



# Corporate Social Responsibility

Gruppo numero 7

Barbella Alberto

Bruno Alessandra

Gallina Cristina

Nocera Alessandro



ISTUD Business School



<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. ANALISI E CONTESTO.</b>	<b>2</b>
1.1 STORIA E DEFINIZIONI INTORNO AL CONCETTO DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	2
1.2 CAUSE E CONTESTO	4
<b>CAPITOLO 2: LO SVILUPPO DELLA CSR E DELLE PRATICHE A SUO FAVORE</b>	<b>6</b>
2.1 LO SVILUPPO DELLA CSR NEL CONTESTO CONTEMPORANEO: NUOVI MODELLI DI BUSINESS	6
2.2. LE ATTIVITÀ	8
2.3 ANALISI DEGLI STRUMENTI DI CSR A SOSTEGNO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	10
2.4 LA FUNZIONE HR COME STRUMENTO STRATEGICO PER LA CSR E IL VANTAGGIO COMPETITIVO	11
<b>CAPITOLO 3: BEST PRACTICE</b>	<b>14</b>
3.1. IL CASO LUXOTTICA	14
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>18</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>19</b>



## Introduzione

Scopo del presente lavoro è di approfondire il tema della Corporate Social Responsibility alla luce dei cambiamenti socio-economici verificatisi negli ultimi decenni, che hanno condotto a differenti visioni di tale fenomeno e delle pratiche con cui viene realizzato, e a nuovi trend che ne veicolano aspetti innovativi.

Nel primo capitolo, a partire dalla definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa, intesa come "l'insieme di responsabilità che insistono in carico all'impresa per gli effetti che lo svolgimento della sua attività genera sulla comunità di riferimento e sull'ambiente (Nicoletti, 2004), sono stati riportati i riferimenti teorici che dagli anni '50 si sono succeduti nell'analisi di tale tema, e dai quali si può evincere il passaggio da una visione statica della CSR, considerata esclusivamente come un centro di costo, ad una in cui viene valorizzato il suo ruolo strategico e di creazione di valore condiviso per tutti gli stakeholder.

Sono stati inoltre analizzati il contesto e le cause dello sviluppo delle pratiche di CSR, soffermandosi principalmente sulla perdita del radicamento spaziale e la conseguente delocalizzazione dei processi produttivi e sull'attuale figura del consumatore consapevole.

Nel secondo capitolo è stato analizzato l'attuale inserimento dell'azienda in un network di relazioni interdipendenti, in cui la tendenza è quella di offrire un valore superiore ai diversi portatori di interesse, rendendo la RSI uno strumento competitivo e strategico. Oltre ad un primo livello di tutela dei diritti, infatti, se ne può affiancare uno ulteriore relativo alla creatività socio-competitiva, che sottolinea gli aspetti di innovazione di cui è portatore tale insieme di pratiche. Ciò ha condotto a nuovi modelli di business basati sul concetto di "sviluppo sostenibile", in cui le risorse sociali, umane e ambientali vengono valorizzate e in cui la sostenibilità diventa fonte di profitti.

Sono state in seguito esaminate le diverse attività comprese nella CSR, dai rapporti col personale e con la comunità all'attenzione per le tematiche ambientali, aspetti in grado di aumentare le risorse intangibili dell'azienda, incrementando in tal modo la legittimazione e la credibilità della stessa.

Una particolare attenzione è stata inoltre rivolta agli strumenti di cui si avvalgono le imprese e che detengono una funzione di comunicazione dei propri risultati in tema CSR: tra questi sono stati presi in considerazione soprattutto il bilancio sociale ed il codice etico.

Nel terzo capitolo è stato riportato un caso di best practice adottata da un'importante multinazionale: la Luxottica Group SpA, azienda in cui il raggiungimento di elevati standard qualitativi è considerato un cardine dei processi di produzione. Sono state in particolare descritte le attività che Luxottica ha messo in atto per la tutela dell'ambiente e per l'incremento del benessere dei suoi dipendenti, attività che hanno veicolato un aumento della produttività e che hanno costituito un fattore di vantaggio competitivo.

## Capitolo 1: Corporate social responsibility. Analisi e contesto.

### 1.1 Storia e definizioni intorno al concetto di Corporate Social Responsibility

Il termine Corporate Social Responsibility ha origine negli Stati Uniti d'America, per poi trovare ampio spazio negli ambienti accademici a partire dagli anni cinquanta in virtù del contributo di H. R. Bowen, a più riprese ricordato come il padre della CSR.

Non di rado si assiste in letteratura al tentativo di dare formulazione scritta sul modo in cui la responsabilità sociale dovrebbe essere intesa e in questo senso, sforzandoci in un tentativo di sintesi, potremmo definire la CSR come "L'insieme di responsabilità che insistono in carico all'impresa per gli effetti che lo svolgimento della sua attività genera sulla comunità di riferimento e sull'ambiente". (NICOLETTI, 2004)

Negli anni cinquanta il tema comincia ad assumere un'importanza rilevante ponendo le basi per i successivi fondamentali sviluppi che, abbandonata l'attenzione riservata ai businessman ed al loro potere decisionale (CHIRIELEISON, 2004), iniziano ad analizzare l'intera struttura operativa cogliendo in questa il vero focus; con la definitiva affermazione delle grandi imprese, la percezione della società civile in seno alle conseguenze determinate dal loro agire porta il dibattito ad affrontare il tema in una veste del tutto nuova intuendo come l'impresa, sprovvista di un impianto etico, possa degenerare in un articolato complesso di interessi privati.

E' bene a questo punto ricordare come già Davis (DAVIS, 1973), nel celeberrimo scritto "Iron Law of Responsibility", mettesse in relazione la responsabilità sociale con i potenziali rischi derivanti dall'agire imprenditoriale; è in questo senso che, riconoscendo come primari gli effetti sociali derivanti dalle scelte operative dell'impresa, attua un'operazione di revisione etica degli affari.

Allo stesso tempo, con l'opera decisiva di Milton Friedman (FRIEDMAN, 1962; FRIEDMAN, 1970), comincia a svilupparsi il filone Anti - Csr, ed è di fronte al tentativo di rivestire il business di funzioni sociali che il famoso esponente della Scuola di Chicago giunge a denunciare come "sovversivo" ogni sforzo di spodestare dalla guida del libero mercato la ricerca del profitto; infatti, sottolinea lo stesso, la responsabilità unica e prima dell'agire imprenditoriale è quella di portare quanti più profitti possibile all'impresa muovendosi, con coerenza e rispetto delle regole, all'interno del libero mercato.

Sebbene il rapporto fornito dal Committee for Economic Development del 1971 e l'apporto degli studi di Carrol (CARROL, 1971) riguardo i differenti tipi di responsabilità sociali afferenti all'impresa (Economic, Legal, Ethical and Philanthropic) dia sistematica visione del tema negli anni della crescita improvvisa dei mercati, ciò che incarna però il "mito di fondazione" dei più recenti sviluppi è forse il lavoro di ricerca circa il superamento della visione statica della CSR operato da William Frederick (FREDERICK, 1998).

