridico e sociale e da tutti viene definita come l'accostamento di una finalità sociale alla funzione economica all'interno dell'impresa. Quindi sempre di più, le aziende sono costrette a confrontarsi con una nuova dimensione etica e sociale, verificandosi un passaggio dalla nozione di shareholder[5] a quella di stakeholder.[6]

Tuttavia, le aziende stanno modificando i loro obiettivi e prospettive, consapevoli, che è necessario seguire un comportamento "responsabile" nei confronti della società e dell'ambiente per garantirne la sua stabilità.

Anche i consumatori prestano attenzione a questo tema: infatti essi preferiscono acquistare prodotti o servizi da aziende attive in ambito sociale ed ecologico. Perciò, le aziende si affacciano in un contesto internazionale non più solo come protagonisti economici, ma anche come protagonisti sociali. Infatti esse fanno parte della realtà in cui si trovano ad operare e anche per questo motivo sono spinte a comprendere meglio la responsabilità sociale d'impresa, essendo negli ultimi anni una parte essenziale dei rapporti commerciali.

In questo ambito, sono stati condotte numerose ricerche da noti studiosi. In particolare, Eilibirt e Parker definiscono la responsabilità sociale come un «buon rapporto di vicinato» (Bagnoli 2004)[7]. Implicitamente, quest'affermazione suggerisce l'attuazione di due azioni molto importanti, quali assumere un comportamento tale da non mettere a repentaglio il rapporto e qualora sorgano dei problemi, essere disponibili a risolverli. Anche se oggigiorno esistono numerose norme al riguardo, la

[4] BAGNOLI L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, Collana di studi economico-aziendali, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 17

[5] Portatore di azioni

[6] Portatore di interesse non solo economico

[7] BAGNOLI L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, Collana di studi economico-aziendali, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 24

responsabilità sociale d'impresa nacque come una scelta da parte delle singole aziende, ovvero come un atto volontario.

Al contrario, invece, come quanto affermato dalla University's Graduate School of Business, la Corporate Social Responsibility, è definita come un atto obbligatorio: «CSR is an organization's of their customers, employees, shareholders, communities, and the ecology and to consider the social and environmental consequences of their business activities. By integrating corporate social responsibility into core business processes and stakeholder management, organizations can achieve the ultimate goal of creating both social value and corporate value»[8].

L'accademico Archil Carroll dell'università della Georgia ha elaborato una "piramide della responsabilità sociale", trovandone diversi stadi:

1. Creazione di profitti per i possessori di interesse nei confronti dell'azienda stessa (economy responsibility)
2. Per conseguire profitti economici, deve essere in grado di agire all'interno della disciplina giuridica (legal responsibility)
3. Attenzione a non recare danno a stakeholders che rappresenta il lato morale (ethical responsibility)
4. Atteggiamento proattivo e strategico (philanthropic responsibility)[9]

[8] https://onstrategyhq.com/resources/strategic-corporate-social-responsibility/ 1/09/2018

[9] *Carroll's pyramid of CSR: taking another look,* International Journal of Corporate Social Responsibility

Figura 1: Piramide della responsabilità sociale

**Source:** Carroll (1996)

*Fonte:* Carroll (1996)

Secondo Carroll, responsabilità sociale significa valutare le relazioni interdipendenti tra stakeholders, sistema economico e società.

Come si può ben comprendere, il tema della responsabilità sociale non presenta dei confini fissi e stabili, bensì è in continua mutazione. Ciò, ovviamente, dipende sia dal contesto in cui un'impresa opera, sia dal momento storico che si sta attraversando. Si va così a formare la consapevolezza di costruire dei frameworks che siano capaci di condurre le aziende verso forme di responsabilità sociale che siano in grado di accrescerne l'immagine "pubblica" e dei portatori di interesse che rappresentano i destinatari delle azioni di responsabilizzazione messe in atto dall'azienda.

Come si è affermato in precedenza, attualmente sono presenti diversi modelli che cercano di standardizzare la responsabilità sociale dentro a regole ben definite e precise, limitandone l'uso spontaneo. Questi modelli sono forniti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) e dalla Comunità Europea.

In una realtà investita da globalizzazione, liberi scambi e investimenti diretti esteri, ci si sta accorgendo sempre di più che i principi sociali e ambientali risultano compromessi. Grazie alla responsabilità sociale d'impresa si riesce a dimostrare che ciò non avviene attraverso l'adozione di politiche di RSI[10] basate su accordi con gli stati e le comunità ospitanti e le norme in materia ambientale. Perciò si può affermare che la responsabilità sociale d'impresa rappresenti l'aspetto umano del mondo del commercio. Questo punto di vista risulta vitale e necessario per la società ad accettare i cambiamenti dovuti dalla globalizzazione. Il trasferimento delle conoscenze, le nuove soluzioni in ambito tecnologico, lo sviluppo delle infrastrutture e l'attenzione ai diritti umani dimostrano la volontà delle azioni di diventare "buoni cittadini". Facendo ciò, esse contribuiscono a ridurre i timori degli impatti negativi che il commercio internazionale introduce nella vita quotidiana della società. Per implementare le azioni descritte sopra, una società deve sostenere ingenti investimenti che, dapprima potrebbero essere visti come meri costi, ma nel lungo periodo porteranno dei benefici economici e d'immagine.

Le diverse attività commerciali nei diversi settori in cui si interfacciano, rivolgono l'attenzione a diversi aspetti della responsabilità sociale, come le diverse aspettative e i diversi bisogni. Perciò le aziende devono tenere in considerazione tutti questi aspetti, non essendoci delle norme universali che vadano bene per tutti; infatti le disposizioni vigenti servono da linea guida.

ISO 26000 (2010)[11] definisce la responsabilità sociale come la responsabilità di un'organizzazione sulle sue decisioni e attività in temi come la società e l'ambiente, attraverso comportamenti etici che:

- Contribuiscono ad uno sviluppo sostenibile (salute e benessere della società);
- Considerano le aspettative degli stakeholders;
- Rispettano le norme comportamentali internazionali;
- Fanno parte dell'organizzazione.

Per concludere, vista la vastità del tema qui trattato, si può racchiudere la Corporate Social Responsibility in tre principi: sostenibilità, responsabilità e trasparenza.

[10] Responsabilità Sociale d'Impresa
[11] *Guida alla Reponsabilità Sociale,* UNI EN ISO 26000 (2010)

La sostenibilità riguarda tutte le azioni intraprese nel presente che porteranno conseguenze nel futuro. Per esempio, le materie prime, come il carbone e il petrolio, sono risorse esauribili e nel futuro prossimo si dovranno cercare delle risorse sostituibili. Considerando un'azienda come parte della società e del sistema economico, questi effetti devono essere presi in considerazione non solo come imputazione di costi e valore creato nel presente, ma anche per il futuro.

La responsabilità di un'azienda concerne le azioni intraprese e di come si ripercuotano nell'ambiente esterno. Il concetto implica che l'azienda sia parte integrante di un ampio network sociale e che abbia responsabilità verso tutti non solo verso gli stakeholders. Responsabilità comporta lo sviluppo di appropriate misure della performance ambientale e il reporting delle azioni intraprese dall'azienda. Questo significa costi da sostenere per la società che devono risultare minori dei ricavi affinchè ne tragga beneficio.

Infine, per trasparenza, si intende gli effetti esterni delle azioni dell'azienda che possono essere monitorati da tutti. Può essere vista anche come parte integrante del processo di riconoscimento della responsabilità dell'organizzazione per gli effetti esterni delle sue azioni e nel trasferimento del potere agli stakeholders.

Inoltre, il Journal Defense Management ritiene che «quattro tendenze abbiano contribuito a rafforzare la posizione di centralità della CSR: globalizzazione delle prassi di responsabilità sociale; istituzionalizzazione delle CSR nelle aziende; riconciliazione strategica di obiettivi finanziari e degli ambienti accademici» (Carroll, 2015)[12].

Il primo punto rimarca il fatto che la responsabilità sociale è oggi un tema centrale sia nei paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo. I portatori di interesse nel mondo sono in contatto grazie ad Internet ed alle nuove tecnologie e ciò porta ad una condivisione dei principi.

L'istituzionalizzazione della responsabilità sociale è un punto molto significativo perché la prassi si è integrata profondamente nelle strutture aziendali.

Il terzo trend è risultato essere importante a partire dagli anni '90 con il perseguimento degli obiettivi sociali e ambientali. La soluzione fu quella di bilanciare le responsabilità economiche con le responsabilità legali ed etiche.

[12] CARROLL A.B., *Journal of Defense Management: Corporate Social Responsibility (CSR) in on a Sustainable Trajectory,* 2015

Le ricerche ed il sostegno accademico sono stati utili negli ultimi anni: infatti, esperti in tutto il mondo hanno cominciato a sviluppare teorie e ricerche per comprendere meglio il tema. Inoltre, la responsabilità sociale d'impresa è stata oggetto di numerose conferenze in tutto il mondo in diversi ambiti come marketing, contabilità e amministrazione.

L'Unione Europea divide la responsabilità sociale in 3 categorie: solidarietà, azioni caritatevoli e utilizzo di risorse per condotte liberali.

Le attività di solidarietà hanno luogo al di fuori del business aziendale e non portano vantaggi economici; pertanto esse vengono intraprese per migliorare l'immagine aziendale.

La seconda categoria riguarda l'integrazione sociale, unendo la responsabilità nelle attività aziendali. Ciò comporta azioni come la garanzia della qualità dei prodotti, investimenti in ricerca e sviluppo, pagamenti ai fornitori entro le scadenze previste e responsabilità nei confronti della popolazione locale. I risultati attesi a seguito di queste misure sono rappresentati da una miglior reputazione aziendale, dalla diminuzione dei rischi e dal risparmio sui costi.

Per ultimo, la Corporate Social Responsibility viene considerata come una forma di innovazione commerciale. Per esempio, nei business models cresce sempre più la presenza dell'efficienza nei materiali e nelle tecnologie in campo energetico. Quindi le aziende vedono nei problemi ambientali e sociali risorse di innovazione, e cercano di sviluppare nuovi prodotti o servizi per fornire soluzioni adeguate.

Riassumendo, il tema della responsabilità sociale d'impresa è molto discusso da studiosi e ricercatori nei più svariati campi (economico, sociale, normativo…). Perciò, oggigiorno, essa occupa una posizione rilevante all'interno dell'azienda (accanto alla massimizzazione del profitto) e non un ruolo secondario.

### 1.2. Cenni Storici

La nascita delle prime forme di responsabilità sociale d'impresa risalgono tra la fine del XIX secondo e l'inizio del XX secolo negli Stati Uniti. Proprio qui, infatti, con lo Sherman Antritrust Act[13] del 1896 e il Clayton Antitrust Act[14] del 1914 si compì il passo in avanti

[13] Sherman Antitrust Act: limitazione dei monopoli e dei cartelli.
[14] Clayton Antitrust Act: rigidità più intensa rispetto allo Sherman Antitrust Act.

in tema di corporate responsibility eliminano figure come i "tycoons"[15] e "robber barons"[16]. Queste ultime rappresentavano odierni banchieri e imprenditori il cui unico scopo era l'arricchimento e l'accumulo di enormi quantità di denaro.

Negli anni Venti, a seguito delle proteste di massa dei lavoratori, si è giunti ad un ulteriore passo in avanti riguardo alla responsabilità imprenditoriale in tema di stato di salute, situazioni abitative e di sicurezza sul posto di lavoro.

La crisi finanziaria del 1929 rappresenta non solo un tracollo totale per la finanza e l'economia a livello mondiale, ma anche la caduta del "mito del businessman"[17]: egli incarnò per anni la figura dell'uomo del successo e del rinnovamento; con questo crac divenne al pari di un uomo semplice, senza denaro e averi. La reazione dei businessmen fu dapprima di rabbia e sgomento, per tradursi poi successivamente in consapevolezza della situazione e valutazione programmatica per il futuro.

Nel 1953 l'economista Howard Bowen, studiò in maniera approfondita la figura del "businessman"[18] evidenziandone sì il declino a seguito della crisi finanziaria che colpì dapprima gli Stati Uniti e poi il resto del mondo industrializzato, ma ponendo anche in risalto la sua rinascita durante, ma soprattutto dopo, la fine della seconda guerra mondiale. Il businessman iniziò a lasciarsi il passato alle spalle facendo nascere la consapevolezza (anche nella società) che l'impresa sia l'unico ente economico capace di soddisfare le richieste della popolazione (Carroll 1999).

Un nodo centrale che lo studioso Selekman notò fu la divisione tra potere e controllo che portò con sé una nuova figura: il manager[19]. Perciò egli sarebbe diffidente a qualsiasi forma di impiego, come quello imprenditoriale, che non va di pari passo con le pratiche tipiche delle mansioni solide e duratore. Quindi lo studioso voleva far capire che solo le professioni obbligate ad instaurare un rapporto fiduciario con il cliente (per esempio il medico con il paziente), potevano definirsi socialmente responsabili; di

[15] Magnate dell'economia e dell'industria, definizione da *Dizionario Treccani*

[16] Imprenditori e banchieri che accumulano grandi somme di denaro devolvendole alla costruzione di dispendiose regge personali

[17] LORENZO MORRI, *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa. Un profilo interpretativo,* Franco Angeli, 2009, p. 14

[18] CARROL A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct*, University of Georgia, Business and Society, Georgia, 1999

conseguenza la figura del businessman, in termini di responsabilità, poteva svolgere soltanto un ruolo marginale, dal momento che il suo principale obiettivo è sempre stato quello della massimizzazione del profitto fin dal 1900. Se ne deduce che per Selekman, la figura del businessman non può definirsi professionista.

Negli anni '60, lo scrittore Davis non si discosta molto dal pensiero dello studioso precedente, definendo il termine corporate social responsibility come "l'insieme delle decisioni intraprese dal businessman per soddisfare gli interessi economici e aziendali"[20].

Tra gli anni '70 e '80, lo stesso scrittore studiò anche la relazione esistente tra responsabilità sociale e potere economico ritenendo che le responsabilità sociali del businessman devono essere adeguate con il loro potere sociale. Nel 1967 Davis, modellò la definizione precedentemente fornita, aggiungendo che il contenuto della responsabilità sociale sottolinea le azioni istituzionali e i loro effetti nell'intero sistema sociale.

Verso la fine degli anni '80, si toccarono temi nuovi sempre correlati sempre alla corporate social responsibility come la social responsiveness, la corporate social performance, l'etica professionale, la stakeholder theory o management. Gli esperti in materia condividevano l'opinione che la responsabilità sociale d'impresa dovesse essere vista come un processo di decisione che implica dei comportamenti sociale. In quegli anni, la responsabilità sociale e la nozione di profitto iniziarono a convergere l'una con l'altro e l'idea che la responsabilità sociale e le opportunità commerciali dovessero incontrarsi. L'evoluzione del modello di corporate social performance include tre dimensioni: responsabilità, responsiveness e le questioni sociali.

Infine, durante il 1990 il concetto di corporate social responsibility si trasposte in altri temi come la stakeholder theory, la teoria del commercio etico, la corporate social performance e la corporate citizenship[21]. In questo periodo perciò non ci furono nuove definizioni di responsabilità sociale d'impresa, ma si costruirono attorno nuovi temi e concetti.

[20] CARROLL A. B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct,* Business and Society, September 1999, pag. 271

[21] Cittadinanza aziendale

### 1.3 Triple Bottom Line

La "Triple Bottom Line" o "Triplice Approccio" è una concezione che ben rappresenta il tema della responsabilità sociale d'impresa. Il metodo venne introdotto per la prima volta intorno agli anni '90 dal sociologo ed economista inglese John Elkington.

Questo metodo implica la misurazione tridimensionale dello scopo aziendale: il valore economico rappresentato dal conseguimento del profitto; il valore sociale con il riconoscimento dei diritti dei lavoratori e della comunità; infine, un valore ambientale delineato dalla nozione di sviluppo sostenibile attraverso lo studio di indicatori che andranno a formare la performance ambientale. La Comunità Europea[22] ha appoggiato questo approccio invitando gli imprenditori ad adottare un metodo di bilanciamento ottimale dei tre valori sopra elencati. Infatti, un equilibrio ottimale non è detto che sia rappresentato da un massimo profitto nel breve periodo, anzi potrà conseguire utili negativi, ma è nel lungo periodo che otterrà consenso dalla società per le scelte fatte. Il suo principale scopo resterà la massimizzazione del profitto, ma dovrà conseguirlo intraprendendo il sentiero strategico della responsabilità sociale d'impresa: facendo ciò otterrà il consenso degli stakeholder e getterà delle solide basi per lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo.

Perciò, l'adozione del Triple Bottom Line Approach segna l'accesso ad una nuova economia, fondata sempre più sull'attenzione alla società e all'ambiente. Esso si discosta anche dal modello "Bottom Line" incentrato sul profitto e sulla sostenibilità, quale indicatore ambientale. Le tre componenti (People, Profit, Planet) non sono misurabili con la stessa unità di misura, perciò risulta complicato quantificare l'apporto di ciascuna componente.

Approfondendo il termine "People" si può affermare che si riferisce a tutte le pratiche e i benefici che portano a risultati quali il benessere degli stakeholders e a migliori condizioni di lavoro. Quindi un'azienda che adotta questo approccio garantisce ai propri dipendenti ottime condizioni di lavoro, orari non troppo stressanti, opposizione allo sfruttamento minorile; oltre a ciò si impegna anche per il benessere della comunità nella quale opera, aiutandola a crescere e garantendole salute e istruzione. Come già affermato in precedenza, garantire ciò è una questione complicata: la

[22] Comunicazione n. 347 del 2 luglio 2002

soluzione sarebbe l'adozione di modelli di rendicontazione che consentano di quantificare il risultato di queste pratiche.

"Planet" si riferisce al capitale naturale che viene salvaguardato dall'azienda attraverso il conseguimento di pratiche sostenibili come:

- Scelta di usare le risorse rinnovabili piuttosto di quelle non rinnovabili di modo che possano essere utilizzate anche dalle generazioni future;
- Evitare l'utilizzo di sostanze nocive e dannose per l'ambiente e/o beni non degradabili;
- Aver cura delle diversità biologiche.

Per di più, si dovrebbe limitare il più possibile, gli scarti della produzione e dedicare maggior attenzione allo smaltimento di sostanze pericolose e nocive per l'ambiente. Per le aziende produttive, spesso si valuta la fase di vita di ciascun prodotto per poter quantificare il relativo costo ambientale da quando le materie prime entrano a far parte del ciclo produttivo fino a quando il prodotto finito esce dall'azienda e viene venduto. La logica della "Triple Bottom Line" ritiene che sia giusto che il costo dello smaltimento dei rifiuti derivante dalla catena di produzione di un'azienda sia a carico di quest'ultima, anche se in realtà, molto spesso, l'onere grava sui governi e sulle comunità residenti.

Per ultimo, l'espressione "Profit" viene usata per definire il valore economico dell'azienda che viene trasmessa ai propri stakeholders. Quindi questo concetto viene utilizzato per determinare anche i riscontri economici tra la popolazione ed il patrimonio confluito tra i destinatari della ricchezza prodotta; questa definizione si discosta pertanto da quella classica che definisce solo la ricchezza ("utile contabile") destinata all'individuo economico. E' necessario tradurre questo concetto di sostenibilità in termini quantificativi per aver una chiara misurazione delle performance aziendali. Riguardo a ciò, il modello della Triple Bottom Line non risulterebbe ancora aggiornato; quindi bisognerebbe affrontare la questione da un punto di vista oggettivo (con indicatori economici, sociali e ambientali) e da un punto di vista soggettivo (intensità di coinvolgimento degli stakeholders).

Figura 2: Triple Bottom Line

*Fonte:* Viridis Blog

### 1.4 L'importanza degli stakeholders

Il termine "stakeholder" si riferisce a individui o gruppi di persone che possiedono una partecipazione di maggioranza nell'azienda possedendo una forte capacità di influenza nella stessa. Ci sono diverse categorie di stakeholders, ma una distinzione importante è data da portatori di interessi "forti" e "deboli"[23]. Il primo sostanziale elemento che permette di elaborare questa differenza è il verificarsi delle conseguenze nelle relazioni che accadono nel momento in cui c'è una rottura nei rapporti tra stakeholders e azienda.

Gli stakeholders "forti" portano risorse strategiche all'azienda e sono investitori istituzionali o lavoratori altamente qualificati. Mentre gli stakeholders "deboli" cooperano per sempre con l'azienda, ma non portano risorse strategiche; sono investitori ordinari o lavoratori non qualificati.

La responsabilità sociale d'impresa assume vari significati a seconda dei soggetti che la interpretano: per il management aziendale, essa può essere vista anche come uno strumento di marketing, per gli stakeholders può essere interpretata come uno strumento che aiuta l'orientamento delle decisioni. Essa implica un approccio cooperativo tra l'azienda e i portatori d'interesse basato sulla cooperazione e sfavorendo condotto opportunistiche e punendole.

[23]SACCONI L., DEGLI ANTONI G., *A theoretical analysis of the relationship between social capital and CSR*, Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Economia, Discussion Paper No. 13, Trento, 2008

Quindi i rapporti con gli stakeholders sono paragonati ad un approccio di network d'impresa. In questi ultimi anni, è stato esposto un metodo a più stadi, in cui le imprese accrescono il loro livello di engagement con gli stakeholders. Nello specifico sono stati individuati tre stadi:

- Individuazione degli stakeholders
- "gestione" degli stakeholders
- "Coinvolgimento" attivo con gli stakeholders per la condivisione e la collaborazione delle informazioni.

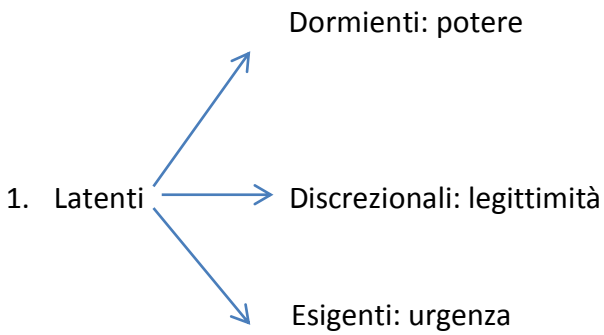
Grazie a ques'ottica, si è abbandonato il concetto di stakeholder management per adottare lo stakeholder engagement.

Ogni singolo portatore d'interesse è unico e come tale incontra problematiche diverse che devono essere risolte: ad esempio, i lavoratori potrebbero richiede migliori condizioni di lavoro; pertanto il management dovrebbe esaminare in via prioritaria le richieste di quei soggetti che sono direttamente più coinvolti nell'azienda.

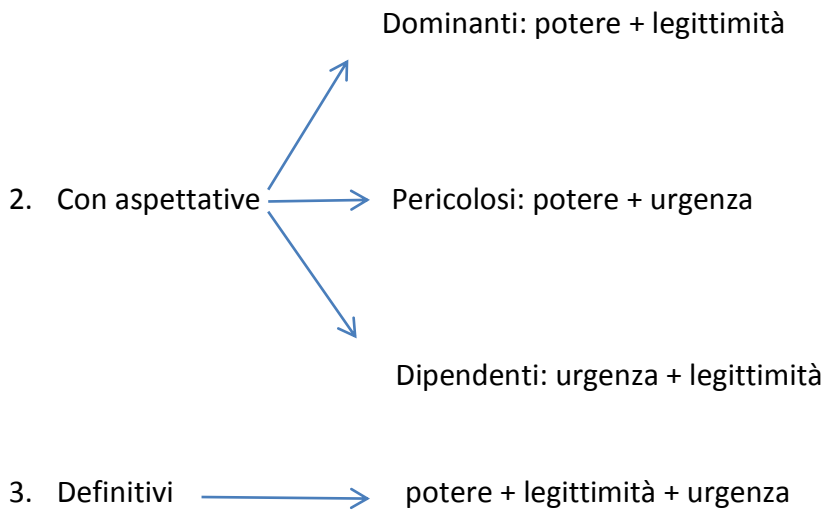
Nel 2010 è stato creato un modello che cercava di porre ordine alle relazioni tra imprese e stakeholders. Esso fu chiamato "Sistema per la creazione di valore per gli stakeholder" e fu ideato dagli studiosi S. Sachs, R. Schmitt, I. Perrin[24] e basato sulle peculiarità comuni tra i vari gruppi di soggetti e sull'influenza di queste caratteristiche:

- Potere: può costringere l'azienda ad affrontare problematiche e temi che mai finora aveva affrontato
- Legittimità: agisce in maniera adeguata
- Urgenza: riesce a distinguere la diligenza delle aspettative.

Le tre tipologie di stakeholder sono:




[24] CASTELLANI G., *Azioni concrete di Responsabilità Sociale d'Impresa: il coinvolgimento degli stakeholders,* Fondazione Nazione dei Commercialisti, Roma, 28 febbraio 2017




Questo modello può essere diviso in cinque fasi:

1. Individuazione degli stakeholders e delle loro relative problematiche. Anche se l'identificazione dei portatori d'interesse e della loro importanza può essere ritenuta un'operazione semplice, in realtà non lo è. Infatti la rilevanza degli stakeholders muta a causa delle questioni aziendali trattate in un determinato momento e nel corso del tempo. Perciò questa fase è molto dinamica e deve essere sempre aggiornata.
2. Individuazione e studio della problematica con distinzione relativa a rischi e benefici connessi. Questo stadio implica un'analisi più approfondita della questione: in particolare si esamina la capacità di ogni singolo stakeholder di contribuire alla creazione di valore. Ciò può avvenire attraverso diverse modalità:

   a) Rifornire l'azienda con dei servizi diventando così "fornitori di benefici"

   b) A volte è l'azienda a fornire dei benefici agli stakeholders agendo come "riceventi di benefici"

   c) sostenitori di rischio: gli stakeholders infatti diventando investitori dell'azienda, si assumono di conseguenza dei rischi

   d) trasmettitori di rischio all'impresa: per esempio attraverso forti pressioni all'azienda con scioperi.

3. Inclusione degli stakeholders: essi vengono coinvolti in un processo di dialogo e condivisione dei rischi e benefici.
4. Inserimento dei rischi e benefici riscontrati all'interno dell'azienda. Dovrà, inoltre, stimare le possibili conseguenze e inserirle all'interno del piano strategico.
5. Comprensione e definizione del successo d'impresa per tutti i portatori d'interesse coinvolti.

Alcuni ritengono che non solo gli uomini possano essere considerati come stakeholders, ma che anche l'ambiente e altre attività possano essere ritenuti tali come:

- L'utilizzo delle risorse naturali come parte integrante del processo produttivo
- Gli effetti della concorrenza e di altre organizzazioni nello stesso mercato
- La creazione di lavoro come arricchimento per la società
- Distribuzione di dividendi che aumentano il benessere degli individui.

Gli stakeholders possono essere classificati anche sia come interni ed esterni, sia come volontari o non volontari. I portatori d'interesse interni all'azienda sono i dipendenti o i managers, mentre quelli esterni sono tutti i soggetti che non fanno parte dell'azienda. Questa distinzione è importante da notare perché nelle grandi organizzazioni è difficile poter distinguere le due categorie.
Gli stakeholders volontari sono, ad esempio, i dipendenti perché possono decidere di lasciare l'occupazione. I portatori di interesse involontari, invece, sono rappresentati dalla società locale o dall'ambiente: essi non possono scegliere di essere stakeholders involontari dal momento che, inconsciamente, influenzano in via indiretta le decisioni aziendali.
La cosiddetta "Stakeholder Theory", quindi, è basata sulla considerazione che tutti i portatori d'interesse devono essere considerati nelle decisioni dell'azienda perché è ritenuta un'azione moralmente corretta, ne traggono beneficio anche gli shareholders (azionisti) e, per di più, rispetta ciò che accade nell'organizzazione.

Da questa teoria, lo stakeholder management e/o la responsabilità sociale d'impresa non è fine a sé stessa ma è vista come un mezzo per migliorare la performance economica.

Un aspetto fondamentale di questa tesi è il fatto di cercare di identificare numerose differenti fazioni nella società nelle quali l'azienda potrebbe avere delle responsabilità. Elaine Sternberg[25] ritiene che la definizione di stakeholder riportata sopra sia troppo vaga in quanto il management deve considerare troppi soggetti. Una soluzione a questo problema fu la creazione di un framework che identificasse gli stakeholders rilevanti (se investono nell'organizzazione e sono oggetto di rischio per l'azienda). Quindi si attua una distinzione tra stakeholders volontari, che scelgono di avere relazioni con l'organizzazione e stakeholders involontari[26]. Se un portatore d'interesse è forte, allora i suoi bisogni saranno soddisfatti subito. Perciò quelli volontari comprendono gli azionisti, investitori, lavoratori, managers, clienti e fornitori: essi pretendono perciò del valore aggiunto altrimenti non investiranno più nell'azienda. Quelli involontari, invece, sono la società, l'ambiente e le generazioni future: essi potrebbero aver bisogno di forme di protezione attraverso la legislazione nazionale. Le aziende che operano in specifici settori potrebbero richiedere diverse distinzioni di stakeholders dovute dall'ambito dove si interfacciano e dalla natura delle azioni svolte dall'organizzazione.

Principalmente, la stakeholder theory fu sviluppata per risolvere dei problemi specifici.

1. Il problema della creazione di valore e del commercio: ai nostri giorni, infatti, è difficile capire il business in un mondo dove tutto sta cambiando e dove le relazioni commerciali cambiano a seconda del contesto (nazionale, sociale, industriale…). Cercare di risolvere questo problema usando le teorie esistenti risulta inutile.
2. Il problema dell'etica del capitalismo. Da quando il capitalismo è diventato il mezzo principale per la creazione di valore e del commercio, fu subito chiaro che restringere l'attenzione solo agli effetti economici, fornisce solo una visione parziale. Molti studiosi del settore hanno iniziato a porsi delle domande sulla

[25] Studiosa e filosofa negli ambiti di etica commerciale e corporate governance

[26] CASTELLANI G., *Azioni concrete di Responsabilità Sociale d'Impresa: il coinvolgimento degli stakeholders,* Fondazione Nazione dei Commercialisti, Roma, 28 febbraio 2017

relazione tra capitalismo e le altre istituzioni nella società (ad esempio: possiamo continuare a dividere il mondo tra "regno commerciale" e "regno etico"? Possiamo capire sia il commercio che l'etica così possiamo metterli assieme sia concettualmente che in pratica? Grazie alla globalizzazione, l'interesse a comprendere il capitalismo, l'etica, la sostenibilità e la responsabilità sociale sta crescendo sempre di più.

Risolvendo il primo problema della creazione del valore guardando attentamente solo all'economia della creazione del valore e degli scambi, ci si imbatte nel secondo problema del capitalismo. Quando i primi due sono uniti, se ne forma un terzo, più pratico.

3. Il problema del modo di pensare manageriale. Alcuni esperti in questa materia ritengono che questa mentalità non sia solo inappropriata per il clima turbolento del business di questi anni. La teoria dello stakeholder, infatti, suggerisce di usare come oggetto dell'analisi la relazione tra un business e gruppi di individui che possono influenzarlo o possono esserne influenzati: a questo punto possiamo risolvere e trattare meglio questi tre problemi.

Friedman riteneva che «prendere in considerazione gli interessi degli stakeholders, non fosse una questione di responsabilità sociale, ma di capitalismo» (Viviani, 2005)[27]. Secondo lo studioso, infatti, lo scopo del business aziendale era usare le risorse e investire nelle attività che aumentassero i profitti favorendo così la libera concorrenza senza inganni o frodi. La differenza tra il pensiero di Friedman e il concetto di responsabilità sociale intesa al giorno d'oggi è la seguente: al posto di massimizzare i profitti, le aziende hanno bisogno di ottimi prodotti e servizi richiesti dai consumatori; solide relazioni con i fornitori; lavoratori motivati che aiutano l'azienda a raggiungere il suo obiettivo e a migliorarsi sempre più; comunità favorevoli che permettano al business aziendale di proliferare. Studi confermano che aziende proficue mettano in atto dei valori che vanno oltre la massimizzazione del profitto.

[27] VIVIANI M., *La Responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento de*gli *stakeholders,* AICOON, Cultura cooperazione, Non profit, www.ilmondounito.com/26%20Ricerca.rsi.os.pdf

Perciò la stakeholder theory da questo punto di vista, riguarda la creazione di valore e di business per l'azienda e si riferisce all'ambito gestionale. Ciò è molto utile per altre finalità, ma non per la comprensione dell'attività aziendale del ventunesimo secolo.
Infine, affinchè questa teoria sia messa in atto, occorre:

- Una mappatura che contribuisca a determinare gli stakeholders rilevanti e quindi i soggetti che contribuiranno alle decisioni aziendali
- Il preciso ruolo degli stakes nelle decisioni
- Collocazione strategica degli stakes e determinazione del grado di potere di coinvolgimento nelle decisioni.

### 1.5 La Responsabilità sociale d'impresa strategica

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa strategica è rappresentato come lo "sforzo" per collegare le attività filantropiche per migliorare alcuni aspetti della società con le sue strategie e le sue attività principali. Alcuni studiosi definiscono questo concetto come l'insieme di attività che sono utili sia per la società che per il business[28]; mentre la corporate social responsibility tradizionalmente si riferisce alla responsabilità economica, sociale, legale, etica dell'azienda nei confronti della società, la strategic corporate social responsibility, invece, rappresenta l'insieme di attività discrezionali che formano i rapporti sociale dell'impresa. Ciò comprende anche la sfera del volontariato aziendale, della filantropia e delle collaborazioni multi-settoriali. Queste attività rappresentano un guadagno diretto o indiretto nel lungo periodo per l'azienda. Tuttavia, esistono moltissimi settori dove le organizzazioni possono impiegare la responsabilità sociale in maniera strategica. Per esempio, aiutare il miglioramento dell'istruzione nelle scuole, può contribuire ad avere una forza lavoro con più knowledge nel lungo periodo; oppure, istituire una palestra nei luoghi aziendali, può contribuire alla miglior salute dei propri dipendenti e quindi diminuire l'assenza dei lavoratori nei posti di lavoro per malattia. Per di più, migliorare la reputazione aziendale, la disponibilità e la fedeltà tra i consumatori: in questo modo essi continueranno a comprare i prodotti e servizi offerti dall'azienda in questione.

[28] Y. Sayekti, *Strategic Corporate Social Responsibility (CSR), Company Financial Performance, and Earning Response Coefficient: Empirical Evidence on Indonesian Listed Company*, Social and Business Sciences Volume, 211, 25 novembre 2015, pag. 411-420

Lo studioso Rangan contribuì alla formazione della letteratura sulla responsabilità sociale d'impresa strategica affermando che «ogni organizzazione dovrebbe adottare questo concetto perché mette insieme aspetti diversi del fare sociale, ponendo la supply chain[29] e il le iniziative sistematiche sotto un unico tetto» (Rangan, 2010)[30]. Egli, per prima cosa, ritiene che l'utilizzo di questo strumento sia opportuno dal momento che le aziende fanno parte della società e per questo obbligate a soddisfare i bisogni della collettività.

Successivamente, migliorando l'efficacia operativa attraverso la value chain in entrambi i canali del business (ovvero sia dalla parte della domanda che dell'offerta), si sta adottando una responsabilità sociale strategica che incrementerà le opportunità e la profittabilità e allo stesso tempo, porterà benefici sociali e ambientali. Questo viene definito Shared Value[31] dove le aziende cercano di co-creare valore sociale ed economico.

Infine, Rangan ritiene che le attività della responsabilità sociale d'impresa non siano statiche ma portino a dei cambiamenti nel modello di business che a sua volta contribuisce alle soluzione di problemi sociali, che l'azienda sentirà beneficio solo nel lungo periodo.

Heslin e Ochoa[32] sostengono «che la responsabilità sociale sia molto di più della filantropia» (Heslin e Ochoa)[33]. Essa è considerata come un'iniziativa che fornisce opportunità per le organizzazioni per imparare dai progetti investiti e dalla conoscenza per costruire le competenze dell'organizzazione, mentre allo stesso tempo, si migliorano le condizioni sociale e ambientali. Questo sforzo può essere ripagato attraverso un ritorno che può essere investito in nuove innovazioni imprenditoriali. Questo è svolto sviluppando nuove intuizioni che integrano i network tecnologici esistenti e che consentono la profittabilità nel lungo periodo. Pertanto la responsabilità sociale strategica assicura un terreno fertile per la formazione

[29] Pianificazione delle attività di logistica di un'organizzazione che garantiscono la fornitura delle prestazioni e il loro miglioramento in termini di efficienza

[30] RANGAN K., CHASE L.A., KARIM S., *Why Every Company needs a CSR Strategy and How to Build it,* Harvard Business School, Working Paper 12-088, April 5, 2012

[31] KRAMER R., PORTER M., *Creating Shared Value: How to Reinvent capitalism – and unleash a wave of growth,* Harvard Business Review, HBR.org January-February, 2011

[32] ORLITZKY M., SIEGEL D.S., WALDMAN D., *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability,* Business and Society, January 2011

[33] ORLITZKY M., SIEGEL D.S., WALDMAN D., *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability,* Business and Society, January 2011

organizzativa e per l'innovazione, e allo stesso tempo beneficia della sfera sociale e ambientale: tutto questo crea valore per gli stakeholders e rafforza il business aziendale e le perfomances sociali. In questo modo l'azienda diventa sostenibile nel lungo periodo.

Altri sottolineano come la strategic corporate social responsibility è messa in campo per acquisire obiettivi di business e l'essere socialmente ed eticamente responsabili implica costi nel breve periodo che in futuro si manifesteranno in benefici nel lungo periodo.

Sigel ritiene che «la responsabilità sociale strategica dovrebbe essere vista come il goodwill[34] che produce profitti finanziari. Questo beneficio di lungo periodo non compare direttamente nella situazione contabile dell'azienda, come i risultati economici delle attività di marketing come campagne di sensibilizzazione e pubblicitarie» (Siegel, 2001)[35].

Tuttavia, UNESCAP[36] pensa che "la maggior parte dei business incentrati sulla responsabilità sociale d'impresa non sia né strategica né operativa, ma qualche volta tende ad essere un comportamento estetico (di facciata) e opprimente per le relazioni pubbliche e le campagne mediatiche"[37]. Alcune aziende scelgono di costruire le proprie immagini in questioni superficiali della responsabilità sociale: questo qualche volta fa ignorare il vero significato della sostenibilità. Il punto centrale di queste aziende in attività di corporate social responsibility sono rappresentate in rapporti che esibiscono atti sociali, anziché presentare dei frameworks strategici per le azioni di responsabilità sociale. Dalle precedenti affermazioni, il messaggio che UNESCAP vuole far capire è che gli imperativi etici e morali sono obbligatori e devono essere raggiunti con qualsiasi mezzo; in realtà un'azienda deve saper bilanciare i valori competitivi, gli interessi e i costi. L'attività prevalente dell'azienda deve saper conciliare ciascun beneficio sociale con l'altro, vantaggi ambientali contro rendimenti sociali, o persino contro costi finanziari.

[34] Goodwill (avviamento): rappresenta un elemento del capitale intangibile e riflette la sua posizione nel mercato

[35] ORLITZKY M., SIEGEL D.S., WALDMAN D., *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability,* Business and Society, January 2011

[36] United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific

[37] https://www.unescap.org/unbis/corporate-social-responsibility (26/01/2019)

Porter e Kramer ritengono che «le organizzazioni dovrebbero andare la di là delle buone pratiche oltre la responsive Corporate social responsibility e sviluppando una responsabilità sociale strategica, scegliendo una posizione distintiva e allo stesso tempo facendo le cose in maniera differente, migliore e ad un prezzo più basso» (Kramer, 2006)[38]. La responsabilità strategica è basata sia da un punto di vista aziendale che da un punto di vista ambientale: ed è proprio in questo punto che si posiziona lo shared value, come interdipendenza tra società e impresa. Le connessioni dall'interno verso l'esterno (inside-out) si verificano quando l'azienda impone alla società le sue direttive dettate dalla loro impostazione nel portare a termine le operazioni di business quotidiane; al contrario, le connessioni esterne che convergono verso l'interno vengono attuate quando le condizioni sociali esterne influenzano la posizione aziendale. L'approccio migliore si incarna nell'adozione di entrambe queste prospettive per creare valore investendo negli aspetti sociali che rafforzano la competitività aziendale. Per di più i due studiosi affermano che «più questa connessione tra le istanze sociali e il business dell'azienda sia stretta, maggiore dovrebbe essere la probabilità di poter controllare le risorse e le competenze della società» (ORLIKTZY, 2006)[39]. Conseguentemente, i manager che sono responsabili delle iniziative di responsabilità sociale, devono avere l'abilità per capire ciascuna attività corrispondente alla value chain, e integrarle con le valutazioni delle prestazioni e dedicarsi alla gestione degli interessi degli stakeholders.

D'altra parte, Freeman[40], molti anni prima, riteneva che «la responsabilità sociale strategica poteva offrire valore per l'azienda, la società, l'ecosistema ed è una fonte di innovazione» (Freeman, 1970). Questo può essere raggiunto a patto di due condizioni:

- Solo se la responsabilità sociale sarà integrata nella strategia dell'azienda attraverso la creazione, l'integrazione e la redistribuzione del valore;
- Monitorando l'impatto della responsabilità sociale nell'ambiente, nelle dimensioni economici e sociali e incorporando idealmente questi impatti nelle decisioni manageriali.

[38] ORLITZKY M., SIEGEL D.S., WALDMAN D., *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability,* Business and Society, January 2011

[39] ORLITZKY M., SIEGEL D.S., WALDMAN D., *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability,* Business and Society, January 2011

[40] *The Social Responsibility of Business is to increase its Profits,* New York Times Magazine, September 13 1970

La creazione di valore (value creation) si verifica quando l'azienda crea nuovo valore dallo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o attività che sono utili per la società. Queste nuove innovazioni possono derivare da collaborazioni con altri stakeholders. Per di più, quest'ultime possono essere considerate come un approccio strategico alla responsabilità sociale, perché orientano l'azienda e i suoi principali obiettivi verso un bilanciamento ridefinito tra valore economico, ambientale e sociale per la società. Per esempio, i nuovi prodotti possono essere attenti all'ambiente o possono essere completamente riciclati e presentare numerose altre opportunità.

L'integrazione di valore (value integration) consiste nel coinvolgimento degli interessi dei portatori di interesse nella strategia aziendale. Infatti, gli interessi degli stakeholders non devono essere sacrificati da quelli degli azionisti e il valore dovrebbe essere creato con e per tutti i vari portatori di interesse. L'integrazione di valore significa anche il coinvolgimento degli stakeholders nel supporto di valore all'interno delle attività dell'organizzazione e nella routine aziendale. Il parere di questi soggetti può giovare nell'ottimizzazione dei prodotti e processi.

La distribuzione del valore è il terzo tipo di attività di responsabilità strategica che è disegnata dalla letteratura nel prodotto globale. Ciò implica identificare gli attori importanti nella filiera produttiva che controlla le risorse cruciali e che genera la maggior parte dei profitti e che li coordina attraverso tutta la catena come una fonte di vantaggio competitivo. È principalmente la relazione esistente attraverso la catena produttiva che muta per promuovere un più giusto equilibrio in termini di ambiente sociale e valore economico tra gli attori economici nei paesi dove avviene la produzione. Per di più, è importante il coordinamento tra questi attori ma anche il monitoraggio delle loro condizioni di produzione e  di trasporto.

In conclusione, quindi, la responsabilità aziendale effettiva deve essere integrata con la responsabilità insita nella strategia del business e anche in quella delle operazioni. L'attività dovrebbe essere capace di identificare, di privilegiare e rivolgere le cause sociali che c'entrano di più o quelle che sono in grado di creare il maggior impatto nella società e nel futuro del business. Come sopra spiegato, il business e la società sono interdipendenti, e ogni decisione deve beneficiare entrambi. Tuttavia, se entrambi,

business e società, adottano azioni che beneficiano gli interessi dell'uno a danno dell'altro, l'azienda si troverà in una situazione critica. Questo significa che la prassi della responsabilità sociale dovrebbe cercare un bilanciamento tra benefici sociali e business. Le aziende, in aggiunta, hanno bisogno di equilibrare gli obiettivi di lungo periodo con i costi di breve termine. Conseguentemente, un contesto strategico aiuta l'azienda nella pianificazione, nell'organizzazione, nella conduzione e nell'esecuzione nelle pratiche di responsabilità sociale. L'approccio strategico dovrebbe allineare l'azienda con le esigenze dinamiche del business e dell'ambiente sociale, così come le convergenza delle aspettative degli stakeholders.

Una strategia di responsabilità sociale dovrebbe far riflettere sul perché e se una maggiora attenzione alla corporate social responsibility è necessaria per l'impresa. L'ambiente esterno dell'organizzazione si riflette non solo da obblighi economici e legali ma anche dalle aspettative dei portatori di interesse ponendo attenzione all'intervento aziendale nella società e nell'ambiente naturale. Pertanto, le organizzazioni dovrebbero mirare a capire cosa l'ambiente esterno si aspetta in termini di responsabilità sociale. L'ambiente interno, d'altra parte, è un'analisi su cosa gli stakeholders organizzativi pensino a riguardo alle attività di responsabilità sociale sia per il presente che per il futuro.

Questo scambio contribuisce a valutare la percezione degli sforzi nel campo della responsabilità sociale. Dopo ciò, l'azienda manifesta la sua missione e il suo impegno strategici. Questo dovrebbe condurre ad un'unione tra dedizione alla responsabilità sociale e gli obiettivi generali dell'azienda. Gli obiettivi strategici tendono a rafforzare le operazioni aziendali: infatti essi dovrebbero essere visti come obiettivi obbligazionari strategici che arricchiscono la crescita dell'azienda. Al fine di raggiungere gli obiettivi strategici, gli stakeholders principali devono adottare vantaggi strategici sotto forma di progetti orientati all'azione. Pertanto è responsabilità dell'azienda di identificare personale adeguato che può aiutarla a raggiungere i suoi obiettivi in termini di coerenza con le leggi, altrimenti potranno causare una grave danno per la sostenibilità dell'azienda.

### 1.6 Il tema della filantropia e i confini della responsabilità sociale d'impresa

La letteratura suggerisce che i modelli filantropici individuino due tipi di filantropia: strategica e non strategica.

La prima comporta una forma duale di beneficiare del benessere sociale e della redditività finanziaria; mentre la seconda fa riferimento al beneficio portato solo dalla società senza prendere in considerazione la componente finanziaria[41]. L'azione caritatevole è vista come un'attività discrezionale e per questo si discosta dagli altri tre livelli della piramide (Figura 1 Carroll): conseguire il profitto, obbedire alla legge e l'essere etici.

Secondo quanto affermò Friedman (1970)[42], «c'è solo una responsabilità sociale del business, ovvero quella di usare risorse e attività necessarie per aumentare i profitti» (Friedman 1970).

Porter e Kramer, invece, hanno individuato tre categorie della filantropia.

La prima è definita "filantropia dell'obbligazione comune" e si riferisce al supporto del benessere sociale generale, alle organizzazioni educative, motivate dal desiderio aziendale di diventare dei "buoni cittadini"[43] (Porter e Kramer 2002).

La seconda è la "filantropia della buona volontà" e rappresenta il supporto a clienti, lavoratori e managers e la voglia di migliorare le relazioni con l'azienda (Porter e Kramer 2002).

Per ultima, la "filantropia dell'azione strategica" cercata nel rafforzamento del contesto competitivo (Porter e Kramer 2002).

Secondo l'Unione europea, la filantropia (o corporate giving) è considerata come un particolare tipo di responsabilità sociale, ovvero fa riferimento alle azioni compiute dalle aziende donando denaro o risorse o servizi alle organizzazioni no-profit. Alcune aziende formano dei gruppi di lavoratori volontari i quali donano il loro tempo extra lavorativo a progetti specifici.

---

[41] DIENER K. W., *The Charitable Responsibilities Model of Corporate Social Responsibility,* George Washington University, Journal of Academic and Business, www.aabri.com/manuscripts/121341.pdf

[42] *The Social Responsibility of Business is to increase its Profits,* New York Times Magazine, September 13 1970

[43] DIENER K. W., *The Charitable Responsibilities Model of Corporate Social Responsibility,* George Washington University, Journal of Academic and Business, www.aabri.com/manuscripts/121341.pdf

Per delimitare il campo della responsabilità sociale d'impresa è opportuno anche evidenziare cosa il termine non comprende.

Innanzitutto, questa pratica non deve coinvolgere soltanto le grandi aziende, ma anche le piccole e medie imprese devono essere capaci di sfruttare a pieno questa possibilità. Così facendo, infatti, hanno l'opportunità di incrementare la qualità dei prodotti e servizi; i rapporti con clienti, dipendenti e ambiente per poter essere più competitivi nel mercato e fare in modo di restarci più a lungo.

Molte aziende, ritengono che la responsabilità sociale d'impresa porti con sé l'insorgere di nuovi costi; per questo compiono scelte diverse. Invece, la responsabilità sociale ha l'obiettivo di intensificare e migliorare le relazioni con i propri stakeholders. Essa, inoltre, non è difficile da adottare e da mettere in pratica, ma dà spazio alla creatività e all'innovazione.

La corporate social responsibility, per di più, non significa solo rispetto di leggi e norme, ma soprattutto è caratterizzata dall'elemento della "volontà" allo scopo di perseguire la mission aziendale.

Infine, la responsabilità sociale d'impresa, secondo Confindustria[44], non può incorporare anche la filantropia, dal momento che essa è ritenuta come mera beneficenza che riguarda un gruppo ristretto di persone all'interno dell'azienda e quindi non può far parte del processo innovativo.

[44] Confederazione generale dell'industria italiana

# II DALLA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA ALLE POLITICHE ESG

## 2.1 La gestione ambientale e lo sviluppo sostenibile

La consapevolezza della situazione ambientale della società e delle aziende è cresciuta notevolmente negli ultimi anni già dalla fine della seconda guerra mondiale, quando la ripresa accompagnò un aumento della popolazione passando da 2 miliardi a 5, l'aumento del consumo di combustibile fossile e l'incremento della produzione industriale. Le preoccupazioni riguardanti lo smaltimento dei rifiuti, l'attenzione verso le risorse naturali, e l'inquinamento causato dai cicli produttivi sia delle economie emergenti che di quelle sviluppate stanno sempre più aumentando. Perciò lo sviluppo industriale degli ultimi secoli ha portato con sé miglioramenti nella qualità di vita, ma sono stati raggiunti con un alto costo a livello ambientale: inquinamento dell'aria, dell'acqua, deforestazione e cambiamenti climatici, sono solo alcuni esempi.
Nonostante i cambiamenti significativi messi in campo dalle aziende per far fronte all'esaurimento delle risorse naturali, essi si sono rivelati insufficienti per compensare lo sfruttamento sempre più crescente delle risorse naturali.
La Commissione Europea[45] nel 2007 ha imposto a stati, aziende ed organizzazioni di sviluppare tecnologie innovative che permettano la diminuzione di emissioni di anidride carbonica e la produzione di tecnologie energetiche efficienti: tutto questo stimola la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa.

«Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente la soddisfazione dei bisogni economici, ambientali e sociali delle attuali generazioni senza compromettere lo sviluppo delle generazioni future» (ISEA, 1999)[46]. Questa definizione di sviluppo sostenibile fu adottata da Brundtaland alle Nazioni Unite nel 1987. Questa esplicitazione indica cioè l'attenzione che un'azienda deve porre in due aspetti importanti:

- Profitto;

[45]BILOSLAVO R. BAGNOLI C., EDGAR D., *An eco-critical perspective on business models: the value triangle as an approach to closing the sustainability gap,* Journal of Cleaner Production 174 (2018) pag. 746-762
[46] GAZZOLA P., *La Comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile*, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Pavia, Workshop Aidea Giovani, 2004, pag. 12

- Società e ambiente.

Il primo concetto trova rappresentazione nel bilancio tradizionalmente inteso; il secondo aspetto, invece può essere rappresentato solo dal bilancio sociale, poiché quest'ultimo ha lo scopo di dare evidenza dei risultati sociali raggiunti, ma anche di rendere noti i principi che l'azienda si pone di perseguire nel futuro. In questo senso esso può essere utilizzato nella realizzazione di valore sostenibile.

Si chiede perciò, alle aziende di instaurare quell'insieme di condotte riconducibili al concetto di "cittadinanza sociale d'impresa"[47] che, a sua volta, ingloba:

- Il rispetto delle leggi
- Gli aspetti culturali
- Vita politica
- Tutela ambientale.

Già attorno ai primi anni Novanta, nel rapporto "Our common future" della World Commission on Environment and Development, tenuta da Gro Harlem Brundtland[48], si cominciò a parlare di sviluppo sostenibile, definito come un atteggiamento a cui non si deve reagire solo con regole, ma deve essere accettato con un ampio senso di responsabilità sociale, garantendo una consapevolezza delle implicazioni ambientali su tutti i livelli. Questa definizione nacque dalla premessa che se le risorse sono utilizzate nel presente, poi non potranno più essere utilizzate in futuro.
La definizione standard di sviluppo sostenibile è la seguente: «Development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs[49]» (Crowther, 2008). Questa spiegazione è stata adottata da molte organizzazioni e commissioni internazionali in diverse sedi come per esempio, il Maastricht And Amsterdam Treatis on European Unione, The Rio Declaration and Agenda 21 (nella conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo).

[47] GAZZOLA P., *La Comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile*, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Pavia, Workshop Aidea Giovani, 2004, pag. 12
[48] Politica di origine norvegese, da sempre interessata all'ambiente
[49] CROWTHER D., ARAS G., *Corporate Social Responsibility,* Venture Publishing Aps, 2008, pag. 41

Oggigiorno, però, ci si è mossi verso una ridefinizione del concetto di sostenibilità fornito da Bruntland. Essa perciò è composta da:

- *Societal Influence* ovvero la misura dell'impatto che la società sottopone all'azienda in termini di contratto sociale e influenza degli stakeholders.
- *Environmental Impact*, ovvero l'effetto delle azioni intraprese dall'azienda sull'ambiente geofisico.
- *Organisational Culture*, ovvero la relazione tra l'azienda e i suoi stakeholders interni, in particolare i lavoratori, e tutti gli aspetti che ne conseguono da questa relazione.
- *Finance,* ovvero ciò che ritorna (return) all'azienda per il livello di rischio intrapreso.

Aras e Crowther[50] hanno considerato queste quattro dimensioni come aspetti chiave della sostenibilità ma anche come parte integrante di un modello a due dimensioni incentrato sui livelli interno ed esterno e breve periodo e lungo periodo.

Figura 3: Aspetti chiave della sostenibilità

*Fonte:* Crowther - Aras

[50] CROWTHER D., ARAS G., *Corporate Social Responsibility,* Venture Publishing Aps, 2008

I due esperti hanno coniato anche il termine di "Distributabile Sustainability" (Crowther e Aras, 2007)[51]. Il punto centrale di questa tematica è che l'attività centrale di un'azienda, per essere sostenibile, deve non solo utilizzare le risorse per dare dei benefici ai managers ma deve riconoscere tutti gli effetti tra tutti gli stakeholders che devono essere distribuiti in maniera accettata da tutti (sia nel presente che nel futuro). Il modello di "Distributable Sustainability" può essere rappresentato come nel seguente schema:

Figura 4: Distribute Sustainability

*Fonte:* Crowther-Aras

Questo modello agisce come una specie di bilanciamento per fornire una valutazione della sostenibilità all'interno di un'azienda. In particolare si basa su quattro aspetti fondamentali, che sono:

- Strategia
- Finanza
- Diffusione
- Sviluppo tecnologico

Tuttavia, dal modello si può riconoscere che il bilanciamento tra questi fattori è il più importante aspetto della sostenibilità.

[51] CROWTHER D., ARAS G., *Corporate Social Responsibility,* Venture Publishing Aps, 2008

Per di più tutte le aziende operanti nei settori industriali e commerciali dovrebbero redigere delle policies contenenti leggi e disposizioni ambientali negli stati in cui commerciano e/o operano.

In un'ottica glocal quindi, ogni azienda deve contribuire all'impegno delle nuove sfide ambientali a livello globale. Ciò è dimostrato ad esempio da I Millenium Development Goals che, senza il contributo e le risorse delle aziende non possono essere portati a termine (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2007). Attori principali di questa iniziativa sono infatti le grandi aziende transnazionali, il cui principale obiettivo è la continua progettazione dei cosiddetti "pattern" di sviluppo a livello mondiale.

Negli ultimi anni anche la Commissione Europea si è espressa in questi termini; essa, infatti, dà importanza e spinge per la conoscenza e la sostenibilità come drivers per lo sviluppo, ammettendo che il divenire di questo continente sia rappresentato dall'innovazione e dai capitali di cui dispone: umano, sociale, culturale e ambientale. È la logica che cambia dunque: non si produce più al ribasso, ma si produce mettendo in campo la cosiddetta value-driven competition basata su conoscenza, intelligenza, creatività per ottenere, indubbiamente, dei profitti duraturi.

Nel futuro è inevitabile che il business dipenderà dalla configurazione degli ecosistemi in cui si trova ad operare e dalla natura più in generale.

Espressioni delle intenzioni aziendali è il Bilancio Ambientale dove, in maniera volontaria, la società rende note le proprie disposizioni a salvaguardia dell'ambiente specificando la gestione del rapporto tra produzione e ambiente e gli effetti prodotti sul territorio attraverso la verifica di determinati indicatori. Esso rappresenta un documento fondamentale per la comunicazione con gli stakeholders (azionisti, opinione pubblica, consumatori, fornitori…) e per la pianificazione dell'impresa.

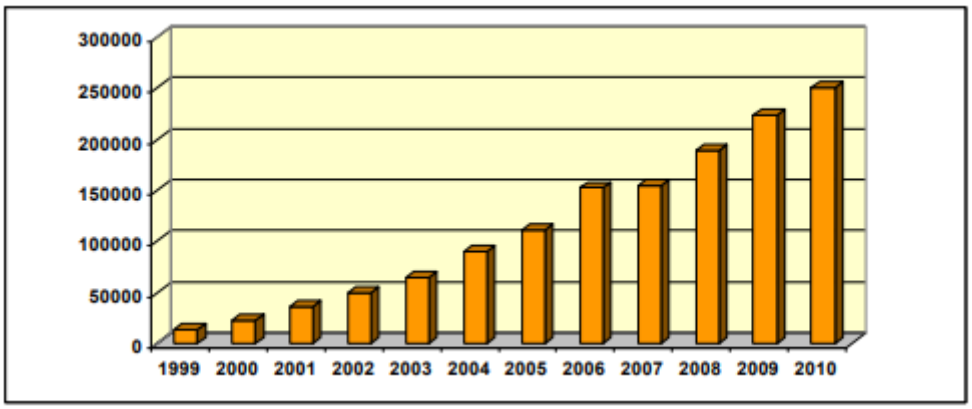
Un numero sempre maggiore di aziende in diversi settore e regioni geografiche hanno riscontrato del valore concreto e dei vantaggi competitivi perseguendo iniziative al miglioramento ambientale, come per esempio, prevenzione all'inquinamento ed efficienza energetica[52]. Un esempio di azienda attiva in questo è KPMG[53] che da anni è coinvolta nella definizione di principi ambientali per la preparazione di ISO 14001. Con

[52]MAZURKIEWICZ P., *Corporate Environmental Responsibility: Is a common CSR framework possible?*

[53] Nota azienda di consulenza (Big Four)

questo si vogliono raggruppare tutti i programmi ambientali in azioni concrete per delineare la sostenibilità. Ci sono cinque campi principali dove si può limitare l'impatto ambientale: acqua, rifiuti, carta, energia e trasporti. International Standards stanno diventando sempre più importanti per le medie e grandi organizzazioni per adoperarsi e lavorare sulle questioni ambientali. In particolare, l'ISO 14001 è la prima normativa che sostiene le aziende nel migliorare la gestione degli effetti che possono derivare dalle azioni intraprese. Alla fine del 2007, come mostra il grafico sottostante, sono state rilasciate almeno 150.000 certificazioni[54].

Figura 5: ISO 14001




*Fonte:* The ISO Survey 2010

La grande famiglia degli ISO 14000 fornisce gli strumenti amministrativi per gestire le questioni ambientali e per esaminarne le performance: questi strumenti sono in grado di offrire benefici economici tangibili in ambito di sviluppo sostenibile e responsabilità sociale come per esempio, la diminuzione dei rifiuti e di consumo di energia, e materie prime.

La norma ISO 26000, invece, misura l'impatto delle azioni intraprese in ambito ambientale dalle organizzazioni e si basa su quattro criteri importanti:

- La responsabilità da parte di aziende sia pubbliche che private nei paesi sviluppati e in via di sviluppo;

[54] SITNIKOV S., BOCEAN C.G., *Corporate social responsibility through the lens of ISO standards,* University of Cracovia, Business Excellence and Management, Volume 2, Issue 4, Dicembre 2012

- La relazione tra l'impresa sociale e lo sviluppo sostenibile, quindi la reazione diretta e indiretta dell'ambiente alle azioni intraprese dalla società;
- L'interessamento degli stakeholders nella determinazione delle attività aziendali;
- L'interessamento di tutte le compagini aziendali alla responsabilità sociale, come identità e non come attività saltuaria e di cornice.

Uno studio evidenzia come circa 2.500 grandi aziende in Europa presentino sempre più frequentemente relazioni che attestino il loro impegno alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità in particolar modo. Ma come afferma l'Unione Europea, questo rappresenta solo una piccola parte, dal momento che le grandi aziende che commerciano all'interno del territorio europeo sono circa 42.000.
Oltre agli ISO ci sono anche altri strumenti per monitorare e comunicare ai vari stakeholders gli impegni dal punto di vista ambientali intrapresi dall'azienda.

- In primis l'Ecolabel, un marchio ideato nel 1992 dalla Comunità Europea che certifica prodotti e servizi rispettanti particolari parametri come:
  - Criteri determinati su base scientifica e facenti parte l'intero ciclo di vita del prodotto/servizio (dalle materie prime allo smaltimento dei rifiuti dei prodotti finiti e consumati)
  - Parametri contengono valori minimi e di soglia
  - Il rispetto di questi parametri è controllato dal Comitato per l'Ecolabel e Ecoaudit).

- L'EMAS (Eco Management and Audit Scheme) è stato sempre creato dalla Comunità Europea e possono aderirvi sia aziende private che enti pubblici; la sua funzione è quella di valutare e comunicare agli stakeholders le azioni intraprese dall'azienda stessa in ambito ambientale.
- Per finire i principi GBS che definiscono le informazioni minime affinchè un bilancio possa definirsi sociale con la valorizzazione della comunicazione agli stakeholders delle performances aziendali e della loro valutazione.

Ridurre l'uso di energia e materie prime o semilavorati limitando le emissioni e la produzione di rifiuti nei processi produttivi costituiscono delle basi solide che il business può fare per affrontare le sfide ambientali.

Dopo il World Summit on Sustainable Development[55] del 2002, fu istituito il cosiddetto Implementation Plan[56] con il quale si superò il ricorso ad approcci volontari e autonomi a favore di impegni presi con i governi firmatari per promuovere la responsabilità sociale d'impresa e la rendicontazione, includendo attraverso il pieno sviluppo e l'implementazione effettiva di accordi tra governi, iniziative internazionali e partnership tra enti pubblici e privati.

Perciò quando un'azienda intraprende delle attività che andranno ad incidere nell'ambiente esterno, questo impatto non ha riflessi nella contabilità tradizionalmente intesa. L'ambiente inoltre, potrà essere influenzato in maniera positiva attraverso ad esempio un progetto di miglioramento paesaggistico, oppure negativamente, tramite la creazione di rifiuti tossici (come un'estrazione mineraria).

Tutte queste azioni, all'interno di un'azienda, possono creare costi e benefici. Come quanto detto sopra, questi costi e benefici non vengono presi in considerazione dalla contabilità tradizionale aziendale: quindi possiamo affermare che essi vengono "esternalizzati"[57]. Questi costi e benefici "esternalizzati" non sono considerati parte integrante l'organizzazione: infatti bisogna tener conto come essi siano difficili da misurare e questa potrebbe essere una ragione della loro esclusione.

Perciò le disposizioni, studi e normative in tema di sostenibilità viste sopra, permettono di trovare un punto di incontro tra gli ecologisti e gli economisti anche se le due categorie hanno una concezione diversa del tema. I primi infatti definiscono la sostenibilità come la conservazione dello status dei sistemi ecologici; mentre per i secondi la loro priorità viene data al miglioramento e mantenimento della qualità di vita del genere umano.

[55] World Summit on Sustainable Development (Johannesburg) coinvolse decine di migliaia di partecipanti, inclusi delegati di stati e governi, leader di NGO per fissare l'attenzione e mettere in atto azioni concrete a salvaguardia delle risorse ambientali contribuendo al miglioramento della qualità di vita delle persone in un mondo abitato da un numero sempre crescente di persone.

[56] Implementation plan: lista di obiettivi, attività, costi, difficoltà attese che sono richiesti per raggiungere gli obiettivi del piano strategico.