Una delle criticità più determinanti alla larga diffusione delle responsabilità sociali di impresa è stato, da sempre, il suo ridotto potenziale attuativo in merito alle politiche dell'impresa ed al suo conflitto con gli obiettivi di business; ciò che viene da questi proposto è quindi il superamento della CSR come istanza di opposizione alle logiche di business, in favore di una più stringente accettazione da parte dell'impresa del suo ruolo strategico e competitivo.

E' rilevante ricordare come, a metà degli anni novanta, le teorie più affermate condividessero ancora l'assunto che la CSR fosse sostanzialmente un costo che mettesse a rischio l'efficienza e quindi, più in generale, la sua naturale ricerca del profitto; tuttavia, come dice lo stesso Frederick, individuare gli strumenti manageriali utili a comprendere ed anticipare le pressioni provenienti dall'esterno può avere come risultato la sopravvivenza stessa dell'impresa in situazioni di particolare crisi.

Il deficit derivante da questa impostazione però, non bastasse l'assenza di una definizione dei vincoli morali e sociali cui sottoporre l'impresa, è relativo al vuoto normativo ereditato

dalle precedenti impostazioni e rischia di rendere inefficace qualsiasi operazione diretta a migliorarne le applicazioni; quel che qui va delineandosi è quindi la ricerca di strumenti empirici utili al riconoscimento dell'impresa non più come centro della vita economica e sociale, ma come strumento per la condivisione di crescita, valore e benessere.

E' utile a questo punto, avvalendosi del contributo di Melè e Garriga (MELE'. GARRIGA, 2004), fornire uno schema in grado di raggruppare in quattro filoni argomentativi i riferimenti teorici che più hanno inciso sul tema; il primo, definito anche Instrumental theories, vede in Friedman il suo esponente più noto e riflette l'idea che l'impresa sia unicamente strumento di generazione del profitto.

Il secondo, Political theories, riguarda il potere della company all'interno della società e le sue implicazioni politiche; questo filone si declina in tre ambiti, corporate constitutionalism, integrative social contract, corporate citizenship, e definisce le aree di competenza dell'impresa in termini di diritti e doveri e utilizzo del potere all'interno del contesto sociale.

IL terzo, forse il più importante, è costituito dalle Integrative theories, cioè l'intersezione dei contributi provenienti dallo stakeholder management, dalla public responsibility e dalla corporate social performance; in questa declinazione, dove gli obiettivi di business sono analizzati nella loro interdipendenza dalla società, vengono a formularsi i principi dello Stakeholder approach, il quale, tentando una definizione dei modi attraverso cui l'impresa ottiene consenso e legittimazione, rileva il ruolo centrale rappresentato dagli Stakeholder Critics.

Come detto è stato questo probabilmente il contributo più importante, soprattutto in relazione al cambio di impostazione interna che si rileva oggi nelle imprese; si è infatti compreso come il creare valore in maniera sostenibile non sia soltanto decisivo per motivi ambientali ed etici, ma anche per inglobare le pressioni provenienti dall'ambiente esterno traducendole in vantaggio competitivo.

L'ultimo filone che si vuole rappresentare è quello delle ethical theories, che comprendono gli approcci dello stakeholder normative theory, il sustainable development, ed il common good for society; le ethical theories, che generalmente si pongono dalla parte della società civile, sostengono un ragionamento di tipo consequenziale utilizzando argomentazioni di tipo ecologico – comunitario

Il retroterra teorico così presentato, si evolve oggi nella ricerca e comprensione del rapporto bidirezionale stakeholder – impresa come fonte di vantaggio competitivo da sfruttare su cui investire risorse ad ampio spettro (DONALDSON, PRESTON, 1995); questa mira ad individuare quei gruppi di portatori di interesse che rivestono un ruolo primario nella vita economica dell'impresa: da un lato gli azionisti, i lavoratori, i clienti, i fornitori, i governi e la comunità locale, dall'altro invece sono i competitor, gli Interest Groups, le ONG e i Media.

Dagli anni novanta, fino ai giorni nostri, il concetto di CSR continua inesorabilmente nella sua evoluzione arricchendosi di nuovi temi e approfondimenti; in questo periodo centrale per l'economia, lo sviluppo degli studi circa l'etica degli affari, come inteso da Chirieleison (IBID.), orienta la discussione verso il campo normativo e operativo, nello sforzo di comprendere i meccanismi che insistono sui processi decisionali del management e sui risultati prodotti dall'adozione degli strumenti di CSR nell'interesse di tutti gli stakeholder coinvolti.

Attraverso l'uso della locuzione Business Ethics si intende “[...] l'analisi dei principi, delle norme etiche e dei valori che regolano le attività economiche” (SACCONI, 2005), ed è in questo senso che, presupponendo l'esistenza di un'etica normativa in campo economico, Freeman e Velamuri (Freeman, Velamuri, 2006) sviluppano un nuovo filone della CSR andando a sostituire la vecchia formulazione, inattuale e superata, con la più definita e compiuta Company Stakeholder Responsibility.

Con questa concettualizzazione, i due autori mirano ad un approccio interdisciplinare capace in mettere in relazione considerazioni di tipo economico, etico e sociale, rafforzando l'idea che la storica separazione tra etica ed affari sia pretestuosa e improduttiva; l'obiettivo principale però, oltre a fornire i necessari fondamenti teorici, è quello di creare contesti nei quali possa venirsi a creare valore condiviso per tutti gli stakeholder, adempiendo ad un



complesso di funzioni strettamente interconnesse come crescita economica e responsabilità sociale.

Sarà a questo punto evidente che, pur presentando una nutrita lista di contributi teorici, la CSR sia oggi impiegata diffusamente non soltanto all'interno delle grandi corporation ma più generalmente in ogni impresa che voglia dare solidità al proprio futuro; è in questo senso che, seppur con risultanze diverse, i governi hanno cercato di dare attuazione alle teorie più valide nel tentativo di far emergere internamente ai mercati comportamenti responsabili e socialmente innovativi.

In Europa, rispondendo all'appello della comunità internazionale, la Commissione Europea riunita a Bruxelles nel 2001 emana il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"(COMMISSIONE EUROPEA,2001), il quale delinea i principi e gli ambiti applicativi relativi alla CSR; questa pubblicazione definisce la responsabilità sociale come: "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociale ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".(COMMISSIONE EUROPEA)

E' qui importante affermare che, l'orientamento europeo circa l'adozione di pratiche socialmente responsabili, pur avendo carattere volontaristico, è tale solo in funzione di una auto – regolamentazione del mercato e, in seconda battuta, conseguenza di realtà interne frammentate e difficilmente standardizzabili.

Gli elementi che caratterizzano quindi la CSR sono in definitiva tre, di cui il primo è rappresentato dalla volontarietà (i comportamenti non devono essere imposti dalla legge), il secondo è definito dall'approccio Triple Bottom Line (valutazione delle performance economiche, ambientali, sociali), e in ultimo dall'apertura di canali di dialogo e cooperazione con gli stakeholder coinvolti.

Così raggiunto un sufficiente accordo riguardo gli obiettivi derivanti dalla CSR, gli ultimi anni di dibattito, come vedremo successivamente nella nostra trattazione, hanno visto il fiorire di strumenti e processi atti alla valutazione delle performance focalizzandosi sul tema dall'accountability, degli strumenti di rendicontazione e su quelli di certificazione.

### 1.2 Cause e contesto

Quando all'inizio degli anni 70 negli Stati Uniti si iniziò a rivedere gli assunti sul concetto di Corporate Social Responsibility, il mondo economico proponeva schemi di sviluppo antitetici a questo modello; è tuttavia solo negli ultimi due decenni che i principali attori in scena hanno cominciato a trattare diffusamente l'argomento pur non riuscendo a giungere, ancora oggi, ad una definizione valevole e condivisa da tutti.

Se il XX secolo è stato quello dell'industria pesante, del capitalismo predatorio e della crescita esponenziale, quello a cui ci si affaccia è con tutta probabilità determinato dall'innovazione sociale e dallo sviluppo sostenibile; è indubbio invero, non bastasse la proliferazione di articoli sul tema, come sempre più imprese oggi si soffermino a ragionare sulla possibilità di cogliere le opportunità di sviluppo che l'orientamento alla responsabilità sociale può determinare per i propri affari.

In un mondo interconnesso come lo è quello odierno, una delle più rilevanti cause che hanno incrementato l'interesse verso la CSR è sicuramente la perdita di radicamento spaziale da parte dell'impresa; se fino a qualche decennio fa le imprese sorgevano laddove il territorio, la posizione, le risorse, ne permettevano uno sviluppo progressivo, oggi invece abbiamo imprese che delocalizzano laddove vi siano particolari istanze favorevoli come vuoti normativi, assenza di norme stringenti sul lavoro, sull'ambiente, tutte condizioni a sostegno del paradigma di Friedman.

La globalizzazione del XXI secolo, nettamente distinta da quelle verificatesi precedentemente, vede paesi come India, Cina, Brasile, diventare attori protagonisti dell'economia mondiale, con il risultato di spostare l'asse portante dei mercati globali in termini di produzione e catena del valore.

La relazione fissa che sorgeva dunque tra territorio ed impresa, retta da un continuo scambio di mutuo aiuto, è così venuta a decadere liberando l'imprenditore dalla necessità di "fare i conti" con gli stakeholder più prossimi; il sottrarsi a questo meccanismo di controllo indiretto, rende in qualche modo evidente come la produzione di valore possa non sempre equivalere alla creazione di benessere diffuso, come sostenuto da Friedman, privando l'impresa di quel tradizionale fondamento legittimante che era la generazione del profitto, del lavoro e della dignità.

Da questi presupposti si giunge alla richiesta emergente di report attraverso l'uso degli strumenti messi a disposizione, come il bilancio sociale, quello ambientale ed il cause related marketing, per giudicare e comprendere appieno la responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder.

Per rendersi conto di quale importanza la CSR abbia cominciato ad avere a partire dagli anni 2000, basta andare a rileggere il famoso documento intitolato "The leadership challenge for CEO and boards" che nel 2002, sviluppato all'interno del World Economic Forum tenutosi a New York, alcune tra le più grandi multinazionali come Mc Donald's, Coca Cola, Ubs, Siemens, hanno sottoscritto nell'interesse di minimizzare sempre più efficacemente gli effetti negativi sulle popolazioni e sugli ambienti locali dove sono presenti.

Questo documento, che per alcuni non fu altro che una risposta "cosmetica" al tracollo della Enron, non definisce linee guida e vincoli, ma ci da modo di evidenziare come oggi le imprese abbiano necessità del consenso e dell'approvazione della società civile per poter sopravvivere a dare solidità al futuro della propria impresa; ed è forse questa la ragione più stringente che porta le imprese a cambiare le proprie policy, le supply chain e l'apparato produttivo in generale.

Quando a metà dell'ottocento J.S. Mill andava formulando il principio della sovranità del consumatore, che recita: "Il consumatore è sovrano quando, disponendo liberamente del proprio potere d'acquisto, è in grado di orientare, secondo il suo sistema di valori, i soggetti di offerta sia sui modi di realizzare i processi produttivi sia sulla composizione dell'insieme di beni da produrre"

(J.S. Mill, 1854), non poteva immaginare quali applicazione avrebbe trovato a distanza di più un secolo.

Da queste prime analisi del contesto ambientale ed economico, che ha ridato linfa al tema della CSR, è ora bene introdurre quella che ha definitivamente cambiato la fisionomia dell'impresa e del suo interfacciarsi ai propri stakeholder; la figura del consumatore – cittadino, sorta dalle ceneri del consumatore finale ricettore passivo, ha sviluppato capacità critiche e sensibilità precedentemente inesprese diventando così, attraverso le proprie scelte di acquisto, attore principale.

A questi non è più sufficiente la qualità del prodotto o la sua convenienza, egli vuole indagare il processo produttivo per sapere se nel corso della sua realizzazione l'impresa abbia violato habitat protetti, diritti fondamentali della persona o dei minori; esistono numerosi casi nel corso degli ultimi cinquanta anni, si veda il boicottaggio della Nike o della Nestlé, che rendono evidente come la critica operata dal consumatore abbia portato gravi perdite all'impresa, non solo limitando il danno all'immagine e alla reputazione, ma anche al fatturato ed alla valutazione azionaria.

In massima specie, ciò che cambia il risultato dell'equazione è quindi il cliente, che interessato a operare razionalmente la propria scelta non si limita quindi al semplice consumo, ma vuole far parte di quel prodotto, in taluni casi addirittura concorre al miglioramento del prodotto stesso; riconoscere questa forma di "potere" in seno al consumatore finale, determinato dalle reti di comunicazione, dalle customer community, può diventare per le imprese un'opportunità di interazione e di innovazione al tempo stesso, avendo il vantaggio di progettare e programmare il proprio produrre insieme all'acquirente finale.

Nel 2007 un interessante approfondimento sul tema delle *business strategy* apportato dai due celebri studiosi Michael Porter e Mark Kramer ha ulteriormente chiarito questo aspetto asserendo che "[...]se le imprese analizzassero le opportunità che hanno nell'ambito della responsabilità sociale, basandosi sugli stessi schemi che governano le scelte legate al loro



core business, scoprirebbero che la responsabilità sociale di impresa può essere molto di più di un costo, di un obbligo o di un'azione altruista; può essere fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo. Vista da una prospettiva strategica, la responsabilità sociale d'impresa può diventare fonte di un fortissimo progresso sociale, a mano a mano che il business applicherà le notevoli risorse, esperienze e conoscenze che ha a disposizione in attività che arrechino un beneficio alla società" (M Porter e M. Kramer 2007).