[57] CROWTHER D., ARAS G., *Corporate Social Responsibility,* Venture Publishing Aps, 2008

Quindi per concludere, si può affermare che, per le imprese è importante poter trarre benefici dal territorio in cui operano: più la qualità territoriale è elevata, più soddisfacente è il guadagno che essa ne ricava. Le relazione che l'impresa riesce ad instaurare con il territorio sono principalmente di due tipi:

- L'organizzazione utilizza il territorio circostante come parte integrante dei propri prodotti e servizi
- La capacità di attrazione di nuove aziende da parte del territorio per la sua elevata qualità e per le migliori condizioni di sviluppo che riesce ad offrire.

La prima relazione riguarda soprattutto la fase di produzione e di vendita, ovvero sulle questioni interne l'azienda o a quelle relative agli stakeholders più diretti (fornitori, clienti, ecc.). Un passo in avanti è compiuto dalle aziende che si adoperano per capire come ottenere un comportamento sostenibile attraverso relazioni virtuose che vengono instaurate con il territorio per aggiungere qualità ai prodotti e servizi offerti. Infatti, oggigiorno, i consumatori più che la riduzione del costo e la quantità danno molta più importanza alla qualità.

### 2.2. Responsabilità sociale per le imprese agricole e per il settore agroalimentare

I settori agricolo e agroalimentare dipendono interamente dalle risorse naturali; per questo motivo, la responsabilità sociale d'impresa non deve essere considerata solo come un mero metodo strategico da adottare, ma si rileva essere un percorso da intraprendere per ottenere un risultato di lungo periodo.

Come in tutti gli altri settori, i principali stakeholders di questi segmenti risultano essere lavoratori, fornitori, consumatori, produttori, comunità territoriali e ambiente.

In questo settore, le categorie di fattori da considerare per intraprendere il percorso sostenibile sono sia interni (qualità del prodotto, salute, sicurezza) che esterni (stabilità all'azienda).

L'istituto preposto (INEA – Istituto Nazionale di Economia Agraria)[58] ha identificato delle aree di intervento della responsabilità sociale d'impresa:

[58]LAGRAVINESE R., CONIGLIO N., *Responsabilità Sociale in Agricoltura: i bollini etici – Best Practises per una migliore società,* Dipartimento di Scienze Economiche e Metodi Matematici, Università degli Studi di Bari, Bari

- Risorse umane. La conduzione di questo comparto, è in questo settore molto importante e delineato, ma non per questo privo di criticità. Infatti la dimensione medio-piccola delle aziende in questo segmento e l'elevata specializzazione dei processi di produzione pone i lavoratori in una posizione sfavorevole in vari fronti: sicurezza, salute, stagionalità, lavoro irregolare e alto impiego di manodopera immigrata. A questo proposito, le istituzioni stanno spingendo verso un'uniformità del settore con un allineamento di tutti gli attori coinvolti nel settore a livello macro basata sulla stima delle risorse lavorative a disposizione da ciascuna azienda con pari opportunità sia per lavoratori stranieri che non e sull'integrazione da parte della manodopera immigrata.
- Il prodotto: il produttore deve garantire la qualità, la genuinità e la freschezza degli articoli che immette nella filiera agroalimentare rendendo evidente al consumatore la provenienza e il processo di trasformazione nel caso ne esista uno.
- Il territorio con la sua stretta relazione con l'azienda agricola può creare valore per la comunità e per l'organizzazione stessa. Ciò che rappresenta un attributo necessario e non solo una strategia competitiva per l'azienda sono l'attaccamento al territorio, un legame forte e duraturo con la comunità locale e il tessuto economico e sociale dimostrando attenzione al patrimonio naturalistico e culturale. Molto importante per il territorio è la presenza al suo interno di aziende che riescano a mantenere e a lavorare con l'ambiente e il contesto economico e sociale del territorio valorizzando e conservando la cultura e le tradizioni: ciò porta sicuramente al benessere economico generale.
- L'ambiente e la sua conservazione. Ciò che la responsabilità sociale d'impresa suggerisce è, come in tutti gli altri campi, la riduzione delle sostanze nocive e inquinanti per la comunità locale e l'utilizzo di metodi alternativi che preservino le risorse naturali. Non si può considerare "azienda virtuosa", l'organizzazione che utilizza nel suo processo produttivo, materiali altamente inquinanti che mettano a repentaglio le condizioni di salute degli appartenenti alle comunità locali e, nel lungo periodo, anche quelle del sistema produttivo globale.

Esportare i propri prodotti, per tutte le aziende, ma per queste in primis, è sinonimo di visibilità e crescita aiutando lo sviluppo del territorio. Anche i consumatori danno importanza a questo aspetto: al giorno d'oggi infatti l'acquisto di un prodotto non è considerato solo come mero atto di compravendita, ma comprare facendo attenzione alla provenienza del bene significa contribuire alla diminuzione della povertà di quel paese e allo sfruttamento dei lavoratori.

Per mettere in pratica questo atto "etico", negli ultimi anni, sia a livello nazionale che internazionali sono state create norme e certificazioni (bollini e codici etici) in grado di attestare la provenienza e i metodi di produzione del prodotto in questione per garantire la qualità, sicurezza ambientale, rispetto dei diritti umani, buona qualità della vita degli animali.

Ci sono anche strumenti chiamati "standard etici" che, per poter essere raggiunti, bisogna rispettare determinati regole. Questi requisiti, se soddisfatti, possono consentire l'ingresso in un particolare mercato, la possibilità di vendere a determinati consumatori piuttosto che altri e l'opportunità di mettere particolari etichette o loghi a determinati prodotti.

Però non tutti questi strumenti (certificazioni e bollini) sono indirizzati ai consumatori finali dal momento che possono essere rivolti anche a fornitori attraverso normative indette a livello nazionale che impone il governo per commerciare con determinati mercati per salvaguardare la sicurezza e tenere sotto controllo la provenienza dei beni.

Le principali certificazioni sono:

- CEES o Fair Trade (Commercio equo e solidale) ha come l'obiettivo la creazione di una partnership basata sul dialogo contribuendo all'assottigliamento del divario tra Nord e Sud del mondo attraverso un sostegno economico ai produttori svantaggiati di questi paesi poveri. Principalmente, con queste realtà, si commerciano prodotti come caffè, tè, zucchero, cioccolato, miele, cotone, succhi di frutta, riso, spezie, nocciole; però ultimamente ci si sta aprendo anche allo scambio di capi di abbigliamento, piante e servizi. Gli Standards che si devono rispettare sono dettati dal WFTO[59] e riguardano sia

[59] WFTO: World Fair Trade Organization – organizzazione che si occupa di commercio equo e solidale istituita nel 1989 e ingloba circa 300 organizzazione di 60 Paesi. Circa il 65% dei Paesi che ne fanno parte si trovano nel Sud del mondo.

criteri generali sia codici di condotta specifici con lo scopo di assicurare i consumatori della provenienza e delle corrette condizioni di lavoro delle popolazioni interessate. Chi aderisce al WFTO deve sottoscrivere una serie di principi deliberati in occasione del WFTO Annual General Meeting in Ecuador (maggio 2005) e riguardano:

- Aiuto economico ai produttori in difficoltà fino al raggiungimento di una sostenibilità economica (rendita e proprietà dei terreni);
- Ogni membro deve essere trasparente nella gestione del proprio business e rispettare i propri partner commerciali con il coinvolgimento anche dei lavoratori nelle scelte e l'informazione che si estende a tutta la filiera produttiva
- Supporto nell'attività di logistica di import ed export
- Sensibilizzazione anche a livello politico e culturale con pubblicità "chiara e trasparente" per rendere sostenibile il commercio equo e solidale
- Determinazione equa del prezzo di ciascun prodotto con precisazione di ciascun costo che ne deriva. In tal modo il bene in questione può essere sostenibile nel mercato e al contempo si garantisce un salario giusto al lavoratore.
- Garantire pari trattamenti sia agli uomini che alle donne, istituendo anche dei corsi di formazione manageriale per sole donne; la salvaguardia della donna in dolce attesa assicurandole comunque un salario minimo pur sempre nel rispetto delle tradizioni e culture locali.
- Assicurare ai lavoratori luoghi di impiego salubri, con acqua potabile, servizio di pronto soccorso limitando le ore di lavoro
- Rispetto dei diritti dei bambini, assicurando loro che non vengano mai compromessi salute ed educazione.
- Certificare che le materie prime e i semilavorati siano prodotti secondo le regole della sostenibilità e nel rispetto dell'ambiente con utilizzando risorse rinnovabili. I prodotti sono confezionati con materiali riciclabili.
- Collaborazione con le altre realtà locali con l'instaurazione di accordi a lungo termine preservando gli interessi dei piccoli produttori.

Grazie al Fair Trade, gli agricoltori hanno rafforzato il loro potere contrattuale. L'organizzazione, dato il grande supporto in campo anche con corsi di formazione, deve sostenere elevati costi; quindi non trova forte supporto da parte della grande distribuzione, la quale preferisce sostenere direttamente i produttori e ottenere altre certificazioni.

- La seconda organizzazione non governativa è l'Alleanza per le foreste pluviali (Rainforest Alliance) che si occupa della conservazione della biodiversità; i suoi standards ricoprono principalmente il turismo e l'agricoltura. Per quanto riguarda quest'ultima, le disposizioni sono rivolte alla riduzione dell'inquinamento delle falde acquifere, la produzione dei rifiuti e l'uso di sostanze inquinanti come pesticidi per salvaguardare la flora e la fauna locale. L'organizzazione non sostiene attraverso riconoscimenti i produttori e non fornisce agevolazioni per l'accessibilità al credito. Nonostante ciò, è molto oneroso ottenere il bollino della Rainforest Alliance emarginando ancora una volta i piccoli agricoltori e produttori.
- L'ultima organizzazione benefica è la Soil Association Organic Air Freight nata in Inghilterra nel 1946 che, tra i suoi obiettivi, contempla la rotazione delle colture, la protezione della fauna e della flora, la coltura dei campi attraverso rifiuti organici riciclabili (letame e rifiuti vegetali) per favorire la protezione del suolo, divieto di utilizzo di pesticidi chimici, adozione di zootecniche che rispettino la salute degli animali. Questa certificazione è stata creata per assicurare i consumatori che i beni che essi comprano non siano nocivi e dannosi per la loro salute e l'ambiente. Per ottenere la certificazione i costi sono molto elevati, ma possono essere recuperati al momento della vendita dei prodotti.

Il sistema delle certificazioni a livello internazionale può andare a buon fine se si è in grado di creare un network al cui interno siano presenti tutti gli attori principali della

filiera produttiva[60], in maniera che l'onere e i benefici vengano divisi tra tutti i partecipanti. L'unico metodo che si avvicina a ciò è il Commercio Equo e Solidale, con il controllo di tutti i processi produttivi e dei diritti dell'uomo e della donna.

### 2.3. La Corporate Social Responsibility nelle grandi e piccole imprese

La rendicontazione non finanziaria non testimonia tutte le azioni di sviluppo sostenibile intraprese dalle grandi aziende; infatti come testimonia la Borsa di Milano[61], non tutte le aziende quotate dichiara di redigere il bilancio sociale, ma di utilizzare altri strumenti come le certificazioni ISO: sulla qualità, sull'ambiente, sulle performance sociali; codici etici che regolano la sicurezza sull'ambiente di lavoro, la salute e l'ambiente. Quindi il campo della responsabilità sociale assume sfumature molto diverse che riflettono le diverse azioni compiute dalle aziende.

A seconda delle varie modalità di governance e delle modalità di gestione del business, si articolano differenti modelli (quattro) di diffusione della Corporate Social Responsibility tra tutti i comparti aziendali.

Il primo consiste nell'attuazione di un metodo deliberato dai vertici aziendali, ma che non tiene conto della responsabilità sociale e ambientale verso gli altri attori.

Successivamente alcune organizzazioni, adottano un metodo più evoluto rispetto al primo, e mettono in evidenza le proprie azioni strategiche secondo le richieste degli stakeholders, senza che queste però, rientrino in un piano di governance.

Il terzo, invece, si basa sulla condivisione degli obiettivi e delle azioni di responsabilità sociale con i vari attori che interagiscono con l'azienda; gli obiettivi rientrano in un modello di governance molto ampio e complesso.

Per ultimo, le imprese più evolute non solo adottano attività socialmente responsabili, ma anche sostenibili, ovvero combinando durante il loro quotidiano funzioni di carattere responsabilità economica, sociale e ambientale incentrate nel lungo periodo, ricordandosi che le risorse naturali sono limitate nel tempo.

---

[60] LAGRAVINESE R., CONIGLIO N., *Responsabilità Sociale in Agricoltura: i bollini etici – Best Practises per una migliore società,* Dipartimento di Scienze Economiche e Metodi Matematici, Università degli Studi di Bari, Bari

[61] ISFOL, *Responsabilità Sociale d'impresa: policy e pratiche,* 192 I libri del Fondo sociale Europeo, 2013

Una certificazione che regola i criteri da seguire per le grandi organizzazioni in materia di corporate sociale responsibility è l'ISO 26000 approvata nel Settembre del 2010 (Halina Ward, 2011)[62]. I principi salienti della norma sono quattro[63]:

- L'assunzione della responsabilità sociale e ambientale in tutti i campi in cui opera e commercia (sia con paesi sviluppati e non sviluppati, sia nel pubblico che nel privato);
- La relazione tra la società e lo sviluppo sostenibile (diretto e indiretto)
- Il contributo degli stakeholders nelle attività di decisione
- La presenza in maniera organizzata della responsabilità sociale, ambientale ed economica in tutti i comparti aziendali non come attività di comunicazione ma come parte integrante di una strategia.

Quindi possiamo dire che, con ISO 26000, si danno le linee guida di cosa sia la Social Responsibility e cosa le organizzazioni devono fare per agire secondo responsabilità sociale.

Resta comunque una certificazione teorica, quindi alcuni studiosi in materia ne propongono un'evoluzione nei seguenti termini[64]:

- Aggiungere ai principi di cui sopra degli strumenti empirici
- Implementare e promuovere la certificazione a livello nazionale
- Includere tutti gli stakeholders nella costruzione di un più ampio framework

ISO 26000 può essere considerato un passo in avanti in relazione agli strumenti precedentemente creati per i temi della responsabilità sociale. Tutti condividono le due importanti caratteristiche di questo standard: l'elemento volontario e il rifiuto di fornire linee guida nelle forme di compensazione dei lavoratori. Le organizzazioni possono scegliere quali disposizioni possano essere considerate convenienti e ignorare quelle che non siano considerate opportune.

[62] SITNIKOV S., BOCEAN C.G., *Corporate social responsibility through the lens of ISO standards,* University of Cracovia, Business Excellence and Management, Volume 2, Issue 4, Dicembre 2012

[63] ISFOL, *Responsabilità Sociale d'impresa: policy e pratiche,* 192 I libri del Fondo sociale Europeo, 2013

[64] SITNIKOV S., BOCEAN C.G., *Corporate social responsibility through the lens of ISO standards,* University of Cracovia, Business Excellence and Management, Volume 2, Issue 4, Dicembre 2012

Un altro standard che può essere applicato alla maggior parte delle aziende, ma soprattutto alle grandi organizzazioni e istituzioni è l'ISO 9001 che fornisce delle linee guida per il cosiddetto quality management system (QMS)[65] che incentiva il miglioramento in termini di performance. La certificazione ingloba tutti i problemi delle azioni di un'organizzazione come per esempio, incontrare i bisogni dei consumatori, comunicazione, pianificazione di prodotti e processi, monitoraggio dei processi, acquisizioni, produzione e servizi, soddisfazione della clientela e internal audit[66].

Per mettere in atto una quality management system (QMS) vengono interessati tutti gli aspetti della performance dell'organizzazione.

Due benefici per l'implementazione e del quality management systems sono: soddisfare le esigenze dei consumatori instaurando fiducia nell'organizzazione e incrementando il portafoglio clienti e conseguentemente le vendite; soddisfare le esigenze dell'organizzazione, assicurando conformità con regole e clausole di prodotti e servizi nella maniera più efficiente possibile in termini di costi e risorse, dando spazio alla crescita e ai profitti.

Tra questi benefici, ci sono dei vantaggi come ridurre i costi, impedire il verificarsi di errori, assicurare che il processo sia definito e controllato, e migliorare continuamente l'offerta.

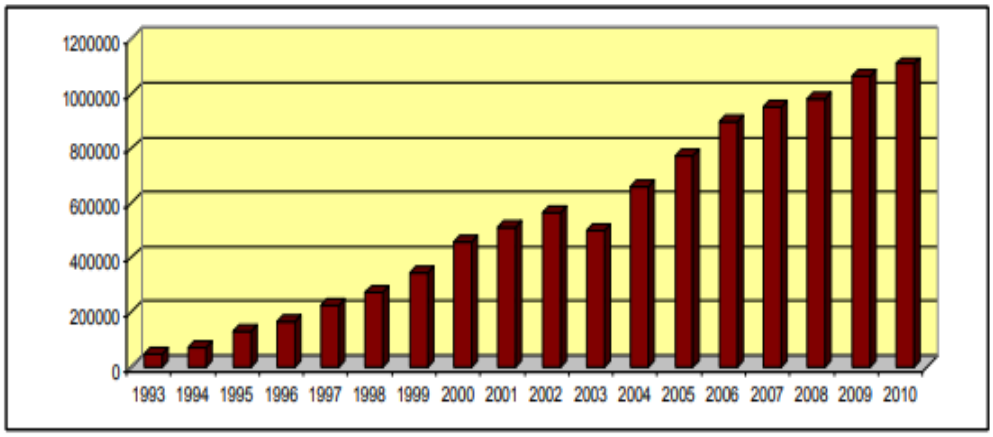
Oggi, l'ISO 9001 è riconosciuto come lo standard riconosciuto a livello globale per l'offerta assicurativa sulla capacità di garantire i requisiti della qualità e per migliorare la soddisfazione dei consumatori.

Per concludere, le aziende che hanno aderito maggiormente a questo standard si trovano nel continente europeo e asiatico; nel complesso però fino al 2010, il numero di certificazioni concesse aumentò ogni anno come si può notare dal grafico sottostante.

Figura 6: ISo 9001

[65] http://asq.org/learn-about-quality/quality-management-system/ 10/10/2018

[66] Attività di consulenza di un'organizzazione per verificare le sue procedure svolta da personale interno




*Fonte:* The ISO Survey 2010

**2.4. Dimensione interna e dimensione esterna**

Secondo la Commissione Europea, la Responsabilità Sociale d'Impresa può essere divisa in due dimensioni: una interna ed una esterna.

Per quanto riguarda la singola impresa, le azioni socialmente responsabili si ripercuotono dapprima, sui lavoratori (salute, sicurezza, investimenti in capitale umano), mentre quelle ecologiche formano la cosiddetta "gestione ambientale" ovvero le risorse naturali usufruite per la produzione dei beni o servizi. Tutto ciò contribuiscono al miglioramento sociale e ad una maggiore competitività nel mercato.

Tra le numerose sfide che le aziende debbono affrontare, una riveste una particolare importanza e significatività: l'attrazione di personale altamente qualificato. Ciò non è semplice soprattutto per la mancata collaborazione con i centri di formazione e le aziende. Le partnerships tra questi due soggetti consentirebbero di soddisfare la richiesta specifica delle aziende ed attrarre con più facilità giovani al mondo del lavoro (con contratti di apprendistato). Come afferma la Comunità Europea, tra gli aspetti più importanti, non dovrebbero mancare, la formazione durante tutto il periodo di vita; l'armonia e la giusta proporzione tra hobbies, famiglia e lavoro; la parità di trattamento tra donne e uomini sia per quanto riguarda il salario sia per la possibilità di avanzamenti di carriera. Il sistema di reclutamento dovrebbe favorire l'assunzione di anziani, donne, persone con vari tipi di disabilità e disoccupati di lunga durata.

Tra i temi più discussi e presi in considerazione dai media e dai governi in questi anni, c'è anche quello della sicurezza e salute nei posti di lavoro. Le aziende al giorno d'oggi

sono chiamate a maggiore responsabilità (in termini di rispetto delle regole di salute e sicurezza) dovuta alla sempre crescente esternalizzazione di alcuni processi produttivi all'interno[67], a maggior ragione se l'attività viene svolta nei locali propri. Proprio per questo, le imprese pongono attenzione all'acquisto di prodotti e servizi da organizzazioni che pongono attenzione ai temi della sicurezza e salute, cogliendo l'occasione per elaborare un'attività di marketing incentrata anche su questo tema per i propri clienti; tali azioni devono essere riportate specificatamente all'interno della politica di marketing dell'azienda[68].

Per quanto concerne la tematica ambientale, invece, come si è detto al paragrafo 1 di questo capitolo, l'azione principale anche per le disposizioni europee rimangono comunque la diminuzione del consumo di risorse naturali e inquinanti e quindi la riduzione dei rifiuti contribuendo all'assottigliamento del costo energetico per l'azienda, le spese per lo smaltimento degli avanzi di produzione e per l'acquisto di materie prime. Mettendo in atto tutte queste azioni, le imprese hanno potuto constatare un incremento della produttività e redditività aziendale; questi benefici vanno di pari passo con la "resource based prospectives"[69] che ha lo scopo di trattare un'allocazione più efficiente delle risorse, per creare il cosiddetto vantaggio competitivo[70]. Al centro della "resource based view" ci sono le risorse, le quali rappresentano gli elementi base che l'azienda trasforma da inputs ad outputs, o usa per trasformarle in servizi; questi mezzi, grazie alle eccellenti capacità imprenditoriali di assemblarli, modellarli, integrarli e gestirli, formano il cosiddetto "vantaggio competitivo". Avere a propria disposizione delle risorse di qualità, non è tutto però: queste infatti devono essere translate in competenze[71].

[67] https://agency.osha.eu.int/pubblications/factsheets/facts11/ (21/10/2018)
[68] COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese,* 2001, pag. 9
[69] Ricerca del vantaggio competitivo grazie all'implementazione di una strategia che vada oltre alla semplice allocazione delle risorse, ma che prenda in considerazione il loro sviluppo e le capacità idonee a far fronte all'ambiente circostante.
[70] Condizione che un'azienda raggiunge quando i consumatori comprano da questa i prodotti e/o servizi che necessitano e non vengono acquistati dalla concorrenza
[71] Aspetti intangibili acquisiti nel corso del tempo dall'azienda all'interno del network più complesso di soggetti con cui opera

Un altro elemento molto importante che contribuisce assieme alle risorse e alle competenze sono le routine organizzative[72] rappresentate dalle competenze individuali che ognuna impiega nel proprio lavoro, generando differenze di performance non imitabili dalla concorrenza perché vengono distribuite all'interno del gruppo lavorativo di ciascuna azienda.
Perciò per raggiungere il cosiddetto vantaggio competitivo, le risorse da sole non servono, ma bisogna mettere in campo anche le competenze e le proprie routine organizzative

La dimensione esterna, invece, ha come obiettivo l'intensificazione delle relazione dell'impresa con la comunità locale coinvolgendo diversi soggetti come ad esempio, dipendenti, azionisti, fornitori, clienti, ONG[73], autorità pubbliche e private: tutti questi attori non fanno solo parte del territorio nazionale, ma in un'ottica di relazione e accordi internazionali, possono situarsi in tutto il mondo[74].
Questa caratteristica può ritorcersi anche in maniera negativa per l'azienda; infatti, una relazione pessima con dei fornitori, può creare una "cattiva pubblicità" per l'azienda.
Il tema sociale è sempre stato rappresentato come un tema importante e delicato per le istituzioni nazionali e internazionali; gli strumenti che si occupano di queste tematiche sono la Dichiarazione dell'OIL[75] riguardanti i diritti dell'uomo sul lavoro e i Principi dell'OCSE[76] per le imprese multinazionali cercando di risolvere tutti i problemi che sorgono in campo politico, giuridico e sociale.
Su questo ambito, le aziende sono chiamate a spendere molte risorse per verificare alcune questioni quando commerciano con partners come essi rispettino i valori fondamentali dei propri lavoratori e come si devono comportare se gli stessi non rispettano i diritti dell'uomo.

[72] ARRU B., RUGGIERI M., *I benefici della Corporate Social Responsibility nella Creazione di Valore Sostenibile: il Ruolo delle Risorse di Competenza e del Capitale Reputazionale,* Business and Management Sciences International Quarterly Review, Vol. 7 N. 1/2016, pag. 27
[73] ONG: Organizzazione Non Governativa, senza scopo di lucro. In questo caso le ONG fanno riferimento alle organizzazioni ambientali e sociali.
[74] COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese,* 2001, pag. 3
[75] Per dettagli, vedi prossimi paragrafi
[76] Per dettagli, vedi paragrafi successivi

La stessa Commissione Europea, come si è precedentemente sottolineato, è obbligata a controllare se vengono rispettati le disposizioni in materia di lavoro, di ambiente, dell'uomo.

Gli strumenti che sottostanno alle norme e disposizioni europee, nazionali e internazionali sono i codici di condotta. Infatti le norme hanno il compito di indicare delle linee guida generali imposte a tutti, mentre i codici di condotta hanno lo scopo di integrare le norme e disposizioni di carattere più elevato. I codici di condotta possono rivolgersi a differenti stakeholders e obbligarli a svolgere diverse mansioni/rispettare alcune norme. Il framework che devono seguire è composto dalle disposizioni dell'OCSE e dalla Dichiarazione dell'OIL[77].

La Commissione europea afferma, inoltre, che bisogna spingere verso il miglioramento assoluto dei codici e delle norme, ad esempio per quanto riguarda la pratica del lavoro infantile. Accontentarsi di seguire alla lettera il Principio dell'OIL infatti, non porta al miglioramento della situazione; seguendo il suo imperativo, appunto, le imprese dovrebbero eliminare e non commerciare con i soggetti che facciano ricorso al lavoro minorile, ma quello che viene suggerito è anche una presa di posizione personale e un aiuto concreto alla questione, considerando la possibilità di promuovere e sostenere l'istruzione dei bambini.

Infine, le azioni di responsabilità sociale messe in atto (sia a livello interno che esterno) portano a dei benefici di reputazione aziendale, incrementando il valore della stessa per gli azionisti nelle piazze di affari di tipo etico, diminuendo il rischio d'impresa e salvaguardandola da azioni di boicottaggio.

### 2.5 La certificazione etica d'impresa: SA 8000

L'etica aziendale è vista come lo spunto di riflessione sui rapporti esistenti tra azienda-ambiente-società considerate le circostanze attuali determinate da numerosi cambiamenti tecnologici, sociali e ambientali. Nello specifico, data l'attuale definizione del potere economico, è sorta la necessità di frameworks normativi che fossero applicabili in tutti i contesto. Così, nel 1997, negli Stati Uniti, nacque la norma SA 8000

[77] COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese,* 2001, pag. 6

da parte del SAI[78], organismo preposto al CEP[79], organizzazione di ricerca sulla responsabilità sociale delle aziende e che ingloba al suo interno tutti i soggetti interessati al mondo del lavoro, come governo, università, consulenti, catene di distribuzione[80].

Per quanto riguarda i contenuti, la SA 8000, basandosi sui principi dei più noti principi degli atti internazionali, spiega il fine, le definizioni e la responsabilità sociale in tema di lavoro minorile, salute e sicurezza dei lavoratori, orario di lavoro, libertà di associazione e contrattazione collettiva e retribuzione[81]. In maniera più generale, lo standard è applicabile a tutte le aziende di diversa dimensione (piccole, medie e grandi), anche se non è attuabile per le imprese del settore estrattivo e per tutte le professioni svolte da casa, per le complesse attività di verifica e controllo.

Affinchè la certificazione venga rilasciata, il SAI deve operare una serie di verifiche ed analisi:

- Analisi iniziale e studio della situazione economico-sociale dell'area geografica e del settore produttivo dell'azienda
- Preparazione alla verifica vera e propria
- Verifica del materiale inerente la conformità ai requisiti
- Controllo iniziale e se l'esito è positivo, rilascio del certificato
- Controlli periodici di verifica del mantenimento dei requisiti

La certificazione ha una durata di tre anni e può essere revocata se, durante le verifiche periodiche, si riscontrino gravi criticità per cui i requisiti non sono più validi.

Negli ultimi caratterizzati da una recessione importante a livello mondiale, si sono verificati fenomeni come il downsizing[82], tagli alle spese e alla ricerca: tutti questi comportamenti sono stati dettati dalla Scuola di Chicago[83], la quale pensava che l'unico obiettivo aziendale dovesse essere incentrato sulla massimizzazione del

[78] SAI: Council on Economic Priorities Accreditation Agency
[79] CEP: Council on Economic Priorities
[80] https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Responsabilita-Sociale/SA-8000
[81] D'ALESSIO M. V., LEPORE G., *La Certificazione etica d'impresa: la norma SA 8000 ed il quadro legislativo,* Azienda Moderna, Franco Angeli, 2004, pag. 36
[82] Downsizing: pratica aziendale che comporta una forte diminuzione del personale
[83] Scuola di Chicago: scuola di pensiero economica; i maggiori esponenti furono Milton Friedman e George Stigler che incentravano il loro pensiero su un concetto di economia liberale, ma che non escludevano l'intervento dello stato nei processi economici

profitto, considerato come unico sinonimo di benessere aziendale e collettivo. Elemento caratterizzante questa recessione, fu il cosiddetto "offshoring"[84] dei processi produttivi nei paesi in via di sviluppo, mantenendo nel paese di origine l'organizzazione e il marketing dell'azienda. Il risultato di questo processo furono ampie economie di scala, dovute soprattutto al basso costo che i fornitori praticavano nelle materie prime e negli altri beni necessari alla produzione e al basso costi di manodopera lavorativa. Dal punto di vista sociale, invece, furono messi in atto meccanismi di lavoro deregolamentati con l'eliminazione di tutte le tutele dei lavoratori e soprattutto della loro sicurezza.

Ma i risultati non sono stati soddisfacenti e quindi si è pensato al reengineering[85] utilizzando processi di learning organization[86], etici e di nuove politiche di gestione del personale.

In quest'ottica si inserisce lo standard SA 8000 e tutti gli altri standards (ISO 19000 e ISO 14001 visti nei paragrafi precedenti), i codici etici e di altri strumenti come la redazione del bilancio sociale che danno importanza quindi ai principi del Total Quality Management[87] e non solo alla politica dei costi.

Questo cambio di rotta, è stato ben definito e si è verificato per il cambio di comportamento dei consumatori; quest'ultimi, infatti, non sono più attenti al rapporto qualità-prezzo, ma sono disposti a spendere di più purchè il prodotto acquistato non violi i principi di sicurezza, non sfrutti il lavoro minorile e non inquini il territorio circostanti, sia nel momento in cui viene prodotto che quando sarà smaltito (durante tutta la vita del bene). Ciò, secondo uno studio condotto dall'Unione europea[88], attesta anche la crescita esponenziale del "commercio equo e solidale" che si occupa della vendita di beni (anche a prezzo più alto rispetto al mercato tradizionale) ma con alto contenuto etico-simbolico.

---

[84] Offshoring: delocalizzazione di alcuni processi aziendali in altri paesi o regioni

[85] Reengineering: in italiano reingegnerizzazione, ovvero il metodo manageriale messo in atto per migliorare gli scarsi risultati ottenuti procedendo con processi standard efficienti.

[86] Learning organization: organizzazione capace di migliorarsi alla luce degli errori commessi in passato che promuove lo scambio di informazioni ottenendo una forza lavoro sempre maggiore.

[87] TQM: Total Quality Management, processo manageriale focalizzato sulla qualità e sulla partecipazione di tutti i soggetti di un'organizzazione con lo scopo di creare dei risultati di lungo periodo.

[88] D'ALESSIO M. V., LEPORE G., *La Certificazione etica d'impresa: la norma SA 8000 ed il quadro legislativo,* Azienda Moderna, Franco Angeli, 2004, pag. 45

Il possesso di certificazioni di questo tipo, può rivelarsi uno strumento che l'azienda può utilizzare come mezzo per un'attività di marketing, tenendo in mente il rapporto che si instaura tra l'azienda e i suoi clienti, compresi anche quelli potenziali. Oltre a questo, i miglioramenti e gli aspetti positivi che una certificazione possono portare nel contesto imprenditoriale sono numerosi; infatti il miglioramenti di questi aspetti è positivo sia per i consumatori che si interfacciano con essa tramite al prodotto finale, sia con il personale aziendale che interviene in tutti i processi e gli spazi. Per quest'ultimo aspetto, lavorare in un ambiente salutare rende i lavoratori più felici e quindi da una parte sono incentivati a rimanere in azienda. Da tenere in considerazione, è oltretutto la dimensione dei costi che sorgerebbe se l'azienda non rispettasse gli standards e quindi comportando per i lavoratori giornate di lavoro perse per malattia, per infortuni, per i risarcimenti dovuti ad infortuni di medio e grande entità, per le cure e terapie dovute ad un ambiente di lavoro poco salubre ed igienico. Questi costi non gravano solo sull'azienda, ma sull'intera società.

Un altro beneficio per l'azienda, è alla luce della praticità di questi standards, se vengono messi in campo, può portare un flusso di risorse qualificate, con ottime capacità professionali e un buon livello di istruzione, contribuendo all'aumento della produttività ed alla diminuzione di conflittualità.

Secondo Lepore e D'Alessio[89], il passo che l'azienda deve compiere, una volta implementati gli standards, è la predisposizioni di modelli di responsabilità sociale d'impresa. La differenza esistente tra i gli standards e i modelli di corporate social responsibility è la seguente: i primi rendono conto ad una parte di stakeholders sia interni che esterni riguardante un'area molto specifica (condizioni di lavoro); dall'altro lato la responsabilità sociale d'impresa ingloba tutti i comportamenti che l'azienda mette in atto sia all'interno della struttura che all'esterno (territorio circostante e società) divulgando l'informazione non solo ad una parte ma a tutti gli stakeholders.

L'ottenimento della certificazione SA 8000, come si può ben capire, comporta il sostenimento di alcuni costi divisi principalmente in due categorie e proporzionali alla dimensione dell'azienda:

[89] D'ALESSIO M. V., LEPORE G., *La Certificazione etica d'impresa: la norma SA 8000 ed il quadro legislativo,* Azienda Moderna, Franco Angeli, 2004, pag. 32

- Costi di formazione del personale, organizzazione della documentazione, consulenza, verifica interna; tali oneri fanno parte dell'implementazione dello standard all'interno dell'organizzazione aziendale;
- Costi di certificazione.

I benefici che ne derivano, come spiegato in precedenza, sono molteplici e si dividono in:

- Grazie all'attenzione per la società, l'azienda noterà una trasformazione positiva della sua immagine
- L'aumento del portafoglio clienti e la fidelizzazione di quelli esistenti
- Possibili incremento delle relazione con i vari stakeholders aziendali
- Miglioramento dei processi di produzione con conseguente riduzione dei relativi costi sulla qualità e incremento della produttività

**2.6 La certificazione AA 1000**

La nascita del framework di AccountAbility AA1000 segna l'avvento dei più generali principi di AccountAbility per lo sviluppo sostenibile avvenuta nel 1999. Lo schema AA1000 ha subito numerose modifiche nel corso degli anni.

Lo scopo di questo standard è, come tutti gli altri visti in precedenza, l'"essere accountable"[90], ovvero diventare consapevoli, agire in maniera trasperente, coinvolgere i propri stakeholders nelle decisioni delle questioni ambientale e informarli sulle performance e azioni conseguite e intraprese dall'azienda.

I principi di AccountAbility sono tre:

- Il principio fondante dell'Inclusività: insieme agli altri due principi permettono l'attuazione dell'accountability
- Il principio della Materialità
- Il principio della Rispondenza[91]

I primi due principi sono molto dipendenti l'uno dall'altro: l'inclusività getta le basi per la materialità. Quest'ultima, infatti, individua le tematiche determinanti e importanti per l'azienda e per gli stakeholders. La rispondenza si riferisce al gruppo di azioni,

[90] AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008
[91] AA1000 Accountability Principles Standard 2008

decisione e performances che riguardano i temi ai quali l'azienda manifesta una particolare attenzione.

### 2.7 Il modello Q-RES per la gestione d'impresa secondo la responsabilità etico-sociale

Il progetto Q-RES fu realizzato nel 1999 dal CELE[92] assieme ad un gruppo di imprese formato da organizzazioni non-profit, associazioni, aziende di consulenza con l'obiettivo di realizzare una collezione coerente e completa di strumenti con il fine di garantire responsabilità e performance etico-sociali.

Due principi importanti fungono da linee-guida di tutto il progetto: osservabilità e verificabilità da parte di soggetti esterni.

Anche qui, si sottolinea l'importanza della "reputazione"[93]: per un'azienda, essere riconosciuta come un'entità attenta alla questione ambientale e al rispetto dei diritti umani e sociali, costituisce un elemento a favore anche per il successo aziendale. La fama, infatti, costituisce un "asset intangibile" che aumenta il valore e la crescita dell'impresa stabilendo delle relazioni con i propri stakeholders sia interni che esterni. Perciò le organizzazioni hanno la necessità di adottare un approccio multi-stakeholders con la necessità di gestire e rispondere alle richieste dei differenti attori sociali che interagiscono con il tessuto aziendale. La soluzione che l'etica propone è il contratto sociale. Quest'ultimo si basa sull'idea di giustizia generando benefici di varia origine: sconfiggere i comportamenti egoistici; miglioramento della qualità delle relazioni anche per le dinamiche economiche diminuendo i costi di controllo; individuare gli effetti negativi delle azioni portate a termine dall'azienda testando il tessuto sociale e analizzandone gli impatti.

L'avvento dell'etica nei contesti aziendali rappresenta anche l'introduzione del contratto sociale.

Gli economisti hanno analizzato dei modelli derivanti dalla teoria dei giochi[94] per descrivere gli "effetti di reputazione"[95] alla base delle motivazioni che convincono ad

[92] CELE: Centre for Ethics, Law and Economics

[93] Luic Papers, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa*

[94] Materia della matematica applicata che studia le decisioni strategiche di un soggetto in conflitto con uno o più concorrenti con lo scopo di ottenere il massimo guadagno

[95] LUIC PAPERS, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa,* Linee Guida per il Management, n.95, 2001, pag. 4

agire secondo i principi del contratto sociale. Secondo questa teoria, la reputazione è descritta come un meccanismo ben preciso, costituito da tre periodi distinti:

- Uno scambio di interazioni intenso tra azienda e stakeholder
- Il portatore di interesse osserva l'agire dell'impresa
- Il formarsi di una reputazione da parte dello stakeholder sulle scelte in progetti futuri intraprese dall'azienda

La cooperazione tra impresa e stakeholders si perfezionerà solo quando la reputazione del portatore di interesse supererà un certo livello considerato soddisfacente da quest'ultimo e quando questa avrà inizio, potrà esistere un commitment[96] dell'azienda a favore dello stakeholder.

È proprio negli scambi commerciali più semplici che il portatore di interesse può valutare nel miglior modo possibile la reputazione di un'azienda. Però, non tutti gli scambi sono tali; esistono anche, infatti, transazioni commerciali molto complesse soprattutto quando sono caratterizzate da imprevisti e asimmetrie informative. In questi casi, il controllo qualitativo risulta non è immediato, ma avviene solo successivamente ("experience good")[97] o, addirittura, non avviene proprio ("credence good")[98]. Quindi in questo caso, il processo della verifica della qualità da solo non produce risultato, perciò risulta necessario che l'azienda spieghi chiaramente quale sia il suo commitment per gli stakeholders, i punti cardine delle sue scelte negli scambi strategici con quest'ultimi e un report aggiornato indicante tutti gli obiettivi raggiunti in modo che tutti possano monitorare il progresso di scelte, azioni e obiettivi.

Affinchè il processo sopra spiegato possa diventare operativo, l'azienda si serve di numerosi strumenti; in particolar modo, si possono ricordare: il Codice etico aziendale, formazione e verifica interna, attività di reporting periodico e certificazione indipendente.

L'interesse della Comunità Europea in materia è stato manifestato in occasione della pubblicazione del "Green Paper sulla responsabilità sociale d'impresa"[99] (intorno ai

[96] Impegno

[97] LUIC PAPERS, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa,* Linee Guida per il Management, n.95, 2001, pag. 7

[98] LUIC PAPERS, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa,* Linee Guida per il Management, n.95, 2001, pag. 7

[99] COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese,* 2001

primi anni del nuovo Millennio). I codici etici datano la loro comparsa ancora nell'ultimo ventennio del vecchio Millennio. Ne esistono di diversi tipi ma si può affermare che, in generale, siano delle "carte dei diritti e dei doveri fondamentali"[100] la cui funzione è quella di definire una specie di contratto sociale che unisce l'azienda ai vari stakeholders, sia interni che esterni, ciascuno dei quali vanta diritti e interessi.
Gli strumenti previsti dal modello Q-RES per la verifica della qualità etico sociale d'impresa sono sei.

- Visione etica d'impresa. Per perseguire la mission aziendale, l'impresa si basa sulla cooperazione tra tutti gli stakeholders. Questi ultimi nutrono degli interessi nell'azienda e per questo motivo si aspettano di ottenere dei risultati proporzionali agli investimenti che ha fatto, attraverso il processo di valutazione e bilanciamento delle loro pretese. È proprio qui se si snoda il concetto di visione etica d'impresa fino al raggiungimento del contratto sociale fra azienda e stakeholders.
- Codice etico, garante della definizione gerarchica dell'impresa rispondendo a problemi su diversi fronti: abuso dei poteri e della discrezionalità; mancato rispetto dei doveri fiduciari da parte dell'impresa; non credibilità nei processi che conducono alla formazione di una reputazione aziendale
- Formazione etica, indirizzata ad ogni membro dell'azienda fornendo ogni strumento necessario per la formazione nell'utilizzazione degli strumenti utili per trattare e risolvere ogni problema relativo alle tematiche etiche. La formazione può sconfiggere il conflitto tra autonomia individuale e la condivisione all'interno di un gruppo organizzato come la ricerca di un equilibrio tra interessi privati e bene comune. La formazione ha anche come obiettivo la costruzione di una consapevolezza all'interno del personale aziendale di saper risolvere i conflitti e le antinomie che si vengono a creare. L'istruzione etica ad ogni membro dell'impresa ha un duplice obiettivo: informare tutti delle scelte e azioni che l'azienda ha compiuto o sta per

[100] LUIC PAPERS, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa,* Linee Guida per il Management, n.95, 2001,

compiere, ma anche far capire e far contribuire tutti al perseguimento della mission aziendale.

- Sistemi organizzativi di attuazione e controllo che contribuiscono ad una corretta concretizzazione e esecuzione dei principi della responsabilità etica e sociale. In primo luogo, si tratta di migliorare strategie e obiettivi del business eticamente e socialmente in tutti le unità organizzative. Successivamente, si passa alla valutazione degli obiettivi e al miglioramento delle performance con un controllo strumentale correggendo eventuali problematiche e infrazioni emerse.
- Rendicontazione etico-sociale che deve prendere in considerazione la dimensione etico-sociale nelle azioni aziendali e negli interessi degli stakeholders. Quindi, sinteticamente, la dimensione etico-sociale è un mezzo di appoggio alla gestione strategica e anche uno strumento per comunicare con i portatori di interesse raccogliendo le loro aspettative e riflessioni.
- Verifica esterna da parte di un valutatore non facente parte dell'azienda: questo processo fa aumentare la reputazione da parte degli stakeholders perché pone evidenza dell'effettivo adempimento degli impegni assunti. La verifica esterna deve seguire le Linee-guida Q-RES, le quali indicano dei criteri ben precisi in rappresentazione dei principi fondamentali che devono esserci affinchè questi possano definirsi efficaci. La persona esterna preposta alla verifica ha il compito di assicurarsi che i criteri siano presenti ed elaborarne un giudizio.

### 2.8 Un breve accenno al Global Reporting Initiative (GRI)

Il Global Reporting Initiative è un'azienda internazionale no-profit che si occupa e promuove la sostenibilità ambientale, economica e sociale; nacque nel 1997 in collaborazione con l'Unep[101].

Il GRI si distingue sotto due aspetti: da una parte rappresenta un'istituzione sopranazionale, ma dall'altra, un processo multistakeholder internazionale con un framework definito sulla sostenibilità a livello globale.

[101] UNEP: United Nations' Environment Program (Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente)

Numerosi sono gli organi che compongo il GRI: gli organisational stakeholders sono formati dall'insieme di enti che hanno deciso di diventare parte dell'organizzazione; il consiglio degli stakeholder con funzione di raccolta dei reclami da parte di questi soggetti sollevati durante alcuni momenti di discussione e deliberazioni. Inoltre quest'organo contribuisce alla nomina del board, indirizza l'inclinazione strategica GRI e promulga delle indicazioni per la revisione delle linee-guida. Il consiglio di amministrazione promuove le revisioni delle guidelines ed è formato dai rappresentanti dei diversi portatori di interesse. Il segretariato, con al vertice l'amministratore delegato, realizza i progetti del board. Oltre a questo, si dedica anche all'informazione degli stakeholders. Infine, il consiglio tecnico consultivo si compone di tecnici esperti in materia ambientale, economica, di rendicontazione, dei diritti dell'uomo e del lavoro; e assiste il consiglio di amministrazione e il segretariato.

L'adozione di un approccio focalizzato sul coinvolgimento di tutte le variabili relative ad un'azienda (economiche, ambientali, sociali e di rendicontazione) è dovuto al cambiamento della situazione globale che si è formata negli ultimi anni con la globalizzazione, la formazione di nuove entità governative a livello sopranazionale, l'importanza alla sostenibilità che viene data dalle autorità e dai mercati e la valutazione degli intangibles che contribuisce alla formazione di una "nuova economia"[102].

Il GRI ha optato, perciò, per l'adozione di indicatori che descrivono in triplice forma il rapporto tra impresa e singolo stakeholder.

Come sopra accennato, le linee guida hanno l'obiettivo di coadiuvare le organizzazioni nella stesura dei report sulla sostenibilità con la fornitura di principi rendicontativi e la relativa descrizione delle tematiche ivi contenute.

Per raggiungere il pieno coinvolgimento delle linee-guida del GRI e quindi per ottenere il titolo "this report has been prepared in accordance with the GRI guidelines"[103], bisogna rispettare un insieme di requisiti, che possono essere raggiunti attraverso quattro modelli tecnici:

[102] *Quale Responsabilità sociale per l'impresa*

[103] BAGNOLI L., *Quale Responsabilità sociale per l'impresa,* Collana di Studi economico-aziendali, Franco Angeli, Milano, 2004

- Report ambientale, con il coinvolgimento degli stakeholders e il miglioramento delle altre due dimensioni: economica e sociale
- Report frammentato contente nozioni su aspetti non integrati
- Report tridimensionale limitato che contengono nozioni specifiche e complete su ambiente, società ed economia;
- Piena adozione, in completo allineamento con le guidelines.

Infine, le guidelines devono avere una specifica veste organizzativa che si articola in visione e strategie, profilo, struttura di governance e sistema di management, indice informazioni richieste dal modello GRI, indicatori di performance. Le imprese dovrebbero collaborare con i governi e con gli stakeholder e gli ambienti territoriali e locali per incrementare il successo del processo.

## 2.9. La responsabilità sociale nelle grandi organizzazioni internazionali

### 2.9.1. OCSE

L'OCSE fu costituita con la Convenzione sull'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico nel dicembre del 1960 in sostituzione dell'OECE. Gli obiettivi sono lo sviluppo economico sostenibile e la crescita dei Paesi membri, lo sviluppo economico dei paesi non membri e incrementare il commercio internazionale.

L'OCSE ha predisposto delle Linee Guida sui temi della responsabilità sociale che le imprese multinazionali dovrebbero seguire. Le disposizioni non sono vincolanti e quindi le imprese possono decidere o meno di attenersi a questi principi, però alcuni di questi possono essere resi vincolanti da leggi nazionali o internazionali.

Le Linee Guida iniziano con la definizione dei principi generali nei quali vengono esplicitati i comportamenti generali che le aziende devono tenere.

Importante per l'OCSE è anche la divulgazione delle informazione che occupa il secondo capitolo delle Linee Guida. Queste informazioni riguardano prevalentemente le aziende quotate in Borsa, affinchè l'investitore sia a conoscenza di nozioni che possono aiutarlo nella decisione di investimento; esse non devono costituire dei costi aggiuntivi per le imprese, né si rivolgono alla diffusione di quelle nozioni che possono essere ritenute "segrete" o comunque necessarie solo al board aziendale. Alcuni informazioni ritenute rilevanti devono essere comunicate in maniera tempestiva e

riguardano la situazione finanziaria, i risultati della gestione, l'azionariato e il governo societario. L'OCSE raccomanda anche la divulgazione di informazioni riguardanti la rendicontazione sociale e ambientale (controllo delle emissioni di gas serra e biodiversità): questi avvisi vanno oltre la questione economica, ma mettono pure in evidenza gli elementi alla base del bilancio sociale e ambientale che costituiscono il set di informazioni che i portatori di interessi si servono per valutare l'azienda. Infatti, alcune aziende, in maniera del tutto volontaria, stanno adottando dei codici etici in tema di ambienti, diritti dei lavoratori, sicurezza, tutela dei consumatori. Per questo motivo, le aziende in collaborazione con le grandi ONG stanno producendo dei validi sistemi di rendicontazione in grado di valutare e concretizzare queste importanti attività.

Il capitolo delle Guidelines è costituito dall'importanza dei diritti umani, sottolineando che le imprese in tutto il mondo[104], a prescindere dal settore, dimensioni e qualsiasi altro elemento di distinzione, debbano rispettarli in qualsiasi paese essi si trovino ad operare senza recare omissioni o azioni dannose nei confronti degli individui. Se uno stato non fa rispettare i diritti umani nel suo territorio, l'azienda deve comunque operare nel rispetto delle disposizioni internazionali, senza agire in maniera conflittuale con le disposizioni nazionali. L'OCSE ha, inoltre, ideato delle disposizioni preparate ad hoc per alcune categorie di individui considerati "sensibili" (come per esempio, bambini, donne, popolazioni indigene, minoranze etniche e religiose, ecc.), indicando le aziende all'adozioni di principi supplementari, dove necessario. Alle imprese viene anche chiesto di applicare la Due Diligence[105] in materia, attraverso un processo di verifica dell'impatto sui diritti umani: qualora il risultato metta in evidenza un impatto negativo, l'azienda deve mettere in pratica delle procedure correttive basate sul dialogo e sulla trasparenza, coinvolgendo, se necessario, anche la giustizia nazionale.

[104] Rapporto ONU: *Proteggere, rispettare e rimediare: un quadro per le imprese e i diritti umani*

[105] Termine prettamente usato in Private Equity quando l'investitore (un fondo di Private Equity ad esempio) deve decidere se acquisire l'azienda. È un'analisi che viene svolta dal punto di vista economico, patrimoniale, fiscale e gestionale.

Nel capitolo successivo, viene trattato il tema dell'occupazione e delle relazioni internazionali. Questo paragrafo verrà descritto in uno dei due sottoparagrafi successivi (2.9.2 e 2.9.3) poiché l'OCSE si è allineata alle disposizioni dell'ILO[106].

Il sesto capitolo tratta le tematiche ambientali, seguendo le tracce delle convenzioni firmate tra gli stati in materia e ai numerosi standards ISO[107]. In linea generale, si può affermare che l'OCSE suggerisce ai comparti dirigenziali delle aziende di porre attenzione alle tematiche ambientali durante la fase di implementazione delle loro strategie e attività produttive. In particolare, la creazione di un sistema di gestione ambientale sicuramente avvantaggia le aziende dal punto di vista della credibilità degli stakeholders, dei consumatori e della comunità locale; e a vantaggi in termini di minor costi produttivi e di risorse/materie prime, energia. Per poter ottenere dei vantaggi e dei miglioramenti di lungo periodo, l'impresa dovrebbe fissare degli obiettivi e monitorare il lavoro svolto al fine di raggiungerli. Per di più, le imprese Multinazionali, dato il continuo progresso in ambito tecnologico, sono in grado di adottare, tramite gli strumenti tecnologici a loro disposizione, delle verifiche preventive per vedere quali effetti ambientali possano derivare dall'adozione di particolari azioni.

Le Linee Guida trattano anche i temi in materia di istigazione, concussione e corruzione descrivendoli come ostacoli alla sana concorrenza internazionale e alla democrazia, responsabilizzando ciascuna azienda ad evitare ogni azione lesiva a questi importanti principi attraverso meccanismi interni di controllo garanti dell'etica e del rispetto delle norme[108].

Il Capitolo Ottavo tratta la tutela e gli interessi dei consumatori indicando alle aziende di usare prodotti e servizi che non violino la salute e la sicurezza dei fruitori e pratiche di marketing corrette. Come si è affermato precedentemente, in corrispondenza del capitolo terzo delle Linee Guida dell'OCSE, le imprese sono chiamate a rendere evidenti le informazioni che esplicitano le loro attenzioni in materia ambientale e sociale. Particolare riguardo deve essere posto per la categoria dei "consumatori

[106] International Labour Organization (organizzazione internazionale del lavoro)
[107] Vedi soprattutto paragrafo 1 capitolo 2
[108] *La Raccomandazione anti-corruzione* (2009) e UNCAC (convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione)

vulnerabili o svantaggiati"[109] che per svariati motivi (età, difficoltà di comunicazione o di pensiero…) possono incontrare ostacoli e difficoltà nei mercati globalizzati e ad alta intensità di informazione.

Gli ultimi tre capitoli sono dedicati alla scienza e tecnologia, libera concorrenza e fiscalità.

### 2.9.2 L'OIL

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro fu stabilita per la prima volta nel 1977. Più recentemente, nel 2011, il Dipartimento per le attività dei lavoratori che fa sempre capo alla medesima organizzazione ha emanato una guida alla Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale (MNE Declaration), aggiornata nel 2006.

Al giorno d'oggi, in un periodo in cui il lavoro scarseggia e quindi ci si concentra prevalentemente su altri aspetti, è importante ricominciare da regole condivise. Così nacque l'OIL insieme alla MNE Declaration che rappresenta un insieme di principi a livello universale che guidano i governi, le imprese, gli imprenditori e i lavoratori alle buone condizioni di lavoro, di vita e di relazioni. Quindi questa dichiarazione detta una serie di ambiti sensibili come la contrattazione collettiva, uguaglianza di opportunità e di trattamento, la non discriminazione, la formazione; perciò non si limita a elencare solo i principi importanti della responsabilità sociale.

Come le Linee Guida dell'OCSE lo dimostrano, anche l'OIL ha manifestato la sua attenzione alla sostenibilità sociale e (in misura minore) ambientale alle attività produttive delle aziende, in particolar modo nelle realtà che hanno dovuto delocalizzare parte della produzione all'estero, dove si violano di più i diritti dei lavoratori con orari inumani accompagnati da una violazione del rispetto della sicurezza e della salute.

Le disposizioni dell'OIL pertanto si rivolgono sia alle grandi imprese, come la Nike, la quale con il sostegno di questa organizzazione sta seguendo una politica attiva in Vietnam per migliorare le condizioni di lavoro in questa nazione; e poi anche al tessuto imprenditoriale composto dalle piccole e medie imprese perché molto spesso

[109] ABI, *Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali,* Ministero dello Sviluppo Economico, 2012, pag. 41

dipendono dalle grandi aziende con conseguenze non solo sui lavoratori, ma anche sui datori di lavoro.

### 2.9.3. ONU

Per quanto riguarda le Nazioni Unite (ONU) la dimostrazione più significativa risulta essere la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani stipulata nel 1948. Nell'introduzione vengono dichiarati i principali diritti e libertà dell'uomo e ogni soggetto deve promuoverne il rispetto. Perciò ogni individuo viene dichiarato responsabile nelle fasi di promozione e rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo.
In maniera più specifica per quanto riguardo la responsabilità civile dell'impresa, è stato proposto il Global Compact, ovvero un codice su base volontaria che tratta i principali diritti (umani, lavorativi e ambientali) fondati su nove principi:

1. Rispettare i diritti dell'uomo
2. Avere la certezza che le proprie imprese non ledano i principali diritti umani
3. Appoggiare la contrattazione collettiva e la libertà di associazione
4. Abolire il lavoro forzato
5. Eliminare il lavoro minorile
6. Porre attenzione alle sfide ambientali
7. Non adottare discriminazioni relative all'impiego e all'occupazione
8. Incoraggiare iniziative di responsabilità ambientale
9. Adottare lo sviluppo e la promozione di tecnologie eco-friendly

## 2.10 Le politiche ESG: confronto con la Responsabilità sociale d'impresa

L'acronimo "ESG" è una formula che gli investitori devono comprendere e avere bene a mente. Infatti, i fattori ambientali (Environment), sociali (Social) e di Governance fanno parte del processo decisionale. Affinchè l'investimento sia responsabile, c'è la necessità che si basi su questi tre termini consentendo agli investitori di gestire il rischio in maniera più efficace e sicura, e creare performance di lungo periodo.

La sfera ambientale, considera l'impatto dell'investimento sulle risorse, come per esempio risorse idriche, le emissioni di gas serra o i livelli di rifiuti generati attraverso l'investimento stesso.

Tra i criteri sociali si trovano l'interazione del business con la società, lavoro minorile e le condizioni di lavoro dei lavoratori.

Tra la governance, si concentrano elementi come la struttura salariale dei dirigenti, la strategia fiscale e le politiche contabili.

Di seguito la tabella 1.2.9 risporta una lista più dettagliata dei vari criteri per singolo fattore.

Tabella 1: criteri ESG

| AMBIENTE | SOCIALE | GOVERNANCE |
|---|---|---|
| Inquinamento e rifiuti | Diritti umani | Indipendenza del consiglio |
| Cambiamento climatico | Condizioni di lavoro | Retribuzioni dei manager |
| Urbanizzazione | Pari opportunità | Politiche fiscali |
| Scarsità di risorse | Sicurezza dei dati | Etica del business |
| Emissioni di gas serra | Salute e sicurezza | Accountability |
| Deforestazione | Relazioni tra lavoratori | Audit interno |
| Scarsità dell'acqua | Comunità locali | Etica del business |
| | Soddisfazione della clientela | |
| | Sicurezza del prodotto | |

Questi criteri, perciò permettono all'investitore di controllare periodicamente l'analisi economica-finanziaria e non solo di un investimento/impresa per vedere se tale operazione possa causare delle esternalità negative.

Se un'impresa adotta questi criteri, quindi pone l'attenzione anche sulla sua governance, sugli aspetti sociali e ambientali, un investitore sarebbe più propenso a

investire anche in futuro attraverso l'approccio best in class[110] che seleziona i migliori emittenti compresi in un universo.

Con riferimento alle politiche volte agli aspetti ambientali, le principali iniziative che possono essere attuate dalle imprese riguardano:

- "Green design"[111]: approccio praticato nell'ambito delle costruzioni che massimizza gli effetti nell'ambiente e nella salute dell'uomo. Queste pratiche riducono o eliminano significativamente l'impatto negativo delle costruzioni nell'ambiente e negli occupanti in cinque aree: pianificazione sostenibile del sito, salvaguardia delle risorse idriche ed efficienza idrica, conservazione dei materiali e delle risorse, qualità dei luoghi interni, efficienza energetica ed energia rinnovabile. Gli edifici sostenibili sono strutture costruite in una maniera responsabile dal punto di vista della massimizzazione nell'uso dei materiali, dalla minimizzazione delle risorse, dalla garanzia della salute e del benessere degli inquilini, dell'ambiente circostante e per le generazioni che verranno. I vantaggi che questa iniziativa può mettere in campo riguardano principalmente l'aspetto ambientale, come l'operatività energetica ridotta, diminuzione delle risorse idriche, minori volumi nella generazione degli sprechi d'acqua, diminuzione nell'uso dei materiale, aumento della vita degli edifici, minori costi di mantenimento; la salute e la sicurezza, come il miglioramento della salute e del confort degli inquilini; vantaggi comunitari, come la diminuzione dello stress e il miglioramento della qualità della vita; vantaggi economici, come la progettazione integrata che garantisce alti benefici ad un prezzo basso grazie alla realizzazione di sinergie tra le discipline e le tecnologie, la riduzione dei costi operativi, diminuzione significativa dei costi di utilità, ottimizzazione delle performance nel ciclo di vita economico.
- "Smart growth": è lo sviluppo che soddisfa l'economia, la comunità e l'ambiente; riconosce i maggiori benefici della crescita; investe tempo, attenzioni, risorse nel riequilibrio e vitalità dei centri città e dei vecchi sobborghi. La smart growth, nei nuovi contesti, è più incentrata sulla città ed è

[110] http://investiresponsabilmente.it/cose/ 20/11/2018

[111] Hisham Galal Elshimy, *Green Building as Concept of Sustainability Sustainable Strategy to Design Office Building,* ResearchGate, Aprile 2016

caratterizzata da un giusto mix di utilizzi abitativi e commerciali. Essa riconosce le connessioni esistenti tra lo sviluppo e la qualità della vita. In sintesi la smart growth influenza la crescita della comunità e cerca di trovare nuovi metodi per raggiungere obiettivi economici, ambientale e sulla qualità della vita. I suoi tratti caratteristici includono: l'utilizzazione di una combinazione di contesti, vantaggio di una progettazione compatta degli edifici, la creazione di una serie di scelte e opportunità abitative e di quartieri percorribili a piedi, lo sviluppo di comunità attrattive, la salvaguardia dei terreni agricoli e delle bellezze naturali, il rafforzamento dello sviluppo a favore delle comunità locali e l'incoraggiamento della collaborazione tra stakeholders e comunità locale nelle decisioni di sviluppo.

- "climate change": questa tematica è particolarmente importante e rappresenta una questione chiave per molti settori ed è la sola più importante tematiche ESG considerata dagli operatori finanziari. Nell'agosto del 2015, subito dopo la firma dell'accordo di Parigi, la Francia diventò il primo stato ad imporre la redazione di un report sul cambiamento climatico agli investitori istituzionali.
- "clean technology": è un fenomeno di sviluppo economico che è riconosciuto come una componente vitale della crescita economica ed ha visto un significativo impiego nelle attività economiche. Esso comprende una vasta gamma di contesti (ambientali, sociali ed economi) come:
    - riciclo: riuso delle risorse in maniera efficiente riducendo il costo della produzione e dell'inquinamento ambientale
    - energia rinnovabile come l'energia eolica, solare, idroelettrica e con l'impiego di biomasse e biocarburanti
    - tecnologie informatiche per ridurre l'uso e lo sfruttamento dei sistemi naturali
    - "trasporto verde" a basso impatto ambientale con veicoli ecologici, car sharing, trasporto su veicoli senza motore, e l'uso di mezzi di trasporto urbani a basso consumo di carburante e promotori di stili di vita sani.
    - "chimica verde" con l'utilizzo di prodotti e processi che minimizzano l'uso e la generazione di sostanze nocive

- Tecnologie energeticamente efficienti che riducono il consumo di energia
- Tecnologie applicate all'acqua, come la desalinizzazione, la purificazione e la depurazione delle acque di scarico

- Pollution: degrado dell'equilibrio naturale causato dall'introduzione di sostanze attraverso attività umana. L'inquinamento può essere chimico, biologico, elettromagnetico o radioattivo. Al di sopra di una certa soglia, l'inquinamento può diventare tossico, e nocivo per la salute umana. Le aziende, oltre a rispettare le normative, devono anche giocare un ruolo importante da sole nella riduzione dell'inquinamento. Ci sono molti approcci che adottano l'economia circolare e che reinventano le ambizioni industriali attraverso la riduzione, il riciclo e il riuso di materiali e flussi energetici, come per esempio la promozione di una concezione ecologica del prodotto durante la fase della progettazione, considerando e riducendo gli impatti ambientali grazie alla collaborazione e all'innovazione lungo tutta la filiera; raccogliere, smistare e riciclare dei rifiuti; e lo sviluppo di trattamenti per la depurazione dell'inquinamento proveniente dalle attività industriali.
- "Sustainable agriculture and natural resources" incrementano la produttività attraverso l'adozione di pratiche che mantengono l'integrità ecologica e biologica delle risorse naturali nel lungo periodo. L'obiettivo è quello di fornire dei migliori profitti economici e di contribuire ad una migliore qualità di vita e allo sviluppo economico.
- Water use and conservation: l'acqua è essenziale nella produzione di beni e servizi. L'inquinamento e il consumo eccessivo dell'acqua, la stanno facendo diventare una risorsa scarsa, compromettendo anche la crescita economica. Anche se non esiste un accordo internazionale che regoli l'uso dell'acqua, i Sustainable Development Goals (SDGs) si prefiggono di "assicurare l'accesso all'acqua per tutti migliorando la qualità e l'uso di questa risorsa per il 2030"[112]. Alcune aziende e investitori stanno considerando come possono allinearsi con i

[112] Tsang B., March R., *How to Manage Water Risk in Your Growing Business,* S&P Dow Jones Indices, Marzo 2018

programmi di sostenibilità ambientale per contribuire a raggiungere questo obiettivo.