## Capitolo 2: Lo sviluppo della CSR e delle pratiche a suo favore

### 2.1 Lo sviluppo della CSR nel contesto contemporaneo: nuovi modelli di business

Dalla seconda metà degli anni '90, alcuni fenomeni in ascesa nel contesto economico e sociale internazionale hanno portato l'impresa, secondo M.Molteni (2004), a rispondere alle aspettative delle forze sociali, diventando tali aspetti funzionali alla sopravvivenza ed allo sviluppo dell'organizzazione stessa. Tra i fenomeni principali l'autore identifica i seguenti:

- la globalizzazione;
- il problema ecologico, conseguente al verificarsi di diversi disastri ambientali, e la paura di cambiamenti climatici provocati dall'uomo, che hanno portato alla diffusione del concetto di "sviluppo sostenibile";
- una maggiore attenzione ai diritti umani e ai diritti dei lavoratori;
- l'integrazione dei mercati finanziari, con la diffusione delle richieste di trasparenza e dei modelli di governance;
- gli studi di management in cui si attribuisce un maggior peso ai fattori intangibili (il capitale umano, i valori condivisi, la fiducia,...), considerati come *asset* determinanti per ottenere un vantaggio competitivo, e in cui si mette in discussione la *shareholder value theory*;
- la diffusione del consumatore responsabile, le cui scelte di acquisto dei prodotti vengono condizionate dall'impegno sociale ed ambientale dell'impresa;
- il verificarsi di scandali e fallimenti aziendali, che hanno ampliato l'esigenza di correttezza e trasparenza.

In tale contesto ogni istituzione diventa parte di un *network* di relazioni da cui trae le ragioni e le risorse per la propria esistenza ed il proprio sviluppo (F.Perrini, A.Tencati, 2008), e si viene a costituire un tipo di impresa che riconosce l'importanza di prestare attenzione ad altri soggetti portatori di interessi ed attese, i cosiddetti *stakeholder* (M.Molteni, 2004).

L'interdipendenza diviene un criterio regolatore delle attuali relazioni sociali, economiche e politiche, comportando la responsabilità dei diversi soggetti nei possibili corsi d'azione e traducendosi sempre di più in vincoli di solidarietà. Vi è pertanto bisogno di una economia multidimensionale, in grado di prendere in carico gli ambienti socio-naturali e culturali sui quali essa si apre (L.Caselli, 2004).

Il cambiamento degli equilibri sociali e politico-economici ha portato l'affermazione della sussidiarietà come principio cardine, affermando un nuovo equilibrio fra Stato, mercato e società e attribuendo all'individuo e ai valori di cui è portatore un ruolo di centralità e responsabilità (D.Velo, 2003).

La CSR può allora rappresentare un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa basato su una visione relazionale della stessa, ed un processo di innovazione per la sostenibilità dell'azienda stessa.

Al fine di raggiungere l'obiettivo di creare valore, i processi sottostanti devono essere sostenibili e in grado di coinvolgere i diversi *stakeholder*, che apportano delle risorse utili al successo duraturo dell'organizzazione: tali processi devono pertanto valorizzare e consolidare le relazioni, creando così valore per l'intero sistema dei portatori di interesse.

L'impresa assume allora una connotazione estesa e, assieme all'intero *stakeholder network*, si situa all'interno di una articolazione a rete, costituendosi come uno dei possibili attori (F.Perrini, A.Tencati, 2008). In tal senso, allora, la responsabilità sociale può essere definita, secondo Sacconi (2004) come "un modello di *governance* allargata d'impresa".

Per poter attuare in modo efficace tale modello, essa dovrà allora sviluppare una politica di trasparenza, creando da una parte una struttura adatta a rispondere alle sollecitazioni dei diversi *stakeholder* interni ed esterni, e dall'altra attivando nuovi strumenti e metodologie per tradurre le esigenze dei portatori di interesse in azioni volte a soddisfarle. In quest'ottica l'etica diventa uno strumento competitivo, e la condizione necessaria per la sopravvivenza e la creazione di valore nel lungo periodo. La tendenza delle aziende è quindi quella di offrire un valore superiore agli interlocutori, comprendendo le loro esigenze ed i loro bisogni: la via per instaurare relazioni profittevoli non è allora solo quella di immettere beni nel mercato ma quella di dare un mercato ai valori, attribuendo una maggiore importanza nel processo di creazione di ricchezza fisica, monetaria e relazionale agli aspetti valoriali, facendoli entrare nel nucleo principale della vita produttiva (G.Castellani, 2011).

L'approccio strategico alla gestione d'impresa costituito da questa CSR relazionale richiede però innovazione, sia per rendere la *value proposition* attrattiva per gli interlocutori, sia per definire e consolidare la *stakeholder relationship* (F.Perrini, A.Tencati, 2008): un'innovazione quindi non solo tecnologica, ma anche e soprattutto organizzativo-manageriale (Sterling, 2006).

L'importanza dell'innovazione viene anche sottolineata da M.Molteni (2004), il quale, alla luce dei cambiamenti che contraddistinguono l'attuale contesto economico-sociale, distingue due livelli di responsabilità sociale: 1) il livello della tutela dei diritti, che consiste nel promuovere un livello di tutela dei diritti più elevato di quello reso obbligatorio dalla normativa vigente, aspetto particolarmente importante in seguito al fenomeno della globalizzazione; 2) il livello della creatività socio-competitiva, secondo la quale la RSI si contraddistingue per la ricerca di soluzioni innovative che soddisfino i diversi portatori di interesse e che possano rappresentare un fattore di sviluppo della competitività dell'impresa.

La responsabilità sociale può infatti costituire un fattore di promozione dell'innovazione, nei termini di innovazione di processo, di prodotto o sociale. Negli ultimi anni è stato coniato il termine "*Corporate Social Innovation*" proprio per indicare la possibilità delle aziende di partecipare alla risoluzione di problematiche sociali, sviluppando nello stesso tempo nuove soluzioni e prodotti innovativi e per ampliarsi a nuovi mercati. Si evince allora la necessità di lavorare in stretto collegamento col territorio (consumatori, enti locali, organizzazioni no profit) per valutarne i bisogni; ciò consente non solo di comprendere l'impatto della propria attività produttiva sulla comunità, ma anche di sviluppare prodotti e servizi in grado di soddisfare bisogni non ancora soddisfatti e ampliare il proprio raggio d'azione a nuovi mercati. Affinché la responsabilità sociale inneschi processi di innovazione è fondamentale coinvolgere in modo attivo gli stakeholder in quanto interlocutori in possesso di informazioni e conoscenze utili. Un ulteriore processo che favorisce l'innovazione è l'attivazione di collaborazioni con associazioni e ONG attraverso processi di co-creazione, che possono condurre allo sviluppo di nuovi prodotti destinati ad un mercato di nicchia. Ma la collaborazione può anche avvenire tra imprese profit innescando, attraverso la condivisione di conoscenze, un meccanismo di "*open innovation*", che comporta l'utilizzo di idee interne ed esterne all'azienda. Si ha in questo modo la possibilità di ripensare prodotti, servizi e processi e di creare nuove opportunità commerciali, aumentando i profitti ed allo stesso tempo partecipando alla risoluzione di sfide globali (CSR Piemonte, 2011). Pertanto si sviluppano sempre più reti di imprese, caratterizzate da modalità che perseguono finalità funzionali, e la cui cooperazione permette di creare nuove sinergie economiche e di ridurre i rischi economici e politici (P.Nicoletti, 2015).

Nel tentativo di soddisfare il criterio di creazione di valore condiviso molte imprese hanno infatti dato vita a nuovi modelli di business, il cui obiettivo è quello di coniugare il vantaggio sociale con quello economico e di promuovere il benessere della società (L.Michelini, D.Fiorentino, 2011).



Oggi, per le imprese, aumentano le richieste relative alle dimensioni sociali ed ambientali e la nuova fase del rapporto tra crescita economica e trasformazioni sociali richiede una concezione olistica di benessere, in cui è fondamentale la relazione tra il singolo soggetto e il contesto locale e mondiale. Si sta infatti diffondendo il concetto di "sviluppo sostenibile", in base al quale la responsabilità è intesa come creazione di valore per gli stakeholders, oltre che per gli shareholders, bilanciando il ritorno per gli azionisti con una maggiore contribuzione ai valori collettivi che verranno valorizzati al punto da indirizzare le preferenze dei clienti e delle risorse umane sul mercato. Fenomeni come l'internazionalizzazione delle aziende, il capitalismo e la diffusione dei media hanno infatti contribuito allo sviluppo di tale concetto e alla valorizzazione delle risorse, nella consapevolezza che un'azione in un certo contesto può avere ripercussioni a catena fino a coinvolgere l'intero pianeta. Alla condanna dello sfruttamento intensivo delle risorse tipico del capitalismo degli shareholders, viene allora opposto un modello in cui le risorse umane, sociali e ambientali vengono valorizzate e rigenerate. Ed in tale ottica, non solo la sostenibilità ricopre un ruolo di vantaggio competitivo ma diviene una fonte di profitti, un business.

A contribuire a tale cambiamento di prospettiva è stata anche la mutata sensibilità diffusa dei consumatori, che si traduce in acquirenti disposti a pagare di più per beni durevoli, di qualità ed il cui uso e la cui produzione rispettano l'ambiente e i diritti dei lavoratori (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, 2010).

La consapevolezza dei consumatori relativamente alle questioni sociali globali continua infatti a crescere, grazie anche alla tecnologia (Business News Daily, 2015) e il cliente oggi non effettua le sue scelte in base al solo rapporto costo-beneficio del prodotto o del servizio offerto, ma preferisce o meno un produttore in base a dei criteri più globali che racchiudono aspetti etici, morali o politici, operando in questo modo una scelta di appartenenza (Adiconsum, 2010).

Si può allora comprendere come per l'impresa i principi di sostenibilità non siano da considerarsi solo nei termini di responsabilità sociale ma anche di opportunità sociale, diventando essi centrali per la propria competitività e per il proprio processo di posizionamento nel mercato (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, 2010).

## 2.2. Le attività

Secondo M. Molteni (2004), l'impresa deve perseguire tre tipi di risultati, in base alla logica della *triple bottom line*: 1) i risultati economici, poiché la capacità di generare ricchezza è la condizione necessaria per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda; 2) i risultati sociali; 3) i risultati ambientali. Tali aspetti devono inoltre essere considerati in un'ottica sistemica, in cui ogni aspetto è funzionale al raggiungimento degli altri.

Nonostante i temi della CSR siano in continua evoluzione, l'autore propone una classificazione delle aree più importanti:

- *i rapporti col personale*: si riferisce alle modalità con le quali l'azienda tende ad instaurare un rapporto collaborativo con i dipendenti, incrementandone la qualità della vita e valorizzandone le caratteristiche. In tale ambito sono comprese ad esempio tali attività: l'attivazione di sistemi di comunicazione con i collaboratori, le forme di tutela delle pari opportunità e di integrazione, la formazione del personale, la realizzazione di infrastrutture interne ed esterne per favorire l'integrazione tra vita lavorativa e vita familiare, la tutela dei diritti civili dei lavoratori lungo tutta la supply chain; l'ottenimento di certificazioni sulla sicurezza del lavoro.

Le persone sono infatti una risorsa importante per l'azienda, in quanto la competitività di un'impresa dipende anche dalla presenza di uno staff preparato, e la soddisfazione delle risorse umane influisce positivamente sulla performance dell'azienda, limitando fenomeni come l'assenteismo e il turn over (CSR Piemonte, 2011).

Investire nella formazione permette ad esempio un continuo aggiornamento del personale ed una sua qualificazione, utili nel mercato globale, e favorisce una maggiore consapevolezza da parte dei lavoratori in merito al proprio ruolo in azienda.

Una formazione continua favorisce inoltre processi di employability per eventuali future possibilità lavorative all'interno di altre aziende.

Nelle PMI può inoltre rivelarsi proficuo puntare all'engagement dei dipendenti al fine di renderli co-promotori delle iniziative di responsabilità sociale ed ambientale poste in essere anche all'esterno dell'azienda, valorizzando in tal modo non solo la comunicazione strutturata ma anche quella maggiormente informale e influenzando sulla collaborazione e sulla motivazione (P.Nicoletti,2015).

Un ulteriore aspetto che influisce sugli aspetti motivazionali è la possibilità di conciliare vita familiare e professionale, su cui l'azienda interviene attraverso processi di *Corporate Family Responsibility*, come la sperimentazione di orari flessibili, part-time, counseling professionale e/personale (CSR Piemonte, 2011);

- la *corporate governance*, che si riferisce all'assetto proprietario, alla struttura e alle modalità di funzionamento del consiglio di amministrazione ed ai rapporti fra proprietà, C.d.A. e management. A quest'area sono connessi anche i documenti che descrivono i principi ispiratori dell'impresa, come ad esempio la carta dei valori;

- l'*accountability*, gli strumenti di rendicontazione;

- l'area della *finanza*, che racchiude il *socially responsible investing*, che riguarda la gestione di asset finanziari in base a criteri sociali ed ambientali;

- la *tutela del consumatore*, come l'integrità nelle pratiche commerciali e la tutela della privacy.

A tal riguardo è inoltre importante il dialogo col cliente in quanto permette di comprendere le sue esigenze ed eventualmente anticipare quelle future, acquisendo un vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende (CSR Piemonte,2011);

- *i rapporti coi fornitori*: tale aspetto risulta molto importante in conseguenza alla delocalizzazione delle attività produttive e richiede pertanto il controllo di determinati standard nei confronti dei fornitori (CSR Piemonte,2011).

- *i rapporti con la comunità*, tra cui rientrano la partecipazione a progetti di rigenerazione di aree degradate e la partnership con enti non profit per effettuare investimenti nella comunità,

- le *tematiche ambientali*, come la riduzione delle emissioni inquinanti, la riciclabilità dei prodotti, lo sviluppo di "tecnologie pulite" e l'adesione a programmi di sviluppo sostenibile.

Tali attività, seppur nella loro diversità, sono accomunate dalla valorizzazione delle risorse afferenti a diversi ambiti, con un'attenzione particolare agli elementi relazionali e contestuali. Il valore del contesto ridefinisce i temi della qualità ambientale, dal coinvolgimento delle aziende nei sistemi circostanti all'attenzione per gli aspetti ecologici nell'intera filiera di produzione, ma anche dell'attenzione per il territorio e per il sociale, della valorizzazione della persona e della qualità della vita, dando vita in tal modo a nuovi modelli di business che fanno della sostenibilità una fonte di profitti.