Dal lato dell'aspetto sociale la US SIF[113] ha individuato le seguenti iniziative:

- Workplace Safety: insieme di misure che potenziano la sicurezza sul luogo di lavoro attraverso l'adozione di sistemi che vadano oltre gli obblighi richiesti dalla legge. Ciò consente ai lavoratori di conoscere che la sicurezza è una priorità in tutta l'azienda e che i comportamenti non sicuri, e quindi quelli che ledono la sicurezza dei lavoratori, non sono consentiti.
- Labour Relations: insieme delle iniziative attuate dall'azienda al fine di intensificare i rapporti all'interno del contesto lavorativo tra i dipendenti. Il processo di valutazione ESG favorisce le aziende che dimostrano leadership nelle performance rispetto a settori simili in aree riguardanti la gestione dei lavoratori che danno importanza alle relazioni sindacali, alla salute e sicurezza dei lavoratori, alle indennità ed ai benefici, e allo sviluppo professionale. Quando l'attenzione all'ESG si verifica, il processo di valutazione esegue un'attenta analisi alle aziende che si occupano dei rischi e delle opportunità che devono affrontare nel contesto della loro industria e in rapporto ai propri competitors.
- Workplace benefits: insieme delle iniziative attuate dalle aziende nei confronti dei propri dipendenti e riguardanti la promozione della loro salute e sicurezza finanziaria. Le misure che un'azienda può considerare sono la protezione della salute dei propri dipendenti attraverso assicurazioni mediche e dentali e visite oculistiche; la protezione dei guadagni dei lavorati; piani di pensione per i propri dipendenti; la salvaguardia dei loro risparmi attraverso assicurazioni contro gli infortuni, contro i tumori, e contro le malattie gravi; la promozione dell'educazione della propria forza lavoro.
- Diversity and anti-bias issues: insieme delle iniziative promosse dalle aziende al fine di limitare i problemi derivanti dalle diversità culturali tra i dipendenti,

[113] Forum for Sustainable and Responsible Investment: US SIF è aiutata nel suo lavoro da US SIF Foundation, il cui compito è quello di supportarla nelle sue attività. La sua principale attività è la promozione di investimenti sostenibili e responsabili in tutte i contesti.

evitando comportamenti anti-pregiudizievoli. La politica dell'US SIF dichiara che "le politiche aziendali non devono discriminare e dovrebbero assumere un'azione affermativa per assicurare che le attività vengano condotte indifferentemente dal colore della pelle, dalla religione, dal genere, dall'età, dall'orientamento sessuale o affettivo, dalle origini nazionali, dalla disabilità dei lavoratori". (US SIF, 2016)[114]

- Community development: insieme delle iniziative attuate dall'impresa nei confronti della comunità ove è inserita. La sua applicazione contribuisce a stimolare la legittimazione sociale e la sostenibilità regionale nelle comunità dove l'azienda opera. Il modello ha come obiettivo la creazione di valore condiviso anche tra i suoi dipendenti e stakeholders.
- Avoidance of tobacco or other harmful products: insieme delle iniziative promosse dall'azienda al fine di limitare il più possibile l'utilizzo di sostanze nocive.
- Human rights: insieme delle iniziative volte alla salvaguardia dei diritti umani. Essi sono connessi in tutti gli esseri umani, qualsiasi sia la loro nazionalità, luogo di residenza, sesso, nazionalità o origine etnica, colore, religione, lingua o altre condizioni. Nella sfera dei diritti umani riguardanti i lavoratori si possono individuare quattro principi: la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva, l'eliminazione del lavoro forzato, l'abolizione del lavoro minorile e l'eliminazione della discriminazione nel rispetto dell'occupazione lavorativa. I diritti umani internazionali, di norma, non impongono obbligazioni legali direttamente alle aziende. La responsabilità e l'applicazione giuridica per la violazione degli standard dei diritti umani sono definiti ampiamente dalla legge nazionale. Le aziende possono influenzare i diritti umani dei propri lavoratori, clienti, e della comunità dove operano.

Con riferimento alla corporate governance, si individuano le seguenti iniziative:

- Independent board: è una commissione aziendale che ha la maggioranza dei direttori esterni alla realtà aziendale che sono affiliati con gli alti dirigenti, ma che hanno pochi o non hanno proprio affari con l'impresa stessa al fine di

[114] US SIF, *2016 Annual Report: US SIF and US SIF Foundation,* www.ussif.org

evitare potenziali conflitti di interessi. Ci si aspetta che un independent board fornisca un'attenta supervisione sull'impresa per mitigare l'opportunismo dirigenziale e promuovere il valore degli azionisti.

- Anti-corruption policies: adozione volontaria da parte delle organizzazioni di politiche anticorruzione. Queste informazioni hanno un impatto considerevole con le regolamentazioni aziendali. Esse contribuiscono a capire le abilità e le performance da parte degli stakeholders.
- Board divesity: inclusione del genere meno rappresentato nel consiglio di amministrazione. Questo tema è, da parecchio, centro di discussioni: molti dicono che ciò porterebbe maggiori performance aziendali e consentirebbe delle relazioni migliori con gli investitori.
- Executive compensation: attuazione di politiche retributive oggettive per tutti i dipendenti aziendali
- Corporate political contributions: insieme delle politiche aziendali volte a favore dei dipendenti sotto forma di welfare aziendale e per rafforzare il valore degli azionisti senza tenere in considerazione le preferenze politiche dei responsabili dell'azienda.

A differenza della Responsabilità Sociale d'Impresa, le politiche ESG (Environment, Social, Governance) possono essere incluse in qualsiasi tipo di investimento. Quindi incidono sul processo decisionale per far sì che tutti i fattori a rischio e rendimento[115] vengano considerati sia a livello finanziario che non finanziario. La responsabilità sociale, per di più, era nata come un'espressione volontaria delle imprese di adottare o meno questo approccio, ma con lo trascorrere degli anni, viene sempre più vincolata da norme e disposizioni limitandola in tutti gli aspetti. Le politiche ESG sono invece ancora espressione della volontà degli investitori nel collegare l'aspetto finanziario con quello non finanziario, anche se in parte possono sembrare che esse rientrino nella sfera giuridica, perché indirettamente queste politiche sono nate sulla base di ciò che c'era prima, cioè la Corporate Social Responsibility.

[115] Rapporto fra i rendimenti attesi e il grado di rischio assunto

Il grafico sottostante (figura 7 2.9) spiega quali sono i processi di integrazione dei fattori ESG.

Figura 7: Processi di integrazione dei fattori ESG

# III DALLE POLITICHE ESG ALL'INNOVAZIONE STRATEGICA SOCIALE

## 3.1 Il social business

A partire dalla crisi economica mondiale, è sorta la necessità di una riconfigurazione dei modelli di business: dal raggiungimento del profitto ad ogni costo (sia nel breve che nel lungo periodo), al primato del valore sociale accompagnato dall'innovazione e dalla sostenibilità economica.

Il termine social business viene utilizzato per identificare quell'insieme di pratiche e comportamenti imprenditoriali che utilizzano l'aspetto economico come mezzo per il raggiungimento di obiettivi sociali e di sviluppo sostenibile. Questo concetto può essere messo in pratica sia attraverso la costituzione di nuove attività imprenditoriali sia attraverso la riconfigurazione delle attività delle aziende no-profit verso nuovi orizzonti per soddisfare le nuove esigenze sociali[116]. Il social business non deve essere inteso come mera beneficienza, ma come un'attività di business a tutti gli effetti.

Muhammad Yunus[117] ha elaborato sette principi che servono a definire le caratteristiche del social business[118]:

1. Il suo principale obiettivo è quello di diminuire la povertà e altri problemi socio-economici attraverso un business model convincente
2. L'obiettivo principale di queste aziende è la massimizzazione del profitto sugli aspetti sociali
3. L'impresa deve raggiungere una certa sostenibilità economica e finanziaria così da non dover dipendere da donazioni o opere di beneficenza
4. Gli investitori sono autorizzati a riavere i loro investimenti, ma non possono prendersi il profitto derivante dagli investimenti, perchè deve essere reinvestito interamente per i progetti successivi
5. L'azienda deve essere attenta all'ambiente circostante
6. I lavoratori devono essere remunerati e devono essere loro garantite condizioni di lavoro migliori rispetto a quelle dei competitors

[116] BALDASSARRE G., *Il social business plan,* SDA Bocconi, Milano, 2005
[117] Economista bangladese, inventore del microcredito; premio Nobel per la pace nel 2006
[118] Durante *2016 Global Marketing Conference at Hong Kong*

7. Il social business deve essere condotto con piacere perché contiene delle finalità importanti, sacrificio e autostima.

Il social business quindi può essere definito come una forma di business che mette insieme la massimizzazione del profitto con la consapevolezza sociale.

Ma come afferma Yunus[119], il social business genera ricchezza che verrà reinvestita nell'attività aziendale e anche per questo crea non solo ricavi, ma anche costi che devono essere supportati dal sistema aziendale; per questo motivo riporta le stesse caratteristiche di un qualsiasi altro business solo che il suo principale fine è quello di aiutare la società e di migliorare le condizioni degli individui più poveri (Yunus, 2010).

Per far sì che questo business abbia successo, anche la logica dei managers deve cambiare, ovvero essi devono essere consapevoli che il successo e la sostenibilità aziendale può essere raggiunta anche senza una ricerca assidua al profitto; infatti i principali elementi di educazione del social business sono svariati e diversi, come integrazione tra esperienze e apprendimento globale e impegno civile.

Per quanto fin qui si è detto a questo proposito, il social business si potrebbe dire che segue la logica del "no loss, no dividend"[120], fondato in un principio capace di produrre un servizio o un prodotto che sia capace di soddisfare i bisogni primari della società.

Nel corso degli anni, si sono riscontrati tre fatti importanti:

- I problemi sociali non sono risolvibili solo dai governi;
- Le grandi aziende stanno avendo dei riscontri negativi dalla società;
- La società ha delle grandi aspettative nei confronti delle aziende di grandi dimensioni.

Perciò, negli anni del "Millennium Development Goals"[121], si pretendeva che le aziende sconfiggessero la povertà entro il 2015[122]. Il risultato non fu quello atteso, ma si videro

[119] BITTENCOURT B. A., FIGUEIRO' P. S., SCHUTEL S.,*The Impact of Social Innovation: Benefits and Opportunities from Brazilian Social Business,* Revista Espacio Vol. 38 N. 26, 2017

[120]YUNUS M., SIBIEUDE T., LESUER E., *Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty?,* Field Actions Science Reports, Special Issue 4, 2012

[121]Gli otto Millennium Development Goals sono stati sanciti e discussi in occasione del Millennium Summit che si è tenuto dal sei all'otto settembre del 2000, a New York

[122] YUNUS M., SIBIEUDE T., LESUER E., *Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty?,* Field Actions Science Reports, Special Issue 4, 2012

i primi segnali e dimostrazioni di quello che oggi viene chiamato social Business, che oggi viene considerato parte integrante delle strategie di sviluppo delle grandi aziende. La CECOP-CECOPA Europe[123] ritiene che l'Unione Europea debba contribuire a far fronte alle barriere all'accesso delle finanze per le iniziative di business sociale, adottando i seguenti provvedimenti:

- Implementare un metodo specifico di coordinamento per favorire le politiche a livello nazionale destinate al sostegno dell'accumulazione di capitale attraverso la partecipazione dei lavoratori al capitale aziendale, la promozione delle risorse aziendali e meccanismi finanziari per l'accumulazione del capitale produttivo
- Sviluppare delle ricerche a livello Europeo in diverse tematiche, come i meccanismi che causano un maggiore o minore livello di indebitamento aziendale; l'effetto degli strumenti finanziari usati nelle attività di finanziamento esterne; l'impatto della struttura e natura delle riserve aziendali nella longevità aziendale e nelle strategie di lungo periodo.[124]

Ma che cosa non rientra nella definizione di social business?

Spesso, il termine social business viene usato come sinonimo di altri concetti che non hanno niente a che vedere con esso (social entrepreneurship, azienda sociale, responsabilità sociale d'impresa, servizio sociale, attivismo sociale).

Per esempio il termine social entrepreneurship rappresenta un'iniziativa con conseguenze sociali creata da un imprenditore (o meglio "entrepreneur"[125]) con una visione sociale. Quest'attitudine può essere non-profit, di beneficienza, o un'attività di business con o senza un profitto personale. Dall'altra parte, il social business può essere considerato come un sottoinsieme della social entrepreneurship, infatti tutti

[123] European Confederation of Workers Cooperatives, Social Cooperatives and Social and Participative Enterprises: è un'organizzazione europea presente in 16 paesi ed al suo interno, fanno parte più di 50 mila aziende industriali e di servizi con quasi un milione e mezzo di dipendenti. Più di quattro mila lavoratori fanno parte di progetti di reinserimento di quelle che vengono definite "classi disagiate" (ex carcerati, disabili, disoccupati da lungo tempo, etc.)

[124] CECOP, *CECPO Position on the European Commission Staff Working Paper "THE SOCIAL BUSINESS INITIATIVE: PROMOTING SOCIAL INVESTMENT FUNDS"*

[125] Entrepreneur, diversamente dalla traduzione italiana che spesso si trova in imprenditore, è una persona che intraprende un'attività ed è disposto a correre dei rischi per ottenere un profitto; invece l'imprenditore è colui che esercita professionalmente un'attività atta alla produzione e allo scambio di beni e servizi.

quelli che gestiscono un'attività di business sociale sono social entrepreneurs, ma non tutti i social entrepreneurs sono coinvolti in attività di social business (Yunus, 2010)[126]. Martin e Osberg definiscono la social entrepreneurship come componente a sé stante e non come sottoinsieme del social business identificando tre elementi caratteristici (2007):

1. Identificazione di un equilibrio che causa l'esclusione e la marginalizzazione dell'aspetto umano;
2. Identificazione di un'opportunità all'interno di questo ingiusto equilibrio sviluppando una value proposition[127] sociale
3. La volontà di costruire un nuovo stabile equilibrio che allevia le sofferenze della classe sociale a cui è indirizzata e/o di tutta la società in generale.

Mentre il social business, come si è detto in precedente, rispecchia naturalmente il modello del "no loss – no dividend" con una causa sociale, la social entrepreneurship è condotta principalmente in maniera individuale e indirizzata sia per iniziative for-profit che per quelle not-for-profit. Anche se l'obiettivo finale è lo stesso per entrambe le categorie, i modelli in cui sono strutturate sono profondamente diversi, così come il social business è diverso dalle fondazioni. Queste ultime sono integrate ampiamente per erogare fondi e per sovvenzionare donazioni alle diverse organizzazioni sociali; non generano così ricchezza per sé e sono finanziate maggiormente da persone facoltose.
Perciò, la differenza sostanziale tra social business e tutti gli altri concetti "sociali" (social entrepreneurship, social enterprise, corporate social responsibility) è che solo il business sociale è in grado di riutilizzare il denaro derivante dagli investimenti fatti in passato. I programmi di responsabilità sociale, infatti, sono usati per costruire un'immagine aziendale e per promuovere il concetto di azienda come "a good citizen"(2016)[128]: per questo motivo i comportamenti socialmente responsabili possono essere considerati validi, ma non contengono nessuna relazione con il business sociale.

[126]YUNUS M., SIBIEUDE T., LESUER E., *Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty?,* Field Actions Science Reports, Special Issue 4, 2012
[127] Value proposition o proposta di valore è l'insieme di benefici che l'azienda promette di dare ai clienti ottenuta con l'acquisto dei prodotti che compongono la soluzione proposta sul mercato.
[128]ISLAM A. S., *Social Business: Meaning, Scope, and Evaluation,* University of Dhaka, Reasearch Gate, 2016

I tratti caratteristici del social business sono molteplici. Innanzitutto, le persone povere sono considerate come indipendenti, ovvero come dei soggetti pensanti che possono pensare, agire o intraprendere una decisione se sono in possesso delle risorse economiche necessarie per iniziare una nuova impresa: con una piccola somma di denaro, potrebbero creare un'opportunità di lavoro anche per altre persone. Perciò il social business crea opportunità per quelle persone che non sono capaci di usare il loro unico talento e le loro capacità innate dal momento che non posseggono risorse finanziarie.

Come si è precedentemente ribadito, il business sociale non dipende da continue azioni di beneficienza e di donazioni. Una volta che il denaro sarà investito, l'investimento sarà "riciclato" per generare ulteriore profitto, attraverso il commercio di beni o l'erogazione di servizi ai consumatori.

Un vantaggio del social business è il fatto che sia facilmente applicabile per la sua semplicità e la sua natura di adattamento a qualsiasi campo. Tutti possono seguire i sette principi di Yunus (sopra riportati)[129]. Esso, inoltre, può essere applicato in tutte le organizzazioni: piccole, medie e grandi, creando un impatto positivo nel brand offerto dall'impresa di business sociale.

In conclusione, quindi, il business sociale può essere definito come un'opportunità di investimento senza un ritorno monetario. Ma il più importante guadagno che ne deriva è la soddisfazione ricevuta nell'aiutare gli altri. Nelle società a fini di lucro, gli investitori misurano il successo dall'ammontare di profitto guadagnato in un dato periodo di tempo e sviluppando la possibilità di guadagnare di più nei periodi successivi. In un'azienda che esercita il business sociale, il successo dipende in che modo è in grado di risolvere il problema sociale. Ma per essere chiamato business, deve essere auto sostenibile: in ogni caso, l'attività deve ricoprire interamente i suoi costi totali e ottenere dei ricavi per la sue esistenza futura.

### 3.2 La Social Innovation

Nel 2003, il Centre for Social Innovation ha pubblicato il primo Standford Social Innovation Review. La social innovation fu definita come "un processo di invenzione, la

[129] ISLAM A. S., *Social Business: Meaning, Scope, and Evaluation,* University of Dhaka, Reasearch Gate, 2016

garanzia per il supporto e l'implementazione di nuove soluzione a bisogni e problemi sociali"[130].

### 3.2.1 Breve storia sulla Social Innovation

La maggior parte delle cose che si danno per scontate nella politica sociale e nella fornitura di servizi, iniziò come un'innovazione radicale. Ad esempio, l'idea di un servizio sanitario accessibile a tutti gratuitamente fu visto come un'affermazione utopica: infatti tutt'ora questo obiettivo non è stato interamente raggiunto in molti stati, tra i quali Cina e Stati Uniti[131].

Durante gli ultimi due secoli, innumerevoli innovazioni sociali si sono susseguite. La grande ondata di industrializzazione ed urbanizzazione del diciannovesimo secolo, è stata accompagnata da un grande slancio di imprese sociali e innovative: microcredito, cooperative e sindacati.

Tra la fine del diciannovesimo secolo e l'inizio del ventesimo, la società civile britannica ha aperto la strada ai più importanti modelli di assistenza all'infanzia, assistenza sociale e sviluppo della comunità.

Durante alcuni periodi, le redini sono state prese principalmente dai movimenti sociali. Il primo di questi fu il movimento anti-schiavitù alla fine del diciottesimo secolo; più tardi, intorno agli anni sessanta e settanta, si vide l'avvento dei primi movimenti sociali femministi, sull'ecologia e sui diritti civili che generarono innovazioni nei governi, nei mercati e nello NGO[132]. Più tardi, un'altra ondata di rivoluzione innovativa fu portata dall'avvento di internet e dei mezzi di comunicazioni globali.

Negli primi anni che seguirono la seconda guerra mondiale, furono i governi che contribuirono a portare un'ondata di innovazioni, con la costruzione, ad esempio, del welfare state, sistema scolastici, e anche istituti di credito per allevatori e sistemi di scolarizzazione per adulti. Fu questo il periodo in cui si videro le prime grandi organizzazioni sociali, anche a livello parrocchiale e paternalistico.

---

[130] PHILLS, JAMES A., DALE T., *Rediscovering Social Innovation*, Standford Social Innovation Review, 2008

[131] MULGAN G., TUCKER S., ALI R., SANDERS B., *Social Innovation: what is, why it matters and how it can be accelerated,* The Young Foundation, Inghilterra, 2007

[132] NGO: organizzazione non governativa (non-governamental organisation); organizzazioni principalmente no-profit molto attive in ambiti umanitari, sociali, educativi, ambientali, etc.

La social innovation non può essere ristretta e paragonata alle politiche sociali perché è qualcosa di più elevato e profondo: l'innovazione sociale può trovarsi anche nei servizi pubblici, nelle radio e televisioni, nell'agricoltura, nella finanza e nella religione; significativo fu l'esempio di Florence Nightingale, che durante la guerra in Crimea propose nuovi sistemi medici seppur oggi scontati, come l'igiene negli ambienti ospedalieri per non far contrarre ai pazienti infezioni, anche letali.

### 3.2.2. Che cos'è la Social Innovation oggi?

Per poter definire la Social Innovation in maniera chiara, bisogna prendere in considerazione il termine "innovation". Esso è sia un processo che un prodotto. Conseguentemente, la letteratura accademica in questa tematica si divide in due correnti diverse. La prima si occupa dei processi organizzativi e sociali che producono l'innovazione, come per esempio, la creatività del singolo, la struttura organizzativa, il contesto ambientale, e i fattori economici e sociali. L'altra si rivolge all'innovazione come risultato che rappresenta se stesso nei prodotti, nelle caratteristiche di ogni bene e nei metodi di produzione dello stesso. Questo ramo della ricerca studia le conseguenze economiche dell'innovazione.

I professionisti, i finanziatori e i responsabili politici analogamente distinguono tra innovazione di processo e di risultato. Dal punto di vista del processo, i professionisti vogliono sapere come produrre di più e le migliori innovazioni. Allo stesso modo, i finanziatori e i responsabili politici vogliono sapere come fare a progettare contesti che supportano l'innovazione. E dal punto di vista del risultato, tutti vorrebbero prevedere quali innovazioni funzioneranno.

Per essere considerata innovazione, un processo o un risultato devono soddisfare due criteri. Il primo è la novità: tuttavia le innovazione devono necessariamente essere originali, devono essere nuove all'utente, al contesto e nell'applicazione. Il secondo criterio è perfezionamento o progresso. Per essere considerato innovazione, un processo o un risultato devono essere sia più efficienti e più efficaci delle alternative che li hanno preceduti. Anche la sostenibilità gioca il suo ruolo importante: come sostenibilità, si considerano soluzione che sono sostenibili sia economicamente che in termini ambientali.

Quindi, è essenziale distinguere quattro differenti elementi dell'innovazione. Per prima cosa, il processo dell'innovazione, o la creazione di una nuova produzione o soluzione, che mettono in campo fattori tecnici, sociali ed economici. Inoltre, il prodotto o l'invenzione, di per sé, rappresentano un risultato che viene chiamato adeguatamente innovazione. Infine, la diffusione o l'adozione dell'innovazione e il valore ultimo creato dalla stessa.

Il termine "Social" viene definito come l'attenzione nell'intenzione o nella motivazione dell'imprenditore o dell'innovatore. Come sostiene Gregory Dees's, "adottare una missione per creare e sostenere il valore sociale (non solo privato)"[133] come parte centrale della distinzione tra business e imprenditori sociali. Successivamente, spiega come "fare un profitto, creare ricchezza o soddisfare il desiderio dei consumatori sono mezzi per un fine sociale ma non sono la fine in se stessa"[134].

Anche il settore è un indicatore per determinare cosa sia social, perché esclude arbitrariamente metodi e forme istituzionali che possono generare valore sociale. La maggior parte delle persone utilizzano il termine settore sociale per definire le organizzazioni no-profit e non governative. Al giorno d'oggi, la complessità dei problemi sociali e approcci sulla crescita intersettoriale che coinvolgono il business e i governi, significano che le definizioni del "sociale" che sono legate alla forma organizzativa, sono diventate rapidamente obsolete.

Un altro impiego che la parola social trova impiego è per descrivere un tipo di valore che è diverso e separato dal valore finanziario ed economico. Il valore sociale è rappresentato dalla creazione di benefici o riduzioni di costi per la società – attraverso gli sforzi per risolvere i problemi e i bisogni sociali – in termini che vanno al di là dei guadagni privati e dei benefici generali dell'attività nel mercato.

Tante innovazioni creano benefici per la società, inizialmente attraverso un aumento dell'impiego, della produttività, e della crescita economica. Alcune creano il valore sociale ben oltre il loro impatto economico. Ad esempio, l'avvento del computer contribuì ad incrementare la produttività individuale, l'autodidattica e la creatività;

[133] PHILLS, JAMES A., DALE T., *Rediscovering Social Innovation*, Standford Social Innovation Review, 2008 pag. 35

[134] PHILLS, JAMES A., DALE T., *Rediscovering Social Innovation*, Standford Social Innovation Review, 2008 pag. 34

l'automobile promosse sentimenti di libertà de indipendenza e allo stesso tempo unì persone che altrimenti raramente avrebbero potuto incontrarsi. E così con questi prodotti non beneficiano solo gli individui, ma la società come un'unica entità.

Secondo la definizione di social innovation data dalla Standford Social Innovation Review[135], un'innovazione può definirsi sociale solo se l'equilibrio è inclinato prevalentemente verso il valore sociale (benefici al pubblico o alla società come unica entità) piuttosto del valore privato (vantaggi per gli imprenditori, gli investitori e i consumatori abituali). Infatti, la Standford Social Innovation Review, vuole distinguere le innovazioni sociali da quelle ordinarie perché sono già molto diffuse nel mondo.

La social innovation è un campo giovane per la sua continua evoluzione, ma che in realtà esiste da sempre. La letteratura esistente in questa materia deriva principalmente dall'ambito economico, in particolare dalla finanza pubblica; dall'innovazione tecnologica in riferimento alla diffusione della conoscenza e al processo innovativo; e dall'antropologia sociale, la sociologia e la politica in relazione ai movimenti sociali e al potere. Anche se la social innovation fa parte di un campo emergente, la tematica è ricca e variegata. L'innovazione sociale si distingue da "miglioramento", "cambiamento" e "creatività" e "innovazione". Queste ultime due nozioni sono cruciali per l'innovazione, ma trascurano gli steps fondamentali di implementazione e diffusione che fanno diventare le nuove idee utili. Alcune innovazioni sociali sono incrementali, ovvero si basano su quello che c'era prima[136]; altre, invece, sono radicali, cioè forniscono nuovi modelli o processi per pensare e agire[137].

Ma perché si trattano queste tematiche adesso?

La crisi globale ha posto chiarezza sui nuovi aspetti che ci troviamo a dover affrontare che sono principalmente di natura sociale. I principali sono la lotta contro la

[135] PHILLS, JAMES A., DALE T., *Rediscovering Social Innovation*, Standford Social Innovation Review, 2008 pag. 37

[136] MULGAN G., TUCKER S., ALI R., SANDERS B., *Social Innovation: what is, why it matters and how it can be accelerated,* The Young Foundation, Inghilterra, 2007

[137] SIC, *Study on Social Innovation,* European Unione, The Young Foundation, 2010

disoccupazione, invecchiamento della società e il cambiamento climatico. Il problema della crescita della disoccupazione è spesso collegato all'aumento delle attività criminali e l'esclusione sociale, con importanti conseguenze anche per i bambini e ragazzi che si trovano ad avere meno opportunità nella società. L'invecchiamento della popolazione e i relativi costi sulla sanità erano un problema ancora prima della crisi globale, ora sono più rimarcati dal punto di vista della sostenibilità della finanza pubblica[138].

In un contesto di risorse limitate, nuove soluzioni dovrebbero essere trovate. L'innovazione sociale insegna la via per l'applicazione di nuove soluzioni per rispondere alle richieste sociali e nello stesso tempo, mettere in atto un uso migliore delle risorse disponibili.

I cambiamenti sociali sono delle opportunità: molti di questi cambiamenti possono essere visti anche come un'offerta economica ed opportunità sociali. Gli sviluppi nell'informatica e nelle tecnologie comunicative hanno creato delle opportunità entusiasmanti per migliorare l'abilità nell'individuare i bisogni sociali, come l'e-health[139] e le scuole virtuali nel campo dell'educazione. In questo modo si potrebbe scolarizzare la popolazione migrante e, a sua volta, aumentando la quantità della forza lavoro, promuovere la diversità e il dinamismo delle economie e società europee e allo stesso modo, aiutare l'Unione Europea a soddisfare i bisogni di cura della popolazione anziana[140].

Molti studiosi in materia hanno provato a definire il termine Social Innovation. Primi su tutti Phills, Deiglmeier e Miller che definiscono l'innovazione sociale come "una nuova soluzione ad un problema sociale che è più efficiente, efficace e sostenibile rispetto alle soluzioni esistenti e che il valore creato è indirizzato principalmente alla società intera, piuttosto che dai singoli individui"[141]. Questa nuova soluzione viene

[138]EUROPEAN COMMISSION, *Social Innovation as part of the Europe 2020 Strategy,* Bureau of European Policy Advisers, Bruxelles, 2010

[139] E-health o salute digitale è un processo mediante il quale si attua un miglioramento della salute e del benessere attraverso strumenti informatici (World Health Organization – Organizzazione Mondiale della Sanità)

[140] EUROPEAN COMMISSION, *Social Innovation as part of the Europe 2020 Strategy,* Bureau of European Policy Advisers, Bruxelles, 2010

[141]PHILLS, JAMES A., DALE T., *Rediscovering Social Innovation*, Standford Social Innovation Review, 2008

rappresentata da un prodotto, un processo di produzione o tecnologia, ma può anche essere un'idea, un movimento sociale, o un intervento[142].

La definizione fornita dalla NESTA[143] è simile alla precedente, ma con un focus maggiore alle finalità e alle fonti dell'innovazione sociale. È l'innovazione che trae ispirazione dal desiderio di soddisfare i bisogni sociali che possono essere trascurati dalle tradizionali forme di disposizioni del mercato privato, che non sono state risolte dai servizi organizzati dallo stato. L'innovazione sociale può derivare sia all'interno che all'esterno dei servizi pubblici; quindi può essere sviluppata dal pubblico, dal privato o dai terzi settori, o utenti e comunità, ma alcune innovazioni sviluppate da questi comparti non possono essere qualificate come innovazioni sociali perché non risolvono le maggiori sfide sociali.

Una definizione leggermente diversa è stata data dall'OECD LEED Programme[144] incentrata sul mercato del lavoro e sulla fornitura dei servizi. Tutto ciò è in contrasto con altre definizioni che propongono gli approcci "bottom-up"[145] all'innovazione sociale e che ritengono che essa possa derivare da diversi campi come il contesto familiare, network informatici, movimenti sociali e il mercato. Il programma OECD LEED definisce la social innovation come un cambiamento di processo o prodotto, cambiamenti nell'organizzazione e nel finanziamento che sono in grado di affrontare nuove relazioni con stakeholders e territori. L'innovazione sociale cerca nuove risposte a problemi sociali fornendo nuovi servizi che migliorano la qualità di vita degli individui e della società e applicando nuovi processi di integrazione nel mercato del lavoro, nuove competenze, nuovi lavori, nuove forme di partecipazione, come elementi diversi, ma che ciascuno contribuisce a migliorare la posizione degli individui dal punto di vista della manodopera.

Perciò, secondo l'istituto, l'innovazione sociale opposta all'innovazione economica, non si identifica con l'introduzione di nuovi processi produttivi o lo sfruttamento di nuovi mercati, ma è rappresentata dal soddisfacimento di nuovi bisogni che non sono

[142] PHILLS, JAMES A., DALE T., *Rediscovering Social Innovation*, Standford Social Innovation Review, 2008

[143] NESTA: National Endowment for Science, Technology and the Arts; organizzazione innovative inglese che pone al centro della propria attenzione l'innovazione sociale come sinonimo di progresso umano, prosperità e felicità

[144] Local Economic and Employment Development Programme

[145] Bottom-up: tipo di processo che vede parti individuali di un sistema connesse tra loro in modo da formare componenti più grandi, interconnesse a loro volta fino a formare un sistema.

forniti dal mercato o dalla creazione di nuove e più soddisfacenti vie di impiego in termini di "dare agli individui un ruolo nella produzione".

L'innovazione sociale riguarda il miglioramento del welfare degli individui e comunità, sia per i consumatori che per i produttori. Tutto ciò è messo in pratica attraverso l'occupazione, il consumo e la partecipazione.

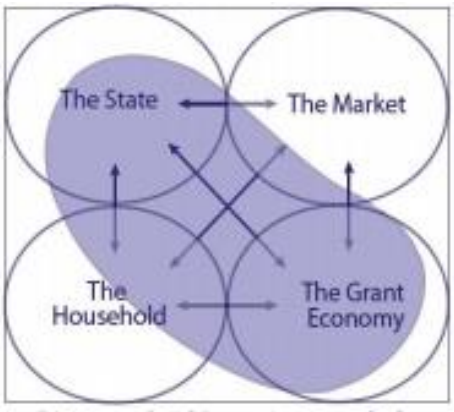
Il Centre for Social Innovation definisce questo aspetto come l'avvento di nuove idee che possono risolvere le sfide sociali, culturali, economici e ambientali esistenti a vantaggio del pianeta e delle persone. Una vera innovazione sociale altera le percezioni, i comportamenti e le strutture che hanno generato questi cambiamenti[146].

Le principali fonti dell'innovazione sociale sono:

- Il settore privato (finanza etica o responsabilità sociale d'impresa, nuovi modelli di business collaborativo);
- Il settore pubblico sia in termini di politiche che di modelli di servizio
- Il terzo settore
- Il settore domestico che ricopre un ruolo significativo nella creazione di movimenti sociali

Le innovazioni possono coinvolgere anche più di un settore: un esempio recente è rappresentato dalla partenership Grameen-Danone. Insieme, queste due organizzazioni hanno prodotto e commercializzato un "healthy yoghurt" con lo scopo di migliorare la salute e la nutrizione dei bambini in Bangladesh.

Figura 8: social innovation




[146]SRIDHARAN S., MAYNE J., NAKAIMA A., *Evaluating Social Innovations,* Horizons Policy Research Initiative, 2011

L'area colorata nel grafico soprastante rappresenta quei comparti del terzo settore che sono interessati alla social innovation. Il grafico dimostra come nessuno dei quattro settori è completamente interessato all'innovazione sociale. Questi sono uniti gli uni agli altri dalla loro attenzione ad obiettivi sociali e dall'importanza data all'etica, all'inclusione sociale, all'emancipazione e alla solidarietà.

Per gli innovatori, spesso le barriere al cambiamento assomigliano a dei fallimenti personali: la loro "stupidità", rigidità e la mancanza di immaginazione sono le componenti che si trovano a metà tra un'idea brillante e la sua esecuzione. Ma le vere barriere al cambiamento sono più importanti di queste.

La prima barriera è l'efficienza ciascun nuovo approccio, anche se ben progettato e pensato, può apparire inefficiente se paragonato alla sottile interdipendenza con un sistema sociale o economico concreto. I settori pubblici si rivelano per la maggior parte incapaci, si sono creati la loro logica come le basi militari della vecchia Unione Sovietica che sostennero le economie locali. Alcuni autori, come Christensen, hanno affermato che "gli innovatori radicali devono tenere i nervi ben saldi e contare sui loro sostenitori per poter superare i difficili periodi di transizione quando le cose sembra vadano male, anziché bene" (Christensen, 1990)[147]. Le aziende, in maniera particolare le aziende pubbliche, con metodi ben definiti nello svolgimento delle loro mansioni, sono abituate ad aggiungere nuove funzionalità per migliorare la loro posizione. Successivamente, nascono poi nuove scelte radicali che si rivelano, da subito, meno efficaci di quelle vecchie, ma che hanno le potenzialità per superarle e quindi diventare più risolutive. Per queste organizzazioni, ciò porta a due problematiche:

- Come alimentare la nuova innovazione, sapendo che potrebbe fallire
- Come gestire entrambe le innovazioni allo stesso tempo.

La seconda barriera al cambiamento sono gli interessi delle persone. In ogni sistema sociale, molte persone vogliono avere grandi aspettative in termini di stabilità. I rischi di un cambiamento saranno maggiori rispetto ai benefici della continuità. Ciò è più

[147] MULGAN G., TUCKER S., ALI R., SANDERS B., *Social Innovation: what is, why it matters and how it can be accelerated,* The Young Foundation, Inghilterra, 2007

applicabile ai contadini che cercano nuovi metodi di coltivazione che ai managers, i quali devono rispondere alla globalizzazione.

La terza barriera è la mente delle persone. Ogni sistema sociale diventerà solido nella mente di ogni persona in termini di assunzioni, valori e norme. Più il sistema sembra efficace, dando alle persone sicurezza e prosperità, più le sue norme diventeranno consolidate nell'identità di ogni individuo: così, le organizzazioni diventano intrappolate dalla routine.

Per ultimo, la quarta barriera è rappresentata dalle relazioni. All'interno del sistema, i rapporti personali creano un fattore aggiuntivo nella forma del capitale sociale e dell'impegno reciproco. La maggior parte del business del governo e del settore sociale si basano sulle relazioni personali che possono contare di più rispetto agli organigrammi formali. Questi networks possono essere la chiave per un sistema stabile, ma impediscono ogni proposta di cambiamento radicale.

Queste barriere rappresentano la spiegazione per far capire che, anche se il cambiamento trova un terreno fertile per essere implementato, è molto difficile rendere operative le trasformazioni radicali.

Probabilmente la risposta a questi fallimenti è stata fornita da Thomas Kuhn [148] dimostrando che le migliori teorie non dismettono le vecchie automaticamente, anche nel mondo scientifico. Prima di essere abbandonate definitivamente, le teorie esistenti devono dimostrare il loro fallimento in diversi fronti[149].

Nonostante queste barriere, quindi, perché il cambiamento avviene comunque?

Il motivo è semplice: in alcune circostanze queste barriere al cambiamento mutano.

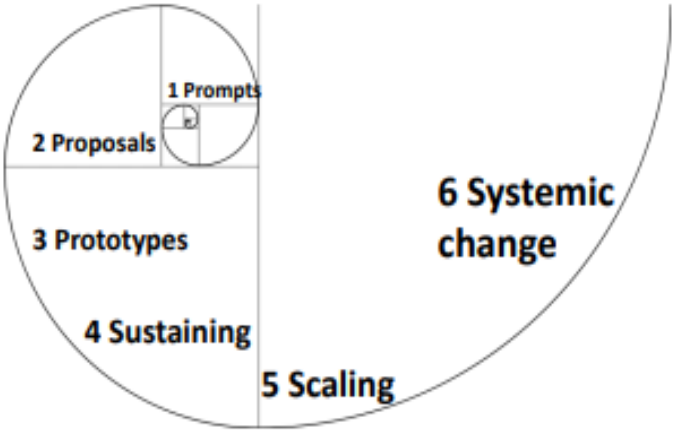
### 3.2.3. Gli Stadi dell'Innovazione sociale

In tutto il mondo, le ricerche nei metodi della social innovation hanno identificato sei fasi.

[148] Filosofo statunitense (nato in Cincinnati) vissuto durante il 900; il suo studio si concentrò principalmente negli ambiti scientifici, in particolar modo sulle teorie della conoscenza e sulla critica delle logiche interne ed esterne ad essa,

[149] MULGAN G., TUCKER S., ALI R., SANDERS B., *Social Innovation: what is, why it matters and how it can be accelerated,* The Young Foundation, Inghilterra, 2007

Figura 9: Gli stadi della Social Innovation




*Fonte:* Young Foundation

Come si può vedere dal grafico sopra, il processo dell'innovazione sociale non è lineare. Spesso, il risultato di un'innovazione può essere molto diverso da quello che originariamente si era previsto: ci sono circoli viziosi e salti tra ogni fase, che rappresentano le innovazioni come delle spirali.

Perciò, l'innovazione sociale è determinati da fasi. Inizia con  delle idee, che possono essere pilotate o prototipate. Nel dettaglio gli stadi della social innovation sono:

1. Rapidità (Prompts): include tutti i fattori che sottolineano il bisogno di un'innovazione tempestiva come crisi, tagli della spesa pubblica, performance deboli… e prevede una buona conoscenza del problema
2. Proposte (Proposals): questa è la fase della nascita dell'idea e può coinvolgere sia metodi formali come metodi di progettazione e di creatività. Questi metodi permettono la formazione dell'intuizione e delle esperienze che derivano da una grande gamma di contesti sociali come cittadini, utenti del servizio, comunità, altri settori o altre comunità. Ci sono diverse opportunità per accedere a questi settori (come la "banca delle idee", concorsi, competizioni ecc.) per coinvolgere i cittadini, gli utenti e altri nella progettazione e sviluppo delle soluzioni.
3. Prototipazione (Prototyping), il processo dove le idee vengono testate. Questo può essere fatto attraverso prototipi o metodi più formali come sperimentazione a random.

4. Sustaining, quando l'idea si trasforma nella pratica di tutti i giorni. Consiste nell'identificazione dei flussi di reddito per garantire la sostenibilità finanziaria di lungo periodo dell'azienda, delle imprese sociali o benevoli che porteranno avanti l'innovazione. Nel settore pubblico questo significa identificare dei budget, team di lavoro e altre risorse come la legislazione e a volte nuove fonti di finanziamento.
5. Ridimensionamento (Scaling). In questa fase sono presenti numerose strategie per far crescere e sviluppare l'innovazione (dalla crescita organizzativa, attraverso tecniche di licensing e franchising e da una diffusione più libera).
6. Cambiamento sistematico: l'ultima fase dell'innovazione sociale che coinvolge l'interazione di molti elementi: movimenti sociali, business models, leggi e regolamenti, infrastrutture e nuovi modi di pensare e agire. Normalmente sono presenti anche cambiamenti di potere, ricambio dei vecchi detentori del potere con quelli nuovi. E spesso coinvolge tutti i quattro settori – business, governo, società civile e famiglia[150].

Il punto d'inizio dell'innovazione è la consapevolezza di un bisogno che non è ancora stato soddisfatto, ma esistono delle possibili soluzioni capaci di poterlo appagare. Qualche volta queste necessità sono ovvie come la fame e la mancanza di una fissa dimora; altre, però, sono meno scontate o non sono riconosciute come il bisogno di una protezione dalla violenza domestica o il razzismo, per i quali servono movimenti per nominarli e definirli. I bisogni possono essere risvegliati da diversi gruppi o individui singoli, movimenti politici e anche attraverso un'attenta osservazione: movimenti sociali informali, movimenti religiosi, organizzazioni volontarie, imprenditori sociali, aspettative e aspirazioni dei cittadini. Alcuni dei più soddisfacenti metodi nello sviluppo della social innovation inizia dalla presunzione che le persone sono interpreti responsabili delle loro vite e risolutori dei loro problemi.
Successivamente, i bisogni devono essere collegati alle nuove possibilità, che possono essere tecnologiche: per esempio, l'uso degli smartphone per gli operatori, l'uso delle televisioni digitali per rafforzare le comunità locali e l'uso dell'intelligenza artificiale.

[150] European Commission, *Guide to social innovation,* Regional and Human Policy, 2013, pag. 6-7

Tuttavia, Internet sta accogliendo nuovi modelli di business che sono posti per avere un enorme riscontro dalla società.

Altre possibilità possono derivare da nuove forme organizzative, o da nuove conoscenze; gli innovatori hanno una visione molto periferica e sono bravi ad individuare e combinare insieme idee e metodi indipendenti.

In particolare, le idee sociali raramente nascono come interamente nuove; infatti, spesso nascono dalla combinazione di più idee che insieme creano un'innovazione: un esempio può essere rappresentato dall'uso di carte magnetiche per il noleggio di biciclette nelle stazioni o vicino alle fermate degli autobus.

Alcune organizzazioni usano utilizzano i metodi formali creativi per generare possibilità e nuovi modelli. La creatività può essere risvegliata da una raccolta dei pensieri di molte persone: nel 1985 fu fondato l'Istituto per le invenzioni sociali e iniziò ad occuparsi dell'edizione di giornali dove venivano illustrate le migliori invenzioni del momento[151].

Le fasi successive di ogni processo innovativo prevedono la formazione di un'idea e la verifica nella pratica. Molti piani sopravvivono al primo impatto con la realtà, ma è attraverso il continuo impiego e riscontro con la concretezza che cambia e si migliora.

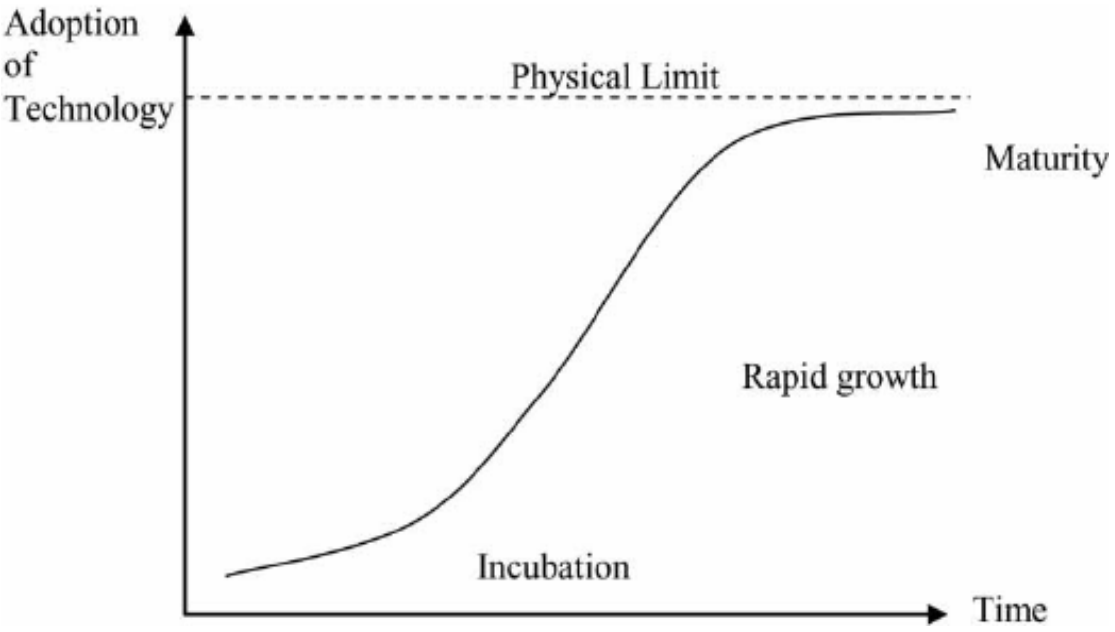
Le innovazioni sociali possono essere stimolate da ampie ricerche sul mercato o con analisi a tavolino ma il progresso è raggiunto più velocemente attraverso la trasformazione dell'idea in un prototipo. Al giorno d'oggi ci sono numerosi metodi per la prototipizzazione e la sperimentazione di nuove idee che avvengono sia negli ambienti reali che in condizioni protette, a metà tra il mondo reale e il laboratorio. La fase tra la formazione dell'idea e la realizzazione del suo prototipo, oggi, è resa più facile attraverso l'uso di stampanti 3D, che permettono di toccare con mano se la nuova invenzione (se è materiale) può riscontrare successo e rispondere ai bisogni della collettività.

Lo stadio successivo del processo di innovazione arriva quando un'idea si presta nella pratica e può migliorare potenzialmente attraverso una crescita organica, una riproduzione di se stessa, un adattamento o un'affiliazione commerciale. Solitamente

[151] MULGAN G., TUCKER S., ALI R., SANDERS B., *Social Innovation: what is, why it matters and how it can be accelerated,* The Young Foundation, Inghilterra, 2007

le innovazioni si distribuiscono in un grafico formando una Curva a S (come si può vedere dalla figura 10) dove le variabili sono rappresentate dal tempo e dal livello di tecnologia impiegata. La prima fase è segnata da una crescita molto lenta rappresentata da un piccolo gruppo di sostenitori dell'idea embrionale; successivamente si verifica una crescita rapida e infine, l'ultima di rallentamento quando la saturazione e la maturità sono raggiunte.

Figura 10: La S-curve




*Fonte:* Dipartimento di Impresa e Management Luiss

Portare un'idea dalla fase embrionale fino alla maturità richiede un'abile strategia e una visione coerente, combinata con l'abilità di ottenere le risorse e il supporto e di identificare i punti chiave della crescita.

Per molti decenni si sono susseguite numerose discussioni nei problemi di potenziamento di alcune iniziative locali apparentemente buone. Il tempo e i carismatici imprenditori hanno creato ottimi progetti e poi hanno impiegato molto tempo per cercare di farli attecchire in altri contesti.

Per capire i processi di crescita è importante sapere distinguere tra cosa è possibile far estendere e come farlo.

La figura 10, individua delle diverse modalità di crescita con differenti opportunità e sfide.

Figura 11: modalità di crescita della Social Innovation

| | |
|---|---|
| **Type 1**<br>**General ideas and principles** | Spread through advocacy, persuasion and the sense of a movement; e.g. the idea of the consumer cooperative |
| **Type 2**<br>**1+ design features** | Spread through professional and other networks, helped by some evaluation: eg the 12 step programme of Alcoholics Anonymous |
| **Type 3**<br>**1+2+ specified programmes** | Spread through professional and other networks, sometimes with payment, IP, technical assistance and consultancy. E.g. some methadone treatment programmes for heroin addicts would be an example, or the High Scope/Perry model for early years. |
| **Type 4**<br>**1+2+3+franchising** | Spread by an organization, using quality assurance, common training and other support. E.g. the one third of independent public schools in Sweden that are part of a single network would be an example; or Grameen's growth in Bangladesh and then worldwide. |
| **Type 5**<br>**1+2+3+4+some direct control** | Organic growth of a single organisation, sometimes including takeovers, with a common albeit often federated governance structure. E.g. Amnesty International or Greenpeace. |

*Fonte:* Turker, Ali, Sanders (2007)

Secondo il Skoll Centre for Social Entrepreneurship[152], il quarto tipo è molto attrattivo per gli innovatori sociali, dal momento che offre una crescita senza troppa responsabilità manageriale. Ma, nella pratica, è il più difficile a causa di ambiguità nel controllo e nelle obbligazioni finanziarie che fa nascere.

La crescita di un progetto dipende da due tipi di fattori messi in campo allo stesso momento. Da una parte c'è la necessità di avere un contesto che garantisca una domanda effettiva per il modello (enti pubblici pronti a garantire contratti, enti caritatevoli pronti a fornire sussidi). Dall'altra le capacità di crescita in termini sia di management e monetari che di leadership e governance. Ci sono molti aspetti per questa capacità, come le abilità finanziarie e personali (estendersi in diversi settori,

[152] MULGAN G., TUCKER S., ALI R., SANDERS B., *Social Innovation: what is, why it matters and how it can be accelerated,* The Young Foundation, Inghilterra, 2007

capacità di comunicazione; anche il nome del brand gioca un ruolo importante assieme alla sua storia e identità).

I governi da sempre hanno avuto una buona capacità nello scaling up di un'innovazione sociale. Oggi questa fase è resa ancora più rapida grazie all'aiuto del web e ad un prezzo minore: i costi marginali sono pari a zero. Questo stadio non sempre porta alla crescita rapida, ma può anche concludersi negativamente per assenza di effettiva domanda e per le debolezze nelle capacità.

Un altro problema è rappresentato dalla presenza dei fondatori nell'azienda sociale. Infatti le conoscenze della dirigenza aziendale durante i suoi primi anni possono rivelarsi insufficienti e non contenere le giuste competenze nel corso del periodo di crescita e del consolidamento. Per questo è possibile, anzi quasi certo, che per questo tipo di realtà imprenditoriali, ci sia uno spietato turnover dirigenziale durante la fase di crescita.

Dopo la fase di crescita rapida, le idee prendono forma che può essere diversa dalle aspettative dei precursori: l'esperienza sul campo fa trapelare delle conseguenze indesiderate, o applicazioni non pensate.

Perciò, la formazione primordiale delle idee è capita interamente solo dal suo inventore; successivamente si evolvono diventando più espliciti e formalizzate, appena l'azienda scopre come renderle concrete e operative.

Un aspetto importante della social innovation è il processo dell'interazione sociale tra gli individui, intrapreso per raggiungere determinati risultati. Questo processo coinvolge un certo numero di attori e stakeholders che hanno un certo interesse a risolvere problemi sociali e che mirano responsabilizzare i destinatari. Da questo processo possiamo classificare le innovazioni sociali in tre categorie generali:

- Le innovazioni sociali di base che comportano istanze sociali di grande rilevanza, che non sono indirizzati dal mercato e che sono indirizzati alle categorie sensibili della società;
- Il livello più alto di innovazione sociale che indirizza i cambiamenti sociali per i quali il confine tra la sfera sociale ed economica e che sono indirizzati alla società come un'unica entità;

- L'ultimo tipo è quello che mette in relazione ai cambiamenti fondamentali in attitudini e valori, strategie e politiche, processi e strutture organizzative, la fornitura di servizi e sistemi. Queste innovazioni sociali di solito sono messe in moto dal governo e contribuiscono a riformare la società nella direzione di un tessuto più organizzativo dove le persone sono competenti e preparate e la conoscenza è centrale.

Per concludere, quindi, l'Organizzazione europea BEPA[153] sottolinea come l'innovazione sociale sia articolata in tre approcci principali. Il primo è l'innovazione alla richiesta sociale che risponde alle richieste sociali che non sono tradizionalmente indirizzate dal mercato o dalle istituzioni che sono dirette ai gruppi più sensibili della società. Hanno sviluppato nuove impostazioni per far fronte ai problemi come la gioventù, i migranti, l'anzianità, gruppi di individui che sono socialmente esclusi.
Il secondo riguarda la prospettiva della sfida sociale incentrata maggiormente nelle innovazioni per la società intesa come unica entità attraverso l'integrazione sociale, economica e ambientale.
Per ultimo, l'attenzione ad un cambiamento radicale raggiunto con un processo di sviluppo organizzativo e di cambiamenti nelle relazioni tra portatori di interesse e istituzioni[154].
Con l'introduzione del social design, i cittadini possono riunirsi per inventare insieme soluzioni ai problemi economici e sociali. Questo contribuisce a offrire nuovi valori alle azioni della pubblica amministrazione attraverso un lavoro di gruppo, sperimentazioni e prototipi. Perciò l'innovazione sociale coinvolge le persone, è interdisciplinare, trova sempre nuove vie che consentono il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti e incoraggia il "pensare fuori dagli schemi".

Per finire, la Standford Social Innovation[155], ha individuato dieci esempi di innovazioni sociali, formati durante il corso degli anni:

[153] BEPA: Bureau of European Policy Advisors, ovvero l'ufficio dei Consiglieri per le politiche europee, è stato coinvolto nel dibattito sulle questioni sociali con gli stati Membri e altre istituzioni europee
[154] European Commission, *Guide to social innovation,* Regional and Human Policy, 2013
[155] PHILLS, JAMES A., DALE T., *Rediscovering Social Innovation*, Standford Social Innovation Review, 2008

1. Scuole private: scuole primarie o secondarie che operano in maniera indipendente da certe regolamentazioni che fanno parte della scuola pubblica; gli amministratori e gli insegnanti hanno l'opportunità di sviluppare innovativi metodi di insegnamento.
2. Piano centrato comunitario: un processo che recluta la conoscenza e le risorse dei residenti locali per trovare soluzioni artigianali appropriate alle necessità locali. Consentire alle persone di creare e adottare i loro progetti per aiutare la comunità, porta allo sviluppo sostenibile.
3. Mercato delle emissioni: programma di controllo dell'inquinamento che usa gli incentivi economici per ridurre le emissioni. È fissata una quota di inquinamento che può essere emesso, e i permessi ad inquinare sono concessi a tutti i business. Quelli con più alte emissioni possono comprare crediti dalle attività che hanno ridotto le loro emissioni. Nel corso del tempo, il limite è ridotto.
4. Commercio leale: un movimento organizzato che stabilisce degli alti standards commerciali per caffè, cioccolato, zucchero e altri prodotti. Dagli operatori commerciali che garantiscono ai produttori un reddito dignitoso e soddisfano gli standard sociali ed ambientali, il movimento per il commercio equo e solidale migliora le vite degli agricoltori e promuove la sostenibilità ambientale.
5. Piani di protezione degli habitat: un accordo che crea incentivi economici per la conservazione della fauna.
6. Cause di sviluppo individuali: usare dei conti di risparmio per che i lavoratori poveri usano per risparmiare per l'educazione scolastica, la casa, iniziare un'attività di business, e altre attività produttive. Per ogni dollaro che il soggetto mette da parte, gli sponsors filantropici o i governi donano in media due dollari.
7. Standard internazionali: promulgare degli standards a livello internazionale che garantiscano ai lavoratori i diritti di libertà, equità, sicurezza e dignità umana. Queste normative sono state elaborate dall'International Labour Organization, governi, lavoratori.

8. Micro finanza: istituzioni finanziarie che forniscono servizi bancari, prestiti, e assicurazione alle persone povere e svantaggiate che altrimenti non potrebbero avere accesso a questi servizi.
9. Investimenti socialmente responsabili: un investimento strategico che si prefigge di massimizzare sia i profitti finanziari che sociali. Gli investitori di solito favoriscono questi tipi di business che supportano la sostenibilità ambientale, i diritti umani e la protezione del consumatore.
10. lavoro agevolato: programmi che aiutano i lavoratori svantaggiati e/o diversamente abili ha trovare un impiego. Questi servizi includono la formazione, la tecnologia di cui necessitano per lavorare e una supervisione.

## 3.3. Alcuni casi Aziendali

### 3.3.1. McCain Foods – Campo Vivo

**Storia e intuizione**

McCain è un'azienda canadese detenuta privatamente da una famiglia nata nel 1957, che si occupa principalmente di prodotti surgelati (patate e altre verdure). Attualmente possiedono cinquantacinque impianti nei sei continenti. Il primo mercato che l'azienda ha raggiunto al di fuori del territorio canadese fu l'Inghilterra costruendo nel 1968 uno stabilimento a Scarborough. In Gran Bretagna, l'occupazione ha raggiunto i due mila posti di lavoro e un giro d'affari di oltre i quattrocento milioni di sterline, comprando oltre il 13% delle coltivazioni di patate.

L'organizzazione è un leader in tre principali settori: mercato al dettaglio, catering o servizi di marketing e servizi di ristorazione veloce. Secondo l'amministratore delegato, gli elementi principali della strategia che portarono al successo sono:

- "costruire mercati"
- Diversificazione: l'azienda deve capire quali consumatori vuole
- Erogazione di valore ai consumatori
- Innovazione nei prodotti e processi

**Modello di business, di profitto e missione sociale**

L'azienda iniziò la promozione del social business intorno al 2013 quando McCain firmò un accordo con il Premio Nobel per la Pace Muhammad Yunus che segnò la partenza di un progetto chiamato "Campo Vivo". Questa fu la prima joint venture sudamericana tra una multinazionale ed il Social Business di Yunus: la missione sociale fu quella di migliorare la qualità di vita degli agricoltori colombiani. Questo progetto ha come scopo aiutare le famiglie svantaggiate: alcune di queste mancava la terra o le risorse per poter iniziare la coltivazione, mentre altre famiglie sono state traslocate a causa del conflitto armato che coinvolse il territorio nazionale.

Grazie a "Campo Vivo Cultivation Center of Excellence", i contadini possono ricevere anche un'educazione e dei servizi di supporto per aiutarli a sviluppare brillantemente e dal punto di vista commerciale delle coltivazioni sostenibili principalmente di patate, carote e di piselli.

Lo stesso progetto fu adottato anche nel 2013 nelle zone più povere europee, come in Grecia, per aiutare gli agricoltori rurali locali a superare la situazione di difficoltà economica del paese, dovuta alla crisi finanziaria ed economica globale, impegnandosi ad farli rimanere nei loro luoghi d'origine con le loro famiglie.

Grazie alla collaborazione di McCain con CSR Hellas[156], si creò un unico prodotto nella categoria delle verdure surgelate (in particolare patate). Grazie a questo progetto di business, McCain mira ad aiutare piccoli agricoltori greci e giovani senza impiego che si sono decisi a ritornare nei loro luoghi di nascita per gli alti livelli di disoccupazione che hanno coinvolto anche le città. Il progetto si chiama "Karpos Frontidas" ed è la prima iniziativa importante che consentì la moltiplicazione dell'approccio in altre regioni e città. Esso coinvolge anche la consapevolezza dei consumatori attenti a comprare prodotti responsabili e sostenibili.

L'iniziativa coinvolse una nuova forma di relazione tra l'azienda e i poveri agricoltori che vivono sotto la soglia di povertà. McCain salvaguardia il reddito dei coltivatori attraverso accordi contrattuali mentre allo stesso tempo, sta cercando di fornirgli tutte le conoscenze imprenditoriali per poter fargli sviluppare un'appropriata mentalità imprenditoriale. Si è resa disponibile, inoltre, per poter fornire loro un adeguato training, mezzi tecnici e la conoscenza agricola, così i piccoli coltivatori possono

[156] Rete di business non-profit greco per lo sviluppo della responsabilità aziendale e della sostenibilità

produrre patate di alta qualità, e anche ottenere l'accesso nel mercato con l'etichetta di un nuovo prodotto sociale che è nato tenendo presente i principi della sostenibilità agricola e sociale.

Per di più, considerando che il nuovo prodotto è coltivato con particolari attenzione all'ambiente e ai bisogni dei consumatori, e che garantisce un miglior guadagno per i coltivatori, esso è il primo Prodotto Sociale nel mercato delle verdure fresche.

La richiesta di aiuto venne estesa e subentrò una nota azienda finanziaria greca offrendo supporto finanziario agli agricoltori attraverso un nuovo prodotto (carte di credito) progettate ad hoc per loro. Con questi strumenti, possono direttamente comprare i prodotti che servono per la coltivazione, come ad esempio i fertilizzanti, mentre McCain protegge questi micro crediti alle banche.

Tuttavia l'azienda, con le sue collaborazioni durevoli con istituzioni accademiche che offrono un'educazione agricola, promuove l'acquisizione delle competenze agricole ai contadini, potendo sviluppare dei protocolli speciali per i bisogni degli agricoltori e per le caratteristiche di alcuni terreni. La cooperazione con questa comunità accademica è continua attraverso l'elaborazione di studi e ricerche in termini sia nazionali che regionali per determinare alcuni criteri di investimento, come i ricavi degli agricoltori, fattori sociali, tassi di disoccupazione, e analisi del terreno.

Un aspetto molto importante è l'eliminazione degli sprechi. Infatti, grazie alla campagna promossa da questa azienda, gli scarti della selezione del prodotto, non vengono sprecati, ma viene data loro una seconda vita, attraverso il reimpiego nella catena produttiva per la realizzazione di zuppe di verdure.

McCain offre anche attività di consulenza e tassi scontati per la fornitura dei suoi prodotti, investe nel rinnovamento degli stabilimenti esistenti per il processo di selezione e il packaging (in collaborazione con gli agricoltori). Per finire, l'azienda offre ai contadini l'accesso ai canali di distribuzione per la vendita dei prodotti (per le patate si confezionano sacchetti da 3 chilogrammi ciascuno) per raggiungere i consumatori.

Figura 12: Business Model Canvas McCain

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Key Partners<br><br>Partnership con istituzioni locali per il support del progetto e per la scolarizzazione degli agricoltori<br><br>Partnership con agricoltori per il rimodernamento degli stabilimenti</td>
<td>Key Activities<br><br>Packaging<br>Marketing<br>Vendite<br>Distribuzione<br>Selezione del prodotto</td>
<td rowspan="2">Value Proposition<br><br>Verdure fresche (specialmente patate)<br><br>Aiutare i contadini in povertà</td>
<td>Customer Relationships<br><br>Face-to-face<br><br>Pubblicità</td>
<td rowspan="2">Customer Segments<br><br>Contadini in povertà dei paesi in difficoltà<br><br>Consumatori finali:<br>• Vendita al dettaglio<br>• Ristorazione veloce</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources<br><br>Know-how nelle tecniche di agricoltura<br><br>Eliminazione degli sprechi</td>
<td>Channels<br><br>Applicazioni tecnologiche</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure<br><br>Costi di produzione<br>Costi di packaging e selezione del prodotto<br>Marketing</td>
<td colspan="2">Revenue Streams<br><br>Ricavi dalla vendita del prodotto<br><br>Ricavi della vendita del prodotto</td>
</tr>
</table>

*Fonte:* Osterwalder

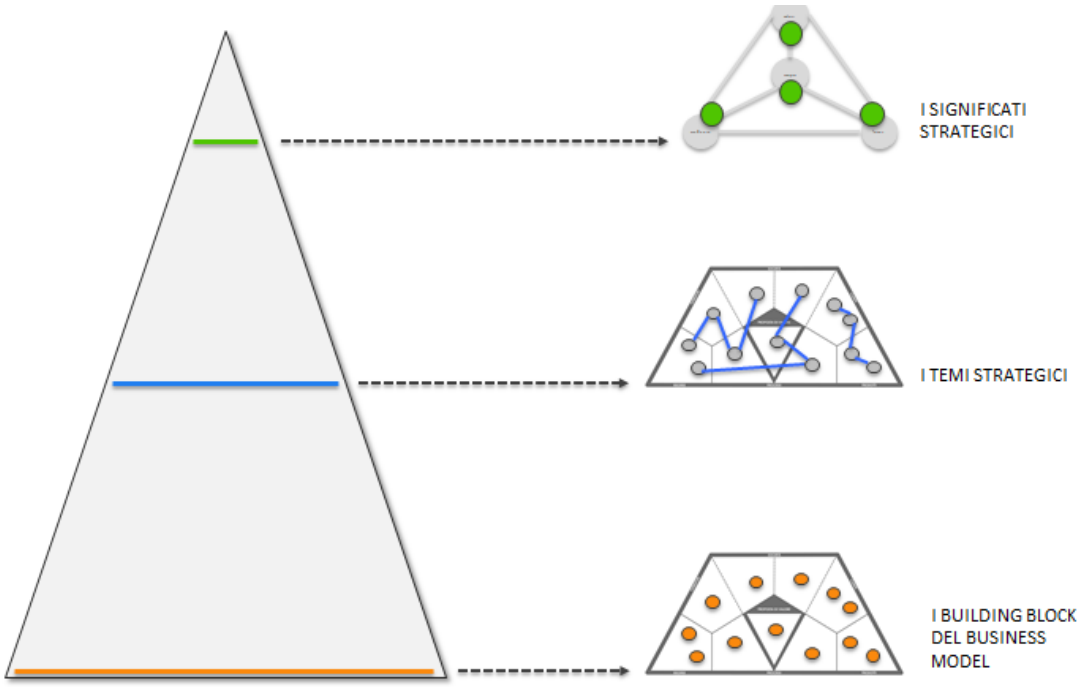
**Considerazioni finali**

Per concludere, il programma si prefigge di contrastare la povertà e l'esclusione sociale attraverso partnership e coinvolgimento costruttivi tra imprese e piccoli agricoltori che vivono nelle aree più svantaggiate. Esso è nato per raggiungere alcuni obiettivi:

1. Far rinascere la consapevolezza, la conoscenza e la diffusione dei concetti di agricoltura sostenibile e prodotto sociale.
2. Garantire l'accesso all'educazione, attività di sviluppo culturale e imprenditoriale
3. Aumento della prontezza nel lavoro, dei ricavi e delle prospettive di impiego dei piccoli agricoltori
4. Promozione dell'impegno attivo nelle tematiche agricole e commerciali.