La creazione di valore su cui è basato tale modello deve però rispettare tre vincoli: il primo è che l'azienda non valorizzi alcune risorse a detrimento di altre, in base al principio di equità; il secondo è che, considerata la delocalizzazione delle attività, l'impatto dell'organizzazione non venga considerato solo in riferimento al risultato ma anche all'intera filiera di produzione; il terzo è che mantenga il principio di equilibrio entro una stessa risorsa (ad esempio che l'aumento di produttività di un suolo non avvenga tramite fertilizzanti che col tempo distruggono il terreno).

Si evince allora come le nuove opportunità di business siano caratterizzate dalla produzione di beni con un alto valore di contesto, con una critica verso quelli che non garantiscono processi sostenibili (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, 2010).

L'integrazione degli aspetti sociali ed ambientali all'interno della catena produttiva si combina pertanto con modelli di governance basati su un'estesa cooperazione e su processi di decision making condivisi, trasformando la collaborazione da un'opzione ad una necessità. Il rischio della critica da parte dei diversi stakeholder relativamente alla mancanza di principi etici ha infatti aumentato l'adozione di tali pratiche rivolte ad ottenere ed aumentare una

potenziale legittimazione ed impedire minacce alla reputazione. In questo modo è inoltre possibile aumentare la fiducia dei portatori di interessi e ridurre l'abuso di potere, superando i limiti degli approcci top-down (C.Vurro, A.Russo, F.Perrini, 2009).

Come sottolinea L.Caselli (2004), la legittimazione sociale è fondamentale per competere con successo in quanto la valutazione che il mercato fornisce di un'azienda dipende anche dalle sue performance sociali: l'incoerenza tra concreti comportamenti di impresa e valori importanti per la collettività viene sanzionata dal mercato in termini di minori vendite, perdita di immagine e di attrattività. L'attuale società è infatti caratterizzata da forti esigenze, tra cui la crescente richiesta di maggiore trasparenza e affidabilità delle informazioni, la necessità di rispettare precisi criteri etici per poter accedere a molte istituzioni finanziarie e la presenza di sempre più frequenti azioni di protesta e boicottaggio messe in atto da movimenti e associazioni.

L'assunzione di responsabilità etiche nei confronti degli stakeholder sembra infatti attribuire credibilità all'azienda, migliorare la sua immagine e stabilizzare le relazioni (G.Castellani, 2011).

L'assunzione di azioni di CSR, secondo M.Molteni (2004), alimenta infatti il patrimonio di risorse intangibili (*intangibles*), ovvero quei beni immateriali fondamentali per i livelli di performance e per l'evoluzione dell'azienda, e che sono costituiti dal capitale organizzativo, umano e relazionale. Le azioni di RSI possono infatti determinare un impatto sul ripensamento strategico dell'azienda, un aumento della visibilità e della reputazione, uno sviluppo della motivazione e delle competenze del personale, un miglioramento dei processi e dei livelli di sicurezza, oltre ad una capacità di anticipare i processi innovativi. In particolare il miglioramento della reputazione interviene sulle relazioni con i diversi portatori di interesse, come ad esempio con il sistema finanziario, facilitando l'accesso al capitale, con le organizzazioni sociali e politiche e con i potenziali nuovi assunti.

### 2.3 Analisi degli strumenti di CSR a sostegno della pianificazione strategica

La diffusione di strumenti di rendicontazione sociale nasce per la necessità di mettere in evidenza sia l'impatto sociale delle attività svolte dall'impresa, che il livello etico dei suoi comportamenti, all'interno dell'organizzazione stessa e in relazione alle aspettative ed ai bisogni degli stakeholder.

Sempre più spesso le imprese vengono valutate in base al capitale umano e al capitale reputazionale che hanno costruito nel tempo, e senza una relazione con gli stakeholder basata sulla fiducia è impossibile raggiungere i risultati attesi. Questo vale anche per i dipendenti: se non hanno fiducia nell'impresa in cui lavorano, se non vedono in questa un luogo in cui realizzarsi, i risultati saranno inferiori a quelli attesi, e l'azienda nel suo complesso ne risentirà, questo perchè gli obiettivi di profitto vengono conseguiti grazie a questi rapporti fiduciari che il singolo individuo instaura con i colleghi e l'organizzazione.

Lo sviluppo dell'*accountability*, termine anglosassone che indica le azioni che svolgono la funzione sociale di "render conto", sorge al fine di superare la tradizionale dimensione economico-finanziaria e, in accordo con l'approccio della *triple bottom line*, di prendere in considerazione le performance aziendali lungo tre assi: economico, ambientale e sociale.

La rendicontazione socio-ambientale ha avuto un'evoluzione sorprendente da quando, negli anni '90, è emersa l'urgenza di riorientare i modelli di produzione e consumo verso il paradigma dello "sviluppo sostenibile", che secondo il Rapporto Brundtland (1987) è "lo sviluppo...che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere le capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze".

Viene naturale domandarsi come mai, sebbene sia scontato che le scelte delle organizzazioni impattino fortemente sul benessere psico-fisico delle persone, questa importante dimensione umana venga messa in ombra dalla maggiore attenzione posta sulla sostenibilità delle scelte in ambito ambientale; a tal proposito Pfeffer pone una domanda:

“perché sia nella ricerca che nelle priorità delle imprese, gli orsi polari sono più importanti delle persone ?”

Una delle ragioni risiede nel fatto che gli impatti sull'ambiente sono sicuramente più visibili rispetto a quelli interni all'organizzazione e più precisamente a quelli legati al benessere delle persone che vi lavorano, motivo per cui le imprese si sono sempre impegnate nel rendere visibili i propri sforzi in ambito ambientale.

Perché un'organizzazione possa dirsi responsabile è necessario che questa, sviluppando strategie *ethics - oriented*, riporti il collaboratore interno alla base del proprio agire; in tal senso, il mezzo principale per implementare questo aspetto è l'utilizzo del cosiddetto codice etico: documento contenente norme di organizzazione ad adozione volontaria. (E. Bellisario, 2013).

Con il Codice Etico l'impresa affida ai propri valori il compito di ridurre, anche per il futuro, le incertezze e di orientare i propri comportamenti, offrendo risposte a tutti i soggetti che hanno, a vario titolo, rapporti con l'azienda.

Altro strumento attraverso cui l'impresa costruisce e gestisce relazioni di fiducia con i soggetti con cui si relaziona, è il Bilancio sociale, certificazione del profilo etico che legittima il ruolo dell'impresa agli occhi della collettività. Il Bilancio Sociale è uno strumento che certifica un profilo etico, legittimando il ruolo di un soggetto in termini strutturali e soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento. Rappresenta un momento in grado di sottolineare il proprio legame con il territorio, in cui l'impresa afferma se stessa come “buon cittadino”, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso da parte degli stakeholder. ([www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it))

Maurizio Sella, Ex Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) sostiene che: “l'impresa oggi, deve essere in grado di coniugare i comportamenti volti al perseguimento del profitto con l'interesse della collettività ad una più alta qualità della vita, rispettando ed assumendo come propri, valori che siano coerenti con quelli che percorrono e caratterizzano la società civile. In questo contesto, il bilancio sociale rappresenta un valido strumento di strategia e comunicazione d'impresa; esso si presenta come un rendiconto complementare al bilancio di esercizio annuale, con lo scopo di offrire dati quantitativi e qualitativi sulle numerose attività svolta dall'impresa, anche in ragione delle finalità sociali assunte consapevolmente nelle proprie iniziative”.