A rafforzare la missione sociale che l'azienda si prefigge, di seguito, viene riportato il modello del tetraedro del valore.

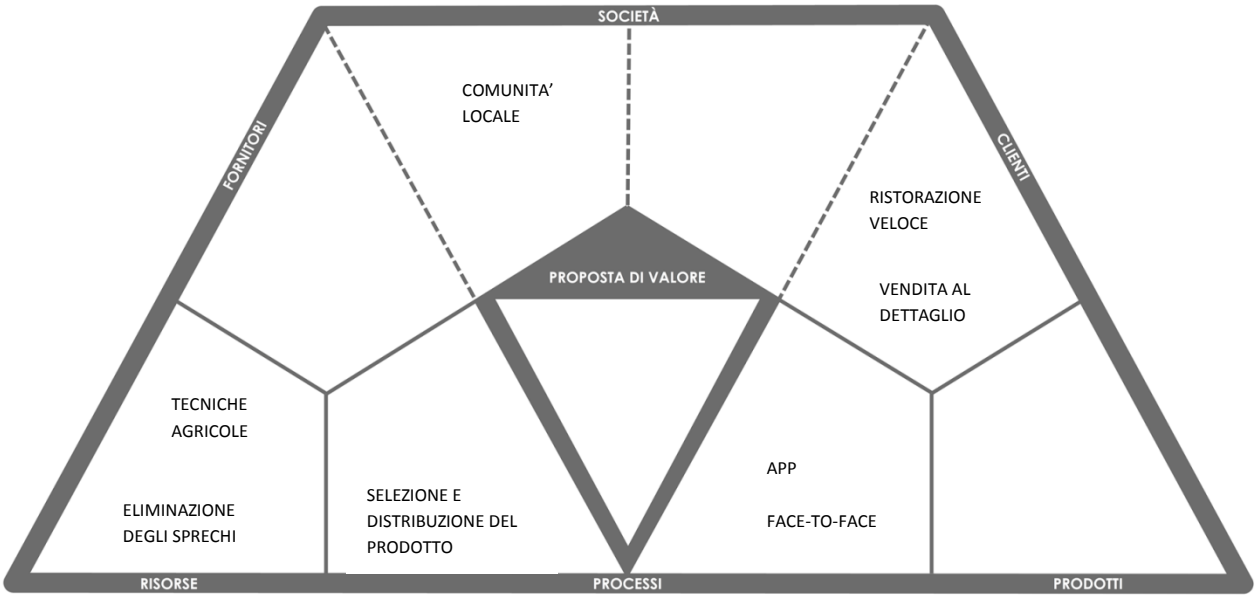
Tabella 13: Il Tetraedro del valore




*Fonte:* Innovarea

Secondo la teoria del tetraedro del valore, il business model può essere rappresentato anche come segue:

Figura 14: Il tetraedro del valore McCain




*Fonte:* Innovarea

Al livello superiore vengono fissati i temi strategici che, in particolare, per McCain possono essere sintetizzare come segue:

- Valorizzazione del territorio e suo rilancio: i contadini vengono riportati nelle loro terre d'origine
- Internazionalizzazione: i contadini e gli impianti di smistamento e controllo qualità si trovano a ridosso delle coltivazioni e sono gestiti dalle comunità locali
- Competenze: l'educazione dei contadini è uno delle attività prevalenti e a cui l'azienda tiene maggiormente. La formazione riguarda sia l'aggiornamento delle tecniche di agricoltura, sia l'educazione in ambito di prodotti da utilizzare e che possono essere nocivi per la salute di chi li utilizza e per il consumatore finale.
- McCain si prefisse all'inizio, di aiutare le popolazioni in difficoltà che si trovavano a vivere in contesti poveri dovute a crisi finanziarie e/o sociali dovute a guerre e consentire loro di proseguire la loro vita nei luoghi di origine e di non costringerli alla migrazione
- I valori aziendali riguardano l'autenticità (essere sinceri, ascoltare le richieste e parlare in maniera trasparente, l'impegno (migliorare l'azienda) e integrità (creare contatti non solo con i consumatori facendoli sentire parte integrante dell'azienda ma in tutta la filiera produttiva).
- Lo scopo ultimo dell'azienda è la creazione di un contesto di social business dove l'aiuto delle popolazioni in difficoltà si concilia con la creazione di profitto da reinserire nel contesto aziendale e creare nuovo valore.
- Il focus aziendale deve essere incentrato nell'educazione degli agricoltori, reduci da periodi di crisi e guerre, per poter portare a termine il loro obiettivo e in maniera più ampia lo scopo aziendale. Come ribadito sopra, l'educazione è parte integrante dell'ottica aziendale e riguarda sia i metodi di agricoltura che devono essere adottati, sia i prodotti impiegati nell'azienda.

### 3.3.2. Grameen Danone

**Storia e Intuizione**

All'interno del sistema capitalistico attuale, ci sono due tipi di entità commerciali: il primo è focalizzato interamente alla massimizzazione del profitto dei suoi portatori di interesse e il secondo è il perseguimento di obiettivi sociali da parte delle organizzazioni no-profit e di altre entità aziendali. Entrambi questi tipi di business devono perseguire i loro obiettivi sociali e contemporaneamente devono ricoprire i loro costi derivanti dalle loro operazioni e restituendo agli stakeholders le loro somme di denaro investite. Tuttavia la differenza tra il business tradizionale è che il profitto o il dividendo non è diviso tra gli investitori, ma è reinvestito nell'azienda per l'ampliamento del business così da poter essere autosufficiente sotto il profilo finanziario.

Il gruppo Danone è una corporazione multinazionale e un'azienda francese leader nel settore alimentare: un leader globale nei prodotti freschi a base di latte e nei mercati dell'acqua in bottiglia, dei biscotti e dei cereali. Il Gruppo Danone ha stabilito la sua crescita e reputazione nella sua abilità di offrire ai consumatori prodotti che mettono insieme la salute ed il benessere.

Grameen Bank dall'altro lato, ha da sempre lavorato per il miglioramento sociale ed economico delle persone povere e svantaggiate nel mondo, per più di trent'anni, attraverso una gamma di prodotti di credito, di risparmio, di assicurazioni e di programmi di advisory.

La partnership Grameen Danone Foods Limited è il precursore del business sociale. Essa è nata quando il Muhammad Yunus economista vincitore del Premio Nobel e fondatore della Grameen Bank, e l'amministratore delegato Frank Riboud del gruppo Danone, si sono incontrati per caso nel 2005. Queste due grandi aziende hanno unito le forze per combattere la malnutrizione e fornire opportunità di lavoro per le persone locali del Bangladesh con il loro unico prodotto Shokti+ Doi, uno yoghurt ricco di micronutrienti essenziali che sono assenti in molte diete di queste popolazioni.

Questa partnership del 50%, che iniziò ufficialmente nel 2006, sfrutta l'esperienza nel design, nella produzione, nella qualità e nella nutrizione di Danone ed il network di

relazioni per la distribuzione del prodotto in tutta la nazione di Grameen. Il gruppo è composto da quattro controllate: Grameen Business Promotion, Grameen Energy, Grameen Welfare e Grameen Telecom; ciascuna di queste controllate detiene il 12,5% delle azioni.

Il Memorandum of Understanding di Grameen Danone dimostra che la joint venture è stata architettata sia per ottimizzare e massimizzare i benefici sociali che i profitti finanziari.

**Missione sociale**

Uno studio del World Food Programme nel 2007 ha stimato che 115 milioni di ragazzi in età scolare non vanno a scuola e il 97% di questi, vive in paesi in via di sviluppo. Uno studio recente dell'International Food Policy Research Institute (IFPRI) conclude che, in Bangladesh, il programma di alimentazione nelle scuole, ha migliorato la situazione nutrizionale dei bambini: conseguentemente, l'attenzione a scuola e sugli studi è salita, i ragazzi dimostrano più gioia e vitalità e quindi, anche la loro incidenza alle malattie è diminuita[157].

L'interesse di Grameen Danone Foods Limited è di vendere yoghurt nella aree rurali per raggiungere le più povere famiglie; le vendite vengono promosse anche in città per garantire una profittabilità. Anche i canali di distribuzione sono diversi: nelle aree rurali, le vendite sono fatte porta a porta da un gruppo di donne e nelle aree urbane i prodotti sono venduti nei negozi e, nelle moderne negoziazioni, dagli agenti di vendita.

Gli altri obiettivi di Grameen Danone Foods Limited sono quelli di promuove l'attività di commercio locale e di, indirettamente, creare impiego anche nei settori dell'agricoltura, delle vendite e della distribuzione. Per assicurare il successo dell'iniziativa nel lungo periodo, l'idea fu quella di offrire soluzioni appropriate di microcredito e di piccoli percorsi di formazione professionale adattati alle persone delle comunità locali che hanno preso parte al progetto.

Lo stabilimento Grameen Danone è costruito in un'area di 75000 metri quadrati ed è situato nella regione nord del Bangladesh in Bogra e comprende la ricezione del latte,

[157]GHALIB, ASAD, FAHRAD, ARUN, GOPINATH T., *Social Responsibility, Business Strategy and Development: The Case of Grameen-Danone Foods Limited,* Accounting Business and Finance Journal, Vol. 3 (4), 2009, pag. 6

la miscelazione e la fermentazione, una linea di imbottigliamento, un centro di imballaggio, un laboratorio, una cella frigorifera e un ufficio.

All'inizio l'idea fu quella di vendere solamente alle categorie a basso reddito per risolvere il loro problema sulla nutrizione. Tuttavia, in Bangladesh, la malnutrizione, è presente anche nella capitale Dhaka: per questo motivo l'azienda decise di aprire un nuovo stabilimento anche a Dhaka.

Per concludere, la mission dell'azienda è composta da un insieme di aspirazioni sociali come la riduzione della denutrizione e la riduzione della povertà.

La vision del gruppo è quella di costruire cinquanta stabilimenti, che producano e forniscano alla popolazione beni freschi a base di latte.

Gli obiettivi principali del gruppo sono principalmente tre[158]:

- Di essere un'azienda non in perdita, senza nessun azionista che perda i propri soldi nelle partecipazioni
- Essere capaci di generare surplus sufficienti per ripagare il capitale investito alle parti il prima possibile
- Grameen Danone vuole pagare l'1% in dividendi agli azionisti ogni anno. Il rimanente capitale di profitto è reinvestito nell'azienda.

Per quanto riguarda invece, gli obiettivi sociali sono consentire alle categorie a basso reddito e alle popolazioni mal nutrite, specialmente ai bambini, di avere accesso giornalmente ad una nutrizione salutare che consenta di migliorare le loro condizioni nutrizionali; la riduzione della povertà è perseguita attraverso il miglioramento delle condizioni economiche dei fornitori locali (contadini), aiutandoli ad evolvere gli strumenti che usano per la produzione; il coinvolgimento della popolazione locale nella produzione contribuendo alla creazione di occupazioni.

**Modello di business e di profitto**

La Value Proposition offerta dall'azienda è la vendita del prodotto Shakti+, conosciuto anche come Shakti Doi che significa yoghurt energizzante, contenente latte vaccino prodotto dagli agricoltori locali, zucchero e melassa. Un vasetto di yoghurt da sessanta grammi soddisfa il 30% delle esigenze dei ragazzi di vitamina A, di zinco, di ferro, di

[158] YASMIN N. N., *Sustainability of a Social Business: A Case Study on Grameen Danone Foods Limited,* Department of Management, University of Dhaka, Bangladesh, 2016, pag. 169

iodio, di calcio e proteine. Shakti Doi si suppone che contribuisca allo sviluppo della situazione nutrizionale dei ragazzi di età compresa tra i tre e i quindici anni se consumato regolarmente (almeno due volte a settimana). Le porzioni di yoghurt in produzione comprendono vasetti da quaranta, sessanta e ottanta grammi: yoghurt puro, yoghurt puro con proteine e ai gusti di mango o fragola.

Questo prodotto è indirizzato principalmente ai ragazzi che vivono nell'aree urbane e rurali, più precisamente:

- Acquirenti residenti in campagna: conducono una vita isolata; hanno un basso potere di acquisto e sono consapevoli della loro carenza nutrizionale
- Acquirenti residenti in città:
    - Ceto basso: vivono in piccole città, hanno un basso potere d'acquisto, scarse conoscenze nutrizionali, per questa classe il prodotto è acquistabile nei minimarket.
    - Ceto medio e alto: sufficiente potere d'acquisto accompagnato da una generale conoscenza del livelli nutrizionali minimi e ampia accessibilità a negozi e mini-market.
    - Porzione della popolazione che abita in baraccopoli: basso potere d'acquisto, scarse conoscenze nutrizionali, raggiungibili solo attraverso una vendita porta a porta.

La distribuzione di Shakti Doi è basato su due modelli: il primo è la vendita nei negozi e l'altro è la distribuzione porta a porta. I punti vendita rappresentano il 75% delle vendite di Grameen Danone. Nelle aree rurali una rete di donne lavorano attraverso le vendite porta a porta. Le "Grameen Danone ladies" sono istruite dallo staff aziendale e possono essere ritenute come delle piccole microimprenditrici. Nel 2012, il numero di queste donne superò le 580 e rappresentano il 25% delle vendite di Grameen Danone.

Nelle aree rurali si è susseguita una campagna di marketing composta da volantini illustrati, mini-eventi.

L'ambito delle attività di Grameen Danone (Key Activities) riguarda la manifattura, il packaging, il marketing, le vendite, e la distribuzione dei prodotti con il brand Shakti+. Queste attività principali rappresentano il legame con il marketing sociale dove la popolazione locale è stata educata ai benefici nutrizionali e ad un'adeguata assistenza sanitaria.

Il know-how tecnico di Danone nella produzione dello yoghurt e nel marketing è stato unito con la conoscenza di Grameen dei mercati locali e delle interconnessioni socioeconomiche in tutto il Bangladesh. (Key Resources)

La struttura di costo dell'organizzazione include gli stipendi dei lavoratori, il management dell'organizzazione dell'attività, la distribuzione per la vendita porta a porta, il network di comunicazione interna ed esterna.

I ricavi di Grameen Danone derivano soltanto dalla vendita del prodotto, che serviranno poi per ripagare gli investitori e, eventualmente, reinvestire le somme rimanenti nel business aziendale.

Tabella 16: Business Model Canvas Grameen Danone

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Key Partners<br><br>Grameen-Danone<br><br>Partnership con allevatori<br><br>Partnership con negozi</td>
<td>Key Activities<br><br>Produzione<br>Packaging<br>Marketing<br>Vendite<br>Distribuzione<br>R&D</td>
<td rowspan="2">Value Proposition<br><br>Shakti Doi (yoghurt energizzante) con porzioni di 40 grammi, 60 grammi e 80 grammi e in diversi gusti: puro, puro con proteine e ai gusti di mango o fragola</td>
<td>Customer Relationships<br><br>Face-to-face</td>
<td rowspan="2">Customer Segments<br><br>Bambini e ragazzi che vivono nella aree urbane e rurali</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources<br><br>Know-how in produzione e marketing<br><br>Conoscenza del mercato locale</td>
<td>Channels<br><br>Negozi (super-market e corner store)<br><br>Volantinaggio e pubblicità</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure<br><br>Impianti di produzione<br>Network di comunicazioni<br>Stipendi dei lavoratori<br>Management<br>Distribuzione per la vendita porta a porta</td>
<td colspan="2">Revenue Streams<br><br>Ricavi dalla vendita del prodotto</td>
</tr>
</table>

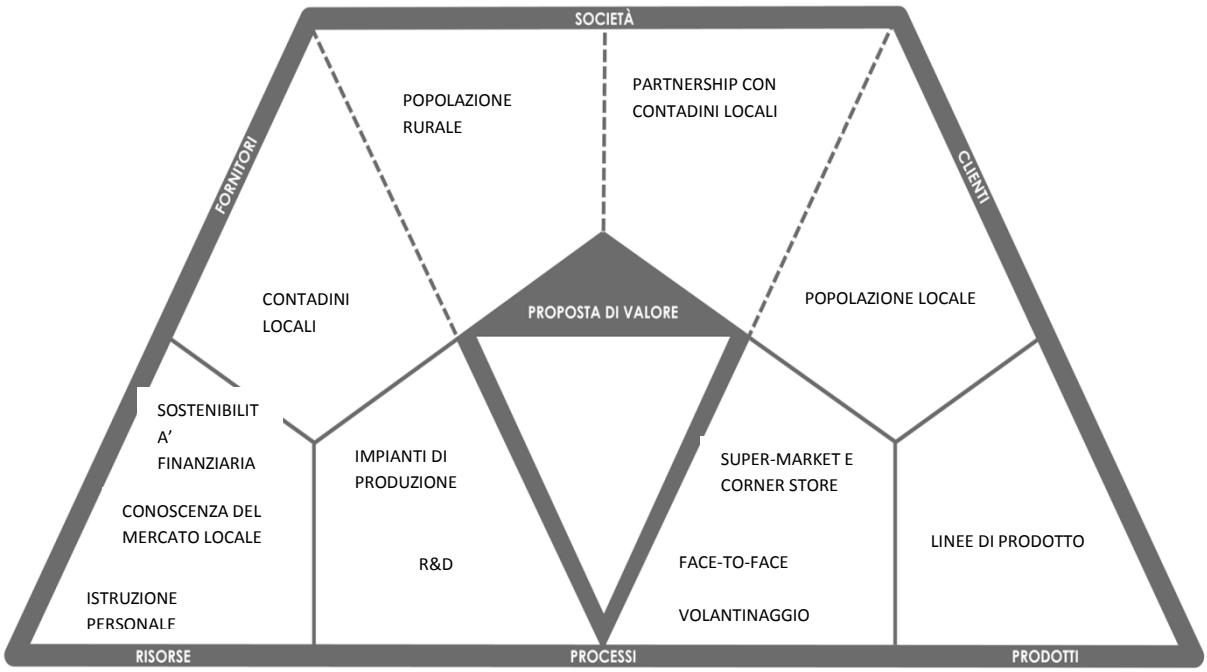
*Fonte:* Osterwalder

Passando con al tetraedro del valore, alla sua base viene rappresentato il business model.

Al livello superiore vengono fissati i temi strategici che rappresentano la parte integrante della partnership Grameen Danone:

- Importanza del territorio: il Bangladesh ha un ruolo cardine in questa partnership perché l'obiettivo è quello di fornire dei miglioramenti in termini di salute e alimentazione alla popolazione e, al tempo stesso, offrire loro un impiego e creare un network di fornitori locali
- Competenze: conoscenza del mercato locale, istruzione dei clienti e dei lavoratori e delle "Grameen Danone ladies".
- Marketing: affinchè il prodotto sia conosciuto dalla popolazione locale, l'azienda ha operato una forte campagna pubblicitaria attraverso cartelloni pubblicitari, volantinaggio spiegando i benefici e i vantaggi del prodotto.

Tabella 17: Il Tetraedro del Valore Grameen Danone




*Fonte:* InnovArea

Il vertice del tetraedro è rappresentato dai significati strategici:

- L'incremento delle condizioni di salute e di vita delle popolazioni del Bangladesh (per maggior parte rurali) rappresentano le credenze che l'azienda vuole offrire
- I valori su cui si basa la partnership sono l'inclusione sociale (lavoratori fanno parte della popolazione locale come anche i fornitori e i distributori) e l'impegno per garantire prodotti sostenibili (contenitori biodegradabili)
- Lo scopo dell'azienda è la generazione di profitti che consentono un reintegro delle somme nel ciclo aziendale e quindi il suo auto sostenimento.
- Il focus su cui si concentra l'azienda è un contesto povero e non istruito che, con l'istruzione dei fornitori può essere migliorato; l'educazione dei lavoratori direttamente impiegati nel processo produttivo per l'addestramento sul funzionamento dei macchinari e sulle condizioni di igiene da mantenere. Le "Grameen Danone Ladies vengono istruite per poter presentare il prodotto in maniera più efficace durante il loro lavoro di distribuzione "porta a porta".

**Ulteriori considerazioni su Grameen Danone**

Grameen Danone creò delle importanti opportunità di lavoro per la popolazione locale.

In particolare, per i piccoli agricoltori, il latte vaccino crudo viene raccolto due volte al giorno e pagato in contanti senza il coinvolgimento di intermediari riducendo quindi il rischio di sprechi di latte nella produzione. Per di più, gli agricoltori sono stimolati ad affidarsi ai veterinari locali per migliorare le condizioni di salute delle proprie bovine, così da migliorare la produzione di latte.

Per la popolazione locale, hanno assunto dei lavoratori qualificati e semi-qualificati per le posizioni di lavoro più importanti, come amministrazione, controllo di qualità, mediazione e manutenzione.

Per il canale della distribuzione Grameen Danone Food Limited dipende dalle donne che si occupano della vendita porta a porta (chiamate anche "sales ladies"). Ottenendo una commissione per ogni vasetto di yoghurt venduto, sono stimolate ad espandere la loro base di vendita anche perché ciascun prodotto non venduto, alla fine della giornata, deve ritornare all'azienda. Anche se i consumatori di solito cercano di contrattare il prezzo o addirittura pretendono di averlo gratis, queste donne sono

molto motivate a continuare e a non farsi corrompere per poter ricevere denaro per garantire ogni giorno, la sussistenza della propria famiglia.

A sfavore dell'organizzazione però è la veloce deperibilità dello yoghurt, accentuata dal clima caldo del Bangaldesh. La durata di conservazione stimata dapprima in 72 ore si è rivelata essere inadeguata. Infatti, Danone sta ancora lavorando per trovare una soluzione innovativa che aumenterà la conservazione del prodotto portandola fino ad un minimo di sette giorni[159]. Il prodotto in questione presenta una consistenza densa quando è freddo, ma incomincia a diventare liquida appena viene tolto da un ambiente refrigerato. Questo rappresenta decisamente uno svantaggio nella sua distribuzione. Deve essere posto in un ambiente fresco affinchè mantenga la sua consistenza densa, e le "sales ladies", attualmente, non sono dotate di contenitori refrigerati durante la loro attività di vendita porta a porta.

Un'organizzazione che si è stabilita come impresa sociale, non rispetterà il suo fine se non adotterà comportamenti attenti all'ambiente. Ma, come vedremo, questo non è il caso di Grameen Danone. Infatti l'acqua utilizzata negli impianti di produzione è trattata con appositi impianti di depurazione che purificano sia l'acqua in entrata sia quella di scarto. Questo assicura che tutta l'acqua usata negli impianti sia trattata sia prima che dopo l'uso, rispettando gli standard di sicurezza prima di essere usata e assicurando che l'acqua ritorni nell'ambiente pulita. Anche l'acqua piovana viene depurata per essere utilizzata in alcune operazioni all'interno della filiera produttiva.

L'installazione dei pannelli solari consentono la produzione di energia elettrica rinnovabile che è utilizzata nell'impianto, mentre una struttura di biogas fornisce energia laddove è richiesto l'uso di gas.

I contenitori all'interno dei quali lo yoghurt è posto sono fatte con amido di mais. Il materiale è auto degradabile e, se incendiato, si trasforma, a causa della pressione, in un fertilizzante naturale e ricco di nutrienti. Grameen Danone Foods Limited sta cercando di progettare dei contenitori commestibili, fornendo così, una nutrizione ulteriore ed eliminando il problema della spazzatura e del riciclo.

[159] GHALIB, ASAD, FAHRAD, ARUN, GOPINATH T., *Social Responsibility, Business Strategy and Development: The Case of Grameen-Danone Foods Limited,* Accounting Business and Finance Journal, Vol. 3 (4), 2009, pag. 8

### 3.3.3. Grameen Shakti

**Storia e intuizione**

L'esigenza di Grameen partì dalla voglia di migliorare le vite delle persone in Bangladesh trovando una risorsa energetica che dovesse risolvere i problemi di queste povere popolazioni delle aree rurali senza causare altri problemi. Dopo aver sperimentato con diverse fonti energetiche, tra le quali l'energia eolica, è stato deciso di provare con l'energia solare che si rivelò una buona alternativa.

Più del 60% della popolazione locale è situata nelle aree rurali, dove la maggior parte delle abitazioni non sono collegate alla rete elettrica. Ora, grazie all'azione di Grameen Shakti, il 60% della popolazione è connesso all'energia elettrica[160].

La mission di Grameen Shakti è quella di permettere l'accesso all'energia verde delle popolazioni rurali e la sua vision è la creazione di un futuro dove questi nuclei familiari possano accedere ad un'energia e ambiente puliti con costi accessibili.

L'organizzazione fu istituita come un'azienda no-profit nel 1996 da Premio Nobel Muhammad Yunus. Tutt'ora, rappresenta un business sociale; il suo modello finanziario consente di recuperare i suoi investimenti e di coprire i suoi costi operativi, reinvestendo il profitto nel business aziendale.

I prodotti offerti dall'organizzazione sono quattro: Solar Home System (SHS), biogas, concimi organici e un programma di miglioramento nella cottura dei cibi (Improved cooking stove – ICS).

In particolare, il programma per i pannelli solari ha avuto molto successo e consiste nella vendita, installazione e manutenzione dei pannelli solari a carico di Grameen Shakti senza costi di carburante per il consumatore. I pannelli forniscono energia elettrica consentendo alla popolazione di vivere e lavorare in condizioni migliori anche nelle aree rurali; inoltre, contribuisce alla diminuzione dei problemi di salute che si verificano con l'uso del cherosene e al risparmio monetario mensile per il pagamento delle bollette elettriche. La tecnologia solare è eco-friendly e, per di più, sfrutta l'alta esposizione ai raggi solari, caratteristica di questo paese. Per questo motivo, Grameen

[160]KAMAL A., SHAHIDUL M., HASA M. M., *Case study – Bangladesh Solar Home Systems with Micro Credits,* Grameen Shakti

Shakti sta promuovendo l'uso dei pannelli solari anche nelle famiglie rurali a bassissimo reddito erogando credito e dando loro la possibilità di pagare a rate.

Nel 2005, Grameen Shakti iniziò la promozione di impianti di biogas sia per uso domestico che per uso industriale, dove gli escrementi di mucca, dei polli e altri scarti di biomassa sono trasformati in gas, che sono usati per cucinare e per la produzione di energia elettrica. Secondo l'organizzazione, gli impianti possono produrre elettricità per un minimo di otto ore al giorno ad un massimo di ventiquattro ore[161]. La promozione di questo sistema avvenne mantenendo delle forti relazioni con i piccoli agricoltori e allevatori spiegando loro i benefici ed i vantaggi della tecnologia sulla biomassa. Ciascun sistema è disegnato e costruito dopo una consulenza individuale con i rispettivi clienti. Dal momento che, alcune famiglie non possono permettersi di supportare economicamente il costo di un impianto, c'è la possibilità che alcune famiglie ne utilizzino uno, dividendo il costo. Dopo aver costruito e installato l'impianto, Grameen Shakti, offre un servizio post-vendita gratuito che consiste in controlli periodici da parte degli ingegneri e tecnici per due o tre anni e se, il cliente lo desidera, con l'aggiunta di una piccola commissione, è possibile estendere questo periodo.

Le scorie ottenute dagli impianti di biomassa sono liquami, che hanno la capacità di salvaguardare i materiali organici come l'azoto, il fosforo e il potassio, delle proprietà che li fanno diventare dei validi fertilizzanti assicurando una produzione agricola soddisfacente. I liquami che sono alla base dei fertilizzanti vengono impiegati per diminuire l'uso dei fertilizzanti chimici, che hanno portato danni gravi alla fertilità del suolo in Bangladesh. Grameen Shakti, per dimostrare agli agricoltori locali i benefici di questi fertilizzanti, ha predisposto 130 lotti dimostrativi per la produzione di mais, riso e patate. Grameen Shakti commercializza il fertilizzante organico attraverso gli imprenditori locali, e allo stesso tempo, assicura un'assistenza tecnica e controlli qualitativi. L'organizzazione ha prodotto anche un manuale, il quale illustra e spiega agli imprenditore come produrre il fertilizzante organico.

[161]GRAMEEN SHAKTI, *Briefing Material prepared for the ITP Change Model Workshop,* Change Model Workshop, The Grameen Creative Lab, Settembre 2011, pag. 6

In conclusione, nel 2006, Grameen Shakti lanciò un programma per il miglioramento dei fornelli da cucina sviluppato dal BCSIR[162]. Questi nuovi attrezzi portano dei benefici nei metodi di cottura e dei miglioramenti anche nella salute, principalmente, di donne e bambini rappresentanti le categorie sociali più soggetti ai rischi nella salute derivanti dall'uso dei tradizionali fornelli. Alcuni dei benefici sono:

- Riduzione dell'inquinamento all'interno delle abitazioni e conseguente diminuzione dei rischi della salute degli utenti
- Risparmio dei carburanti tradizionali usati dal 50% al 60%
- Riduzione delle emissioni di anidride carbonica e dell'effetto serra
- Conservazione dei valori nutritivi dei cibi cotti
- Diminuzione del deperimento degli utensili
- Riduzione del tempo di cottura rispetto ai fornelli tradizionali
- Aiuto nella conservazione delle risorse presenti nelle foreste del paese

L'installazione di questi apparecchi viene compiuta dagli ingegneri di Grameen Shakti.

**Modello di business, di profitto e missione sociale**

Dal Rural Electification Program del Governo del Bangladesh, circa tre milioni di impianti di pannelli solari sono stati installati; di questi, un milione e mezzo sono stati installati da Grameen Shakti[163].

Inventare una nuove tecnologia e un nuovi sistemi di sistemi energetici è molto costoso, infatti il capitale iniziale di investimento risultò essere abbastanza proibitivo per le persone che Grameen Shakti si prefisse di aiutare. Pertanto, una delle sfide iniziali fu quella di trovare una via per ridurre gli elevati costi iniziali: questo fu raggiunto con lo sviluppo di un sistema di finanziamento basato a rate, il quale abbassa il costo dei pannelli solari per la casa in paragone con il cherosene. Questo consentì a Grameen Shakti ad espandere il suo mercato che consentì alle economie di scala a ridurre i costi unitari ulteriormente. Di conseguenza, l'azienda diventò un'attività redditizia e sostenibile. Lo schema finanziario sostiene la proprietà (in opposizione ad

[162] Bangledesh Council of Scientific and Industrial Research
[163] KAMAL A., SHAHIDUL M., HASA M. M., *Case study – Bangladesh Solar Home Systems with Micro Credits,* Grameen Shakti

un modello con canoni di affitto), perché questo assicura attenzioni migliori e la longevità del sistema. In questo modo, all'inizio del 2011 più di centoquaranta mila utenti sono diventati possessori della loro fonte energetica[164]. Oggi, il prezzo delle normali fonti energetiche continua a salire, mentre l'energia rinnovabile diventa sempre più attrattiva grazie al basso costo per unità. Tuttavia, gli elevati costi nell'ambito tecnologico è un ulteriore ostacolo nella generazione di un allontanamento importante dai combustibili fossili, perciò ulteriori sforzi devono essere compiuti per diminuire il costo.

Grameen Shakti collegò la tecnologia con la generazioni di reddito, il risparmio sui costi, standards di vita migliori, e in particolare, l'emancipazione economica e sociale. In Bangladesh, l'energia solare diventò sinonimo di status sociale, condizioni migliori di vita, e un maggior reddito. Una famiglia rurale può risparmiare fino a dieci dollari americani al mese in costi energetici godendosi una televisione e altre comodità tecnologiche[165]. Una volta che l'installazione è pagata (in genere dopo due o tre anni), restano solo dei piccoli costi per il funzionamento dei pannelli per il resto dei vent'anni. L'altro aspetto che rende questa tecnologia ancora più attrattiva, sono i benefici sociale e salutari che garantisce. Il carico opprimente che gravava sulle donne è stato ridotto, infatti esse non devono più pulire le scorie pericolosissime lasciate dal cherosene e lavorare con una luce fioca. Inoltre, i ragazzi possono studiare alla luce del sole e tenersi in contatto con il resto del mondo tramite la televisione. Per le attività commerciali di questi luoghi, l'energia solare significa produttività, più vendite, ricavi e impieghi lavorativi, creando anche nuove occupazioni come negozi di ricarica di telefoni cellulari, riparazioni di dispositivi elettronici e negozi di manutenzione.

Le popolazioni di questi paesi sono restii ad investire in un sistema ad alta tecnologia non avendo piena conoscenza delle logiche che adotta. Per assicurare quindi, che i sistemi vengano controllati, Grameen Shakti ha introdotto un servizio post vendita. Sono stati istruiti una vasta gamma di ingegneri che hanno sviluppato un rapporto di fiducia con ciascun cliente: si recano nelle loro abitazioni per attuare dei controlli

[164] GRAMEEN SHAKTI, *Briefing Material prepared for the ITP Change Model Workshop,* Change Model Workshop, The Grameen Creative Lab, Settembre 2011, pag. 7

[165] GRAMEEN SHAKTI, *Briefing Material prepared for the ITP Change Model Workshop,* Change Model Workshop, The Grameen Creative Lab, Settembre 2011, pag. 8

gratuiti sui pannelli solari ogni mese per i primi tre anni dopo l'acquisto. L'azienda garantisce anche una garanzia sui pannelli di vent'anni e cinque anni per le batterie.

Per di più, l'organizzazione si rivelò proattiva coinvolgendo comunità locali nella promozione e implementazione di questi sistemi. Gli insegnanti e i leaders politici locali furono coinvolti nella spiegazione dei benefici delle tecnologie rinnovabili alla popolazione.

Inoltre, l'organizzazione ha creato un vasto network di tecnici donna dedite all'assemblaggio e alla riparazione degli accessori che fanno parte del sistema dei pannelli solari, assicurando così un servizio veloce ed efficace. Nel gennaio del 2011 più di 100 donne sono state istruite come tecnici. Grameen Shakti, attraverso la fornitura di manuali d'istruzione si occupa anche della formazione dei consumatori: ciò contribuisce al buon mantenimento degli impianti, riparazioni minime e costi di manutenzione contenuti per l'azienda.

Il comparto femminile fu coinvolto anche nell'apertura di piccole imprese artigianali come allevamenti di pollame ed altre attività di artigianato. Un esempio della sinergia tra donne e tecnologia si rivelò il Polli Phone Program dove centinaia di donne conducono delle imprese profittevoli di telefonia mobile nelle aree più povere: questi cellulari sono ricaricati dai pannelli solari di Grameen Shakti[166].

Grazie a questi programmi, le donne stanno diventando esecutrici materiali e attive per portare il miglioramento socio-economico nelle loro vite e anche in quelle altrui.

I prodotti offerti da Grameen Shakti sono di alta qualità e innovativi e soddisfano i diversi bisogni dei consumatori: infatti, esistono diversi pacchetti da 10 a 130 watt. Il sistema standard da cinquanta watt consente ad una famiglia media di alimentare quattro luci forti, cellulari e televisione. Per i consumatori a reddito basso, ci sono impianti da dieci o venti watt oppure microsistemi di utilità che consentono di condividere un impianto tra molte famiglie[167].

Grameen Shakti ha sviluppato una forte cultura rimanendo sempre in contatto con lo staff aziendale e i suoi clienti, ascoltando tutte le loro esigenze. Adottando una politica

[166]BARUA D.C., *Grameen Shakti: Pioneering and expanding Green Energy Revolution to Rural Bangladesh,* Green Growth, 2007, pag. 2

[167] BARUA D.C., *Grameen Shakti: Pioneering and expanding Green Energy Revolution to Rural Bangladesh,* Green Growth, 2007, pag. 3

sulla gestione dell'informazione, l'organizzazione cerca nuove opportunità e la soddisfazione alle richieste dei clienti.

I fattori che portano al successo del business di Grameen Shakti possono essere sintetizzati come in seguito:

- Utilizzo innovativo del micro-credito per ridurre i costi e raggiungere economie di scala
- No erogazione ai sussidi diretti per non creare dipendenza
- Un network molto vasto con la presenza di filiali in tutto il territorio del Bangladesh
- Personale motivato e istruito (ingegneri sociali)
- Formazione tecnica per il personale locale
- Connessione tra tecnologia e generazione di reddito
- Produzione locale degli accessori per i panelli solari
- Progettazione e dedizione al programma
- Controllo e valutazione costanti
- Prodotti di qualità
- Costi generali bassi

Tabella 18: Business Model Canvas Grameen Shakti

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Key Partners<br><br>Ingegneri locali<br><br>Donne locali</td>
<td>Key Activities<br><br>Produzione<br><br>Assistenza post-vendita</td>
<td rowspan="2">Value Proposition<br><br>Installazione di pannelli solari da diversi watt e adattabili ad ogni esigenza del consumatore</td>
<td>Customer Relationships<br><br>Face-to-face<br><br>Servizi di assistenza mensili per i primi tre anni dopo l’installazione</td>
<td rowspan="2">Customer Segments<br><br>Popolazioni rurali del Bangladesh</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources<br><br>Conoscenze nella produzione e tecniche di vendita</td>
<td>Channels<br><br>Door-to-door<br><br>Insegnanti e leaders politici</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure<br><br>Stipendi lavoratori<br>Management<br>Produzione</td>
<td colspan="2">Revenue Streams<br><br>Ricavi da vendita e installazione impianti<br><br>Piccoli ricavi da manutenzione impianti</td>
</tr>
</table>

*Fonte:* Osterwalder

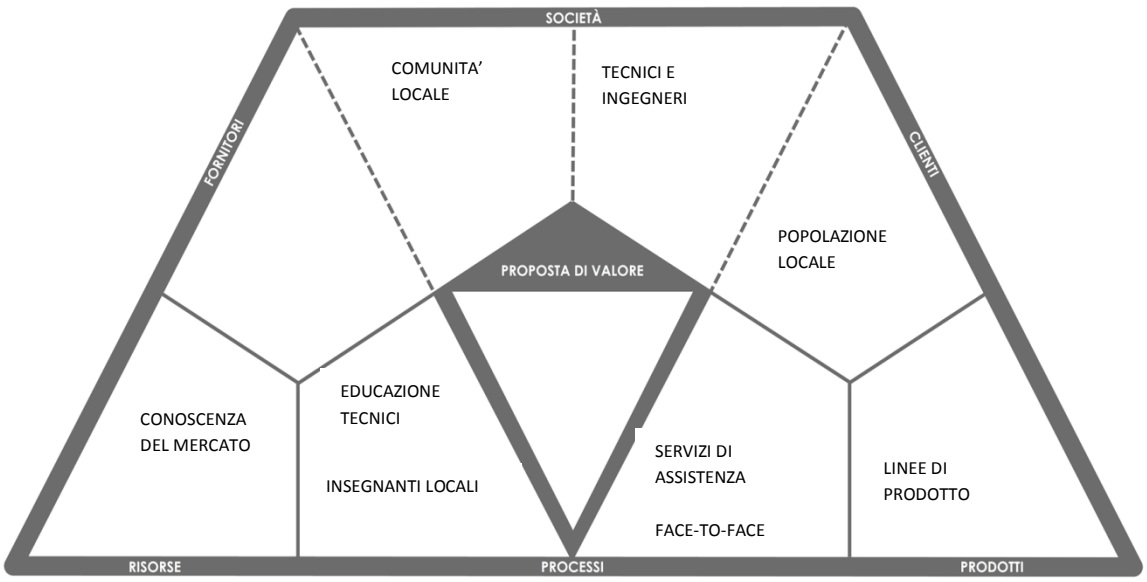
Questa rappresentazione incarna la base del tetraedro del valore.

Lo step successivo è rappresentato dai temi strategici che fanno parte delle decisioni aziendali:

- Valorizzazione del territorio: i pannelli sono prodotti per il territorio del Bangladesh e sempre più perfomanti; i tecnici e ingegneri fanno parte della comunità locale;
- Alto livello di competenze: sia tecnici che ingegneri sono altamente qualificati
- Forte campagna di marketing e sensibilizzazione della clientela: impiego di insegnanti per far capire l’utilità dei prodotti e il loro impiego.
- La convinzione del gruppo Grameen è la consapevolezza di aiutare la popolazione e soprattutto le donne a migliorare la loro condizione di vita e di salute grazie all’eliminazione del cherosene e di poter usufruire della luce solare anche di notte. Le donne, così, possono dedicarsi di più alla famiglia.

- L’inclusione sociale e l’impegno fanno parte dei valori che l’azienda vuole veicolare alla popolazione
- Lo scopo della mission aziendale è la generazione del profitto che viene in parte poi reinserito nel contesto aziendale per perseguire le convinzioni sociali
- Il focus del contesto viene rappresentato dalla situazione povera che vede la costrizione di dividere gli impianti dei pannelli solari tra più famiglie, con l’obiettivo di migliorare la condizione di vita e la condivisione del tempo libero con la famiglia. I pannelli solari infatti, possono alimentare televisori, ricaricare telefoni; in questo modo, anche i ragazzi possono coltivare le loro passione, nel doposcuola.

Tabella 19: Il Tetraedro del Valore Grameen Shakti




*Fonte:* InnovArea

**Ulteriori considerazioni su Grameen Shakti**

La tecnologia su questo tipo di energia rinnovabile introdotta in queste aree remote ad un prezzo basso è molto appropriata per i bisogni energetici di queste popolazioni rurali in Bangladesh: i raggi solari sono abbastanza sufficienti per produrre energia; lo sterco di mucca o di altri animali e rifiuti di piante sono utilizzate dalle comunità per creare energia generativa. Anche la tecnologia disponibile ai più poveri è sostenibile e molto adattabile.

Con queste tecnologie, la vita degli popolazioni locali è migliorata. Per prima cosa, possono sfruttare un'energia rinnovabile e sostenibile e possono ottenere anche delle opportunità di introiti. Inoltre, la creazione di una forte consapevolezza gioca un ruolo importante nell'educazione ecologica della società. Infine, la nuova tecnologia riduce il carico lavorativo delle donne (prima impegnate nella pulizia del cherosene, molto pericoloso per la loro salute) e potendosi concentrare più sulla loro famiglia.
La progressiva riduzione del cherosene consentì il risparmio annuale di circa trentasei milioni e mezzo di dollari americani.
Inevitabilmente, in conclusione, Grameen Shakti portò delle migliori condizioni di vita e inestimabili contributi sociali.

### 3.4. Approfondimento su Muhammad Yunus e il suo ultimo libro: Un mondo a tre zeri

Muhammad Yunus, professore di economia, ha ricevuto il premio Nobel per la Pace grazie alla sua attività principale iniziata nel 1976 con la fondazione della Grameen Bank con la missione di portare il microcredito in tutto il mondo, iniziando dal suo paese d'origine, il Bangladesh. Muhammad Yunus, da sempre sostenitore dell'essere umano unico in quanto tale, ha da sempre negato qualsiasi forma di beneficienza per aiutare le persone in difficoltà, perché umiliante e scoraggiante. Direttore dello Yunus Social Business fino al 2011, ritiene che le persone devono essere aiutate e stimolate a far liberare il suo spirito imprenditoriale, insito in ognuno di noi.

Il 18 maggio scorso, lo stesso professore ha presentato alla Fondazione Giangiacomo Feltrinelli di Milano il suo ultimo libro intitolato "Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento". Con questo elaborato, Muhammad Yunus vuole mettere in discussione il capitalismo, che da quasi sempre abita in ognuno di noi: l'obiettivo primario che viene preso in considerazione è sempre quello della massimizzazione del profitto e delle variabili che possono influenzarlo. Dalla domanda: ma siamo sicuri che il capitalismo non possa essere usato per aiutare gli altri e non solo per pensare a se stessi? È da qui che si sviluppò il concetto di Social Enterprise, come impresa che aiuta le persone in difficoltà fornendole i prodotti essenziali per la loro sopravvivenza. Queste aziende vendono al costo del break-even e

il minimo profitto che ottengono viene reinvestito con l'obiettivo di ottenere un forte impatto sociale. I casi aziendali, sopra spiegati, mettono in evidenza questo aspetto, che rappresenta l'obiettivo principale del cosidetto Social Business. Danone, da una parte, con le sue conoscenze è riuscito a creare uno yoghurt altamente nutritivo, in grado di migliorare la salute degli abitanti del Bangladesh. Se assunto in maniera regolare, studi dimostrano come la salute possa migliorare in sette o otto mesi. Dall'altra McCain, con la rigenerazione degli sfridi, le cosiddette "ugly vegetables", dopo essere state scartate dai supermercati perché non perfette nel loro aspetto fisico, vengono acquistate ad un prezzo inferiore per essere impiegate nella produzione di zuppe pronte.

La Grameen Bank ha aiutato donne che non sapevano né leggere né scrivere a diventare imprenditrici, a risvegliare quello spirito imprenditoriale che ogni persona possiede. Non solo: al giorno d'oggi, tutti i ragazzi del Bangladesh possono permettersi un percorso educativo, perciò ogni famiglia riesce a garantire un'educazione più o meno modesta ai propri figli.

Quindi Yunus nel suo ultimo libro, sottolinea come il capitalismo deve essere modificato. Infatti per salvare il genere umano e il pianeta, si necessita la costruzione di un sistema economico basato in una visione più realista della natura umana, che riconoscono l'altruismo e la generosità le drivers fondamentali tanto quanto l'interesse per sé.

Questo rappresenta un sogno impossibile? Non proprio. Già molte economie mondiali hanno adottato questo modello (Colombia, Germania, Haiti, Cambogia sono solo alcuni esempi) per ridurre la povertà, attraverso l'instaurazione di attività imprenditoriale volte al miglioramento della salute e dell'educazione, al risparmio energetico, all'inquinamento e al cambiamento climatico.

# IV CONCLUSIONI

Lo scopo di questo elaborato fu quello di identificare un percorso capace di riconoscere gli sviluppi compiuti nell'ambito di ciò che comunemente viene definita responsabilità sociale d'impresa. Questo concetto, negli ultimi anni, rappresenta uno dei temi chiave e intorno al quale ruota il business aziendale. Però, con il passare degli anni, essa ha assunto sfumature diverse e si sta evolvendo sempre di più, assumendo sfumature diverse. Infatti la corporate social responsibility nacque come atteggiamento volontario che le aziende mettevano in campo in ambito sociale ed ambientale. Successivamente, questo ambito fu circoscritto da norme e certificazioni che impongono linee guida minime e restringono il campo: facendo ciò la responsabilità sociale non può più definirsi come un atteggiamento volontario. Perciò cominciarono ad instaurarsi nuove forme come le politiche ESG, la social innovation e il social business.

Nel primo capitolo viene presentato il concetto di responsabilità sociale: le prime forme primitive furono adottate già verso la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, con l'eliminazione di figure quali i tycoons e i robber barons rappresentati banchieri e imprenditori, il cui scopo era solo l'accumulo di denaro. Con la fine di una delle più grandi crisi finanziarie (1929), la figura del "businessman" iniziò a vacillare lasciando il posto al "manager", inteso sì come imprenditore attento alla formazione di profitti, ma anche come persona fisica facente parte della propria comunità, attento perciò alle richieste della società e dei consumatori. Conseguentemente, l'azienda si sente parte integrante della comunità nella quale opera, cercando di portare a termine la sua missione di "buon cittadino" con la costruzione di un "buon rapporto di vicinato".

Una prima evoluzione del termine di responsabilità sociale, si verificò con l'introduzione del metodo della Triple Bottom Line. Essa ritiene che lo scopo aziendale abbia una dimensione tridimensionale: la formazione del valore economico occupa ancora un ruolo centrale, circondata dall'attenzione alle persone ("People") e al pianeta ("Planet"). Il risultato, però, viene condiviso con i propri stakeholders,

considerati parte integrante dell'azienda. Questi ultimi, d'altra parte, sono considerati tali quando possiedono delle partecipazioni in un'organizzazione con capacità di influenzarla. Esistono due tipi di stakeholders: forti e deboli; i primi sono in grado di apportare le cosiddette risorse strategiche, mentre i secondi svolgono soltanto un'attività di cooperazione. Grazie a questo approccio, ovvero considerando queste figure come parte integrante del network imprenditoriale, è stato possibile parlare di stakeholder engagement e non più di stakeholder management.

Il passo successivo è l'instaurazione di un contesto strategico in cui l'azienda può amministrare facilmente le pratiche di responsabilità sociale, con l'allineamento della stessa con le esigenze del business e dell'ambiente sociale dove opera, considerando le aspettative degli stakeholders.

Agli inizi degli anni 2000 la filantropia, come donazioni di risorse e denaro alle aziende non-profit, era considerata come una forma particolare di responsabilità sociale; nel terzo capitolo, si può notare come ciò non sia valido al giorno d'oggi: Yunus, dal canto suo, ritiene che sì le popolazioni povere debbano essere aiutate, ma non con donazioni, bensì con l'aiuto a far rinascere lo spirito imprenditoriale che abita in ogni individuo.

Il secondo capitolo affronta la responsabilità sociale dal punto di vista normativo.

Numerose sono le certificazioni esistenti in questo ambito: ad esempio, per citarne alcune l'ISO 14000 che attesta come l'azienda sia attenta rispetto alla questione ambientale e ne rispetti i parametri minimi; l'Ecolabel, che certifica i prodotti attenti all'ambiente lungo tutta la loro vita (dalla produzione al loro smaltimento).

Le normative presenti tengono conto anche di altri ambiti, non solo di quello ambientale: l'ISO 9001 infatti, determina la capacità di soddisfazione dei clienti relativa ad un determinato prodotto. La salute e la sicurezza dei lavoratori è trattata dalla normativa SA 8000 con la quale si attesta, dopo opportune e costanti verifiche, che l'azienda adotta delle disposizioni interne che salvaguardino codesti principi.

L'implementazione delle politiche ESG (enviroment, social, governance) consente alle aziende di legare l'aspetto finanziario di un investimento con quello non finanziario, quindi possono essere considerate, sì una forma più elevata di Corporate Social

Responsibility, sia fungere da "collante" tra la responsabilità sociale d'impresa e il social business e la social innovation.

Il capitolo conclusivo delinea i tratti caratteristici del social business e della social innovation. Quest'ultima rappresenta le innovazioni sociali ideate per rispondere alle nuove esigenze sociali della popolazione, sia in campo pubblico che privato (ad esempio e-health o programmi di didattica online). Questa concezione, perciò, non guarda solo alle singole esigenze dei cittadini, o comunque ad una ristretta cerchia della popolazione, ma alla società come unica entità: in poche parole alla collettività.
Il social business trova il suo massimo esponente nella figura di Muhammad Yunus, noto professore di economia, premio Nobel alla pace e fondatore della Grameen Bank e del microcredito. Le aziende che adottano questo approccio contribuiscono alla diminuzione della povertà ottenendo dei profitti che servono in parte per pagare gli investitori e la restante somma viene reinvestita nel business sociale. Perciò il business di queste aziende è identico a quello di qualsiasi altra organizzazione, ma ha come obiettivo principale il miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni povere attraverso il risveglio del loro spirito imprenditoriale e non con meri atti di beneficienza.
Il pensiero di Muhammad Yunus non è solo teorico, ma grazie alle partnership con i grandi imprenditori internazionali, come Danone e McCain, le sue idee vengono messe in pratica. Quindi, con il suo ultimo libro "un mondo a tre zeri", egli vuole dimostrare che niente può essere circoscritto agli schemi legislativi, ma che questi schemi possono essere superati e si possono raggiungere obiettivi che vanno al di là delle norme. Di conseguenza, ognuno ha il compito di impegnarsi per ottenere dei miglioramenti e cogliere le opportunità che emergono dalle differenze: vuol dire svegliarsi la mattina e non cercare un posto di lavoro, ma costruirselo; vuol dire alzarsi e contribuire ogni giorno a migliorare il mondo.

*"Making money is happiness. Making other people happy is a super happiness"*

Muhammad Yunus

**Bibliografia**

AREZZO C., D'AMICO R., RANDONE S., *La Responsabilità Sociale oltre l'Impresa,* Quaderni CeDoc, FrancoAngeli, Milano, 2008

ARRU B., RUGGIERI M. (2016), *I Benefici della Corporate Social Responsibility nella Creazione di Valore Sostenibile: il Ruolo delle Risorse di Competenza e del Capitale Reputazionale,* Business and Management Sciences, International Quarterly Review, Vol. 7 N. 1, Pavia, 2016

BACKHAUS K., HEINER K. (2002), *Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness,* Business & Society, 2002

BAGNOLI L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione,* Collana di studi economico-aziendali Alberto Riparbelli, Franco Angeli, Milano, 2010

BARUA D. C. (2007), *Grameen Shakti: Pioneering and Expanding Green Energy Revolution to Rural Bangladesh,* Green Growth, Bangkok, 2007

BCHINI B., BEL HADJ TAHER N. (2005), *An Empirical Examination of the Relationship between Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility in the Tunisian Context*, International Review of Basic and Applied Sciences, Vol. 3 Issue.3

BILOSLAVO R., BAGNOLI C., EDGAR D., (2018) A*n eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap*, University of Primorska, University Ca' Foscari Venice, Glasgow Caledonian University, Journal of Cleaner Production 174 (2018) 746-762

BORZAGA C., BODINI R. (2012), *What to make of Social Innovation? Towards a framework for policy development,* Euricse, Working Paper, N.036, 2012

CANALE L., *Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare,* Working Paper 2WEL, Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi, Torino, 2013

CARRASSI M., PERAGINE V., *Responsabilità sociale d'impresa: fondamenti teorici e strumenti di comunicazione,* Economia Ricerche, Franco Angeli, Milano, 2007

CARROL A. B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct*, University of Georgia, Business and Society, Georgia, 1999

CARROLL A. B. (2015), *Corporate Social Responsibility (CSR) is on a Sustainable Trajectory,* Department of Management, Terry College of Business, University of Georgia Athens, Journal of Defense Management, USA, 2015

CARROLL A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,* The Academy of Management Review, Vol. 4 No. 4, Ottobre 1979, pag. 497-505

CARROLL A. B., SHABANA K. M. (2010), *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, British Academy of Management, International Journal of Management Reviews, USA, 2010

CASTELLANI G. (2017), *Azioni concrete di responsabilità sociale d'impresa. Il coinvolgimento degli stakeholder*, Fondazione Internazionale dei Commercialisti

CATALDO V., SANFILIPPO P. M., *La responsabilità sociale dell'impresa: in ricordo di Giuseppe Auletta,* Pubblicazione della facoltà di giurisprudenza, G. Giappichelli Editore, Torino, 2013

CAULIER-GRICE J., KAHN L., MULGAN G., PULFORD L., VASCONCELOS D. (2010), *Study on Social Innovation,* The Young Foundation, European Union, Bruxelles, 2010

CELE (2001), *Progetto Q-Res: La Qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa,* Serie Etica, Diritto ed Economia, Liuc Papers n. 95, 2001

CORAZZA L., SCAGNELLI S. D., MANCINI G. (2014), *Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della creazione di valore continuo?,* Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia, Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

CRANE A., MATTEN D. (2003), *Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization,* International Centre for Corporate Social Responsibility, Research Paper Series No. 04-2003, Nottingham, 2003

D'ALESIO M.V., LEPORE G., *La Certificazione Etica d'Impresa: La Norma SA 8000 ed il Quadro Legislativo,* Azienda Moderna, FrancoAngeli, Milano, 2004

DAHLSRUD A. (2008), *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, Department of Industrial Economics and Technology Management, Faculty of Social Science and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology, Wiley InterScience, 9 November 2006, Trondheim, 2008

DE COLLE S., FREEMAN R.E., HARRISON J.S., PARMAR B.L., WICKS A.C., *Stakeholder Theory: The State of the Art,* Cambridge University Press, Stati Uniti, 2010

DENTCHEV N. A. (2005), *Integrating Social Corporate Responsibility in Business Models,* Working Paper, Gent, 2005

DIENER K. W., *The Charitable Responsibilities Model of corporate social responsibility*, George Washington University, Journal of Academic and Business Ethics

ECCHIA G., VIVIANI M. (2006), *Responsabilità Sociale e Impresa Sociale,* Dipartimento di Scienze Economiche, Università Bologna, Working Paper n. 34, 2006

ELSHIMY H. G., *Green Building as Concept of Sustainability Strategy to Design Office Building,* Alexandria University, 2015

EWEJE G., BENTLEY T. (2006), *CSR and Staff Retention in New Zealand Companies: A Literature Review,* Department of Management and International Business, Research Working Paper, No. 6, Auckland, 2006

FAUZI H., MAHONEY L., RAHMAN A. A. (2007), *Institutional Ownership and Corporate Social Performance: Empirical Evidence from Indonesian Companies,* Issues in Social and Environmental Accounting, Vol. 1, No. 2, 2007, Pag. 334-347

FONTAINE M. (2013), *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?*, National Louis University, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 4, USA, 2013

FREDERICK W. C. (1978), *From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought,* University of Pittsburgh, Working Paper 279, Pittsburgh, 1978

FRIEDMAN M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits,* The New York Times Magazine, New York, 13 settembre 1970

GHALIB A., HOSSAIN F., ARUN T. (2009), *Social Responsibility, Business Strategy and Development: the Case of Grameen-Danone Foods Limited,* Australian Accounting Business and Finance Journal, Vol. 3 Issue 4, Australia, 2009

GHEZZO P., GRECO E., *Responsabilità sociale d'impresa: policy e pratiche,* ISFOL, 2013

GRAMEEN SHAKTI (2007), *Briefing material prepared fot the ITP Change Model Workshop,* The Grameen Creative Lab, 2011

HART S. L., *A Natural-resource-based view of the firm,* University of Michigan, Academy 01 Management Review, Vol. 20. No.4. 986-1014, 1995

HERTWICH E. G. (2005), *Consumption and the Rebound Effect: An Industrial Ecology Perspective,* Industrial Ecology Program Norwegian University of Science and Technology, Norvegia, 2005

ISLAM A. (2016) S., *Social Business: meaning, scope, and evaluation,* Research Gate, Conference Paper, Hong Kong, 2016

ISMAIL M. (2009), *Corporate Social Responsibility and its role in Community Development: an International Perspective,* The Journal of International Social Research Volume 2 / 9, 2009

JAMES A., DALE T. (2008), *Rediscovering Social Innovation,* Stanford Social Innovation Review, 2008, pag. 34

JENKINS R. (2001), *Corporate Codes of Conduct Self-Regulation in a Global Economy*, United Nations Research Institute for Social Development, Technology, Business and Society Programme Paper Number 2, 2001

KOTLER P., LEE N., *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause,* John Wiley & sons, Stati Uniti d'America, 2005

KRECKOVA Z. (2015), *Corporate Response to concept of Shared Value,* Faculty of International Relations University of Economics, European Scientific Journal No.22, Prague, 2015

LANGENDOEN R. (2012), *Grameen Shakti: a Renewable Energy Social Business Model for Global Replication,* Conference Paper, 2012

LAPINA I., BORKUS I., STARINECA O. (2012), *Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: Case of Latvia,* International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol. 6, No. 8, 2012

LOMBARDO G. (2005), *Creazione di Valore, Performance e Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI)*, Rivista online del Ditea, n. 3, 2005

MATTEN D., MOON J. (2008), *"Implicit" and "Explicit" CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility,* York University, Toronto, University of Nottingham, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 2, 2008, pag. 404–424

MIDDLEMISS L. (2008), *Sustainable Consumption and Responsibility: Putting Individual Sustainability in Context*, Sustainability Research Institute, University of Leeds, SRI Papers No. 07, 2008

MOON J. (2004), *Government as a Driver of Corporate Social Responsibility,* International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, Research Paper Series, No. 20, Nottingham, 2004

MULGAN G., TUCKER S., ALI R., SANDERS B. (2007), *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated,* Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Working Paper, 2007

NELSON J. (2005), *Corporate Citizenship in a Global Context,* Harvard University, Working Paper No. 13, 2013

PATELI A. G., GIAGLIS G. M., *A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models,* 16th Bled eCommerce Conference eTransformation, 2003

PERULLI A., *La responsabilità sociale dell'impresa: idee e prassi,* Percorsi Diritto, Il mulino, Bologna, 2013

PORTER E. M., KRAMER M. R. (2006), *The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,* Stategy and Society, Harvard Business Review, Boston, 2006

PORTER M. E., KRAMER M. R. (2011), *Creating Shared Value How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, 2011

RANGAN K., CHASE L. A., KARIM S. (2012), *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It,* Harvard Business School, Working Paper 12-088, 2012

RICCI P., *La Responsabilità Sociale dell'Impresa: il Ruolo e il Valore della Comunicazione – Atti del convegno di Benevento 29 gennaio 2004,* Pubblicazioni DASES, FrancoAngeli, Milano, 2004

SACCONI L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione,* Serie Etica, Diritto ed Economia, Liuc Papers n. 143, 2004

SACCONI L., DEGLI ANTONI G. (2008), *A theoretical analysis of the relationship between social capital and corporate social responsibility: concepts and definitions*, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento, Discussion Paper No. 13, 2008

SCHUBERT K. (2004), *Social Innovations. Highly reflexive and multi-referential phenomena of today's innovation society?,* Università di Berlino, Working Papers TUTS-WP, Berlino, 2004

SEELOS C. (2014), *Theorising and strategising with models: generative models of social enterprises,* Stanford University, Int. J. Entrepreneurial Venturing, Vol. 6, No. 1, USA, 2014

TANIMOTO K. (2012), *The emergent process of social innovation: multi-stakeholders perspective,* Waseda University, Int. J. Innovation and Regional Development, Vol. 4, Tokyo, 2012

TEN PIERICK E., BEEKMAN V., VAN DER WEELE C.N., MEEUSEN C.N., DE GRAAF R. P. M., *A framework for analysing corporate social performance: beyond the Wood model,* Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague, Report 5.04.03, ottobre 2004

VOSS J. P., KEMP R. (2005), *Reflexive Governance for Sustainable Development – Incorporating feedback in social problem solving,* Paper for ESEE Conference, Lisbona, 2005

WANG H., TONG L., TAKEUCHI R., GEORGE G. (2016), *Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions: Thematic Issue on Corporate Social Responsibility*, Institutional Knowledge Singapore Management University, Research Collection Lee Kong Chian School Of Business, Singapore, 2016

WANG Y. G. (2011), *Corporate Social Responsibility and Stock Performance: Evidence from Taiwan,* Department of International Business, National Kaohsiung University of Applied Sciences, Modern Economy, 2011, 788-799

WARHURST H. (2001), *Corporate Citizenship and Corporate Social Investment Drivers of Tri-Sector Partnerships*, Warwick Business School, Greenleaf Publishing Ltd, United Kingdom, 2001

WOOD D. J. (1991), *Corporate Social Performance revisited,* Academy of Management, Vol. 16, No. 4, United Kingdom, 1991, pp. 691-718

YASMIN N. N. (2016), *Sustainability of a Social Business: a Case Study on Grameen Danone Foods Limited,* Department of Management, University of Dhaka, Bangladesh, 2016

YUNUS M., SIBIEUDE T., LESEUR E. (2012), *Social Business and big Business: innovative, promising solutions to overcome poverty?,* Field Actions Science Reports, Special Issue 4, 2012

ZADEK S. (2006), *Corporate responsibility and competitiveness at the macro level Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices,* Emerald Group Publishing Limited NO. 4, United Kingdom, 2006, pp. 334-348

ZAMAGNI S. (2004), *L'Ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI*, Dipartimento di Scienze Economiche Università di Bologna, Working Paper n.1, Bologna, 2004

**Sitografia**

https://onstrategyhq.com/resources/strategic-corporate-social-responsibility/

https://www.unescap.org/unbis/corporate-social-responsibility

http://asq.org/learn-about-quality/quality-management-system/

https://agency.osha.eu.int/pubblications/factsheets/facts11/

http://investiresponsabilmente.it/cose/