Il Bilancio sociale rende esplicito il modo in cui l'impresa interpreta i bisogni e gli interessi emergenti, i risultati conseguiti, oltre al modo in cui prende consapevolezza dell'importanza della valorizzazione delle risorse umane impiegate, riconoscendo l'importanza della percezione che i collaboratori hanno del luogo in cui lavorano; così presentato, risulta lo strumento in grado di fornire le maggiori potenzialità per un percorso condiviso con gli stakeholder, costituendo un mezzo di comunicazione in grado di sanare la frattura tra la sfera economica e sociale creando una nuova immagine per l'impresa (Lama, 2005).

## **2.4 La funzione HR come strumento strategico per la CSR e il vantaggio competitivo**

Molte analisi relative agli scenari economici futuri si trovano concordi nel sostenere che il contesto competitivo globale, dopo una definitiva diffusione generalizzata di sistemi e software, sarà influenzato dalla capacità dell'impresa di creare relazioni uniche e generative all'interno del contesto ambientale in cui è immersa; il differenziale che introducono questi studi, inimitabile e irriproducibile, riguarda i modi con cui gli individui e le organizzazioni riescono a collaborare, apprendere e scambiare conoscenza in un'orientata creazione condivisa del valore.

Un'impostazione simile emerge anche attraverso la riflessione di M.E. Porter che, in *What is Strategy*, sostiene come il posizionamento di un'impresa non possa limitarsi all'assunzione di singole attività nella ricerca della più sofisticata tecnica gestionale, ma debba ricercare e



costruire quella fonte di creatività sommersa che risiede all'interno del suo stakeholder network.

Nel tentativo di vincere la sfida del dar vita ad un contesto organizzativo così immaginato, si comprende come affiori la necessità di una gestione strategica unitaria dell'insieme, anche attraverso il riconoscimento del ruolo centrale rivestito dalla componente umana interna, gestita dal comparto HR; gli ultimi anni, che hanno visto l'elezione del termine "qualità" come discriminante in svariati ambiti, pone allora la decisiva domanda: in che modo la qualità della gestione del personale può generare vantaggio in funzione della competizione economica?

Se le persone, come abbiamo già detto, sono in grado di determinare la qualità e l'affermazione dell'azienda, la capacità di attrarre e trattenere i collaboratori, motivandoli ed accrescendone le competenze nell'interesse generale, rappresenta la miglior garanzia di successo sia per il business che per il personale stesso, acquisendo quest'ultimo competenze ed employability.

Rispetto alla tradizionale concezione di un sistema organizzativo progettato secondo l'ideale utilitarista e funzionalista, quindi meccanico e chiuso, vanno imponendosi oggi sistemi di gestione che in letteratura afferiscono alla cosiddetta learning organization; questa evoluzione verso un sistema aperto e dinamico, oltre a generare conseguenze in termini di capacità di apprendimento e abilità utili all'organizzazione, determina una "duplicazione" del valore, consegnando parte di questo ai propri stakeholder interni sotto forma di strumenti utili a liberarne il potenziale inespresso.

E' in questo senso che il personale, tramite l'acquisizione di competenze sempre più variegata, riesce a ridurre la pressione del rischio occupazionale aumentando le proprie performance e la propria employability all'interno del mercato del lavoro; questi fattori "individuali" di crescita sono in seconda battuta rilevanti anche per l'azienda stessa che, come un organismo, cresce e migliora in virtù della capacità di sviluppo offerta dai suoi organi interni.

La correlazione che esiste tra innovazione e conoscenza è stata per lungo tempo un'equazione rigida e si è sempre pensato che al suo interno non potesse sopraggiungere alcun nuovo elemento; negli ultimi dieci anni però, attraverso mutamenti demografici, etnici e culturali, il paradigma ha perso parte del suo potenziale divenendo oggetto di discussione.

L'inclusione delle differenze nei contesti organizzativi, infatti, afferma innegabilmente politiche antidiscriminatorie ed etiche ma, nel contempo, riveste anche un'importante funzione strategica e performativa, promuovendo forme di shared-knowledge a sostegno dell'innovazione.

Nello specifico, dal Diversity Management l'azienda può ottenere due categorie di benefici, di ordine morale ed economico, che influenzandosi reciprocamente garantiscono il miglioramento della capacità di creazione di valore per l'insieme dei propri stakeholder; l'integrazione, superando i vincoli della lotta alla discriminazione, condiziona favorevolmente il benessere e la soddisfazione del personale, non solo riconoscendo a quest'ultimo la dignità della propria identità, ma valorizzando le differenze di cui è portatore come fonte di ricchezza.

Quest'ottica manageriale produce un contesto lavorativo all'interno del quale il singolo collaboratore è portato a esprimere le proprie potenzialità ed attitudini attraverso l'interazione con i diversi gruppi di lavoro, valorizzando allo stesso tempo il suo coinvolgimento nei processi aziendali; le imprese che integrano una forza lavoro diversificata, infatti, riflettendo meglio la varietà degli interlocutori a cui si rivolgono, riescono così ad intercettare esigenze latenti fornendo prodotti/servizi meglio rispondenti alle caratteristiche da questi desiderate.

La company che afferma attivamente la propria apertura è in grado così anche di attrarre le risorse migliori, affascinandole nella prospettiva di un'espressione compiutamente libera e creativa all'interno di un ambiente scevro da pregiudizi e costrizioni; è per questo ulteriore motivo che, attivando processi di Diversity, le aziende attendono all'emergente richiesta di integrazione posta dal personale.

La forza lavoro soddisfatta e bene inserita nel tessuto aziendale, oltre ad aumentare la qualità del proprio contributo, permette a questa di ridurre i costi legati ad assenteismo e

malattia, aumentando per inverso il numero di collaboratori disposti allo straordinario ed alla condivisione del carico di responsabilità e stress.

L'approccio al Diversity Management, oltre ad implementare la flessibilità e l'attitudine dell'azienda al problem solving, migliora le performance nell'affrontare cambiamenti eteroindotti dall'ambiente economico riducendone costi e rischi; il sostegno che ne deriva, fornito attraverso la diversità di punti di vista, critiche e prospettive, migliora altresì la reputazione e l'immagine presso gli stakeholder istituzionali con cui l'azienda è connessa. (PASTORE, VERNUCCIO, 2008)

Appare quindi chiaro e determinante il raggiungimento dello scambio cooperativo tra i vari soggetti che operano internamente all'azienda; in questa visione, attivare processi nei quali venga massimizzata la collaborazione, si traduce anche attraverso specifiche azioni di CSR formulate secondo il principio del Work&Life Balance.

Infatti, in una ricerca condotta nel 2012 dalla Rivista delle politiche sociali (RIVISTA DELLE POLITICHE SOCIALI, 2012), si è rilevato un crescente intervento da parte delle aziende nei servizi al personale dipendente; se nella maggioranza dei casi le misure adottate riferiscono di specifiche misure di Welfare, non pochi sono i casi in cui il superamento degli obblighi di leggi abbia generato un vero e proprio caso di interesse, si vedano Luxottica e Tetrapak.

Nel favorire azioni a ricerca di un miglior equilibrio tra vita privata e lavorativa del dipendente, l'azienda ricerca altresì l'abbandono di un modello paternalista, approcciando l'individuo in una forma di contrattazione in cui lo scambio possa determinare il benessere dell'uno ed il successo dell'altro; particolarmente interessanti, in ambito strettamente manageriale, sono le risultanze che conseguono all'adozione di misure collegate al coinvolgimento attivo dei dipendenti nei processi decisionali interni.

Così continuando nella nostra disamina, sorge ora la necessità di vedere più nel dettaglio in che modo il Work&Life Balance impatti nella vita del collaboratore; è sulla base dei valori dell'azienda che questa si impegna a trasferire risorse caratterizzando nuovi modelli di business fondati sul legame tra capacità innovativa dell'individuo e dell'ambiente di lavoro.

In questo senso, la flessibilità d'orario, di organizzazione e l'offerta di servizi aziendali, quali asilo, mensa, o i sistemi di Save Time Service, solo per citarne alcuni, operano nella direzione di creare un contesto relazionale win-win con l'intero corpo delle risorse umane.

Ad ogni forma di investimento in termini di CSR però, consegue una specifica attesa di incremento della prestazione aziendale; come accade per le operazioni di Cause Related Marketing, anche l'offerta di servizi ai propri stakeholder interni segue l'intenzione di fornire vigore al legame tra impresa, collaboratori e territorio.

Come introdotto in precedenza, la creazione di un tool di strumenti utili a fornire un quadro dei nessi tra le attività di CSR e le performance dell'azienda, ha generato un modello di riferimento al cui interno troviamo quattro ordini di benefici:

- Aumento della visibilità e della brand reputation
- Alto coinvolgimento motivazionale dei collaboratori interni, rafforzata appartenenza e coinvolgimento
- Aumentata capacità di previsione delle crisi
- Capacità rigenerativa e innovazione creativa

Come si è potuto comprendere, il collaboratore diventa il protagonista di questo complesso sistema di azioni; l'impatto delle iniziative di CSR sul personale è particolarmente articolato, poiché fornisce risultanze che vanno ad impattare su differenti sfere relative al business.

Una squadra di collaboratori fortemente motivata infatti, può determinare un innalzamento della qualità dei processi interni, impattando direttamente sulla qualità del prodotto/servizio e arrecando vantaggio all'impresa; allo stesso modo, l'engagement che si viene a sviluppare tra dipendente ed azienda, abbassa il monte orario generato dall'assenteismo e dalla malattia eliminando una ulteriore fonte di spesa.

Il tema del Work&Life Balance è in ultima analisi entrato prepotentemente nei modelli gestionali anche in funzione del progresso tecnologico, che permette in taluni casi di svolgere il proprio lavoro a distanza; l'evoluzione che seguirà, a parere di molti studiosi,



determinerà il definitivo cambiamento dei modelli di lavoro “novecenteschi”, lasciando il campo a sistemi intelligenti di creazione e innovazione digitale.

Come vedremo nella parte dedicata all’analisi del caso Luxottica, l’impatto determinato dalle iniziative di RSI in seno agli stakeholder interni è oggi uno dei temi in grado di fornire una nuova spinta al rinnovamento dell’azienda.

## Capitolo 3: Best Practice

### 3.1. Il caso Luxottica

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato le caratteristiche della Corporate Social Responsibility, ora prenderemo in esame un caso di best practice in tema di responsabilità sociale d’impresa adottata da una importante multinazionale italiana: Luxottica Group SpA.

Nata come piccolo laboratorio meccanico, fondato da Leonardo Del Vecchio nel 1961, Luxottica opera fino alla fine degli anni ’60 come produttore terzista di montature per occhiali. Nel giro di qualche anno, Del Vecchio amplia progressivamente la gamma delle lavorazioni fino a trasformarsi da produttore terzista a produttore indipendente. Nel 1974, Del Vecchio avvia una strategia di integrazione verticale con l’obiettivo di distribuire direttamente le proprie montature sul mercato con lo scopo di raggiungere rilievo internazionale.

Oggi Luxottica Group SpA, con oltre 77.000 dipendenti e stabilimenti in Italia, Cina, Brasile e Stati Uniti, è leader mondiale nella produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi.

I processi di internazionalizzazione e globalizzazione delle economie hanno condotto in passato ad una “esasperazione” del capitalismo veicolando obiettivi prettamente economici, a discapito di quelli sociali. Nonostante ciò, negli ultimi anni, si sta sviluppando una inversione di tendenza e sempre più aziende si stanno adoperando per affermare i principi etici, sociali e ambientali.

In ambito italiano Luxottica ne rappresenta un valido esempio, infatti già dalla *mission* è possibile percepire i valori che la società vuole perseguire, cioè *“migliorare il benessere e la soddisfazione dei propri clienti, creando nel contempo valore per i dipendenti e le comunità in cui opera; ogni collezione, ogni paio di occhiali è il risultato di un continuo processo di ricerca e sviluppo, il cui obiettivo consiste nell’anticipare e interpretare le necessità, i desideri e le aspirazioni dei consumatori in tutto il mondo”*. Ciò significa che, per Luxottica, il raggiungimento di elevati standard qualitativi non può realizzarsi se non attraverso il riconoscimento degli aspetti sociali ed ambientali determinati dal proprio operato.

Per creare valore e benessere per la comunità, l’azienda si è resa particolarmente attenta al territorio che la circonda e, consapevole della propria posizione di leader nel mercato, ritiene di primario interesse per il suo business mettere in atto una corretta gestione del contesto ambientale in cui opera. Infatti, Luxottica si è prefissata l’obiettivo di bilanciare la crescita economica e l’espansione del mercato con la riduzione delle emissioni inquinanti, tutelando sempre maggiormente l’ambiente.

Nel quadro ambientale, le emissioni inquinanti vengono prodotte in tutte le fasi del ciclo di vita dell’occhiale, dall’acquisto di materie prime fino alla produzione, al trasporto ed alla vendita degli occhiali, senza dimenticare l’energia consumata all’interno degli uffici e degli stabilimenti.

Per riuscire nell’obiettivo, Luxottica si è prefissata una strategia aziendale con obiettivi quantitativi e qualitativi da raggiungere:

- riduzione e risparmio energetico;
- riduzione dei materiali nella produzione degli occhiali;
- prodotti a basso impatto ambientale;
- migliorare la gestione e lo smaltimento dei rifiuti prodotti.

Per capire come concretamente intervenire, l'ex Ceo di Luxottica Group SpA, Andrea Guerra, e l'ex Project Manager, Sergio Farioli, hanno lanciato nel 2011 un importante progetto: Zero Waste.

Con tale progetto Luxottica, tramite una società di consulenza esterna, analizza il proprio impatto ambientale, rilevando in tal modo i propri punti di forza e di debolezza con il fine di migliorare la propria strategia ambientale. Questa analisi è stata condotta attraverso il metodo "Life Cycle Assessment (LCA)", che prende in considerazione l'intero ciclo di vita dell'occhiale. ([www.ispraambiente.gov.it](http://www.ispraambiente.gov.it))

Nel concreto, LCA è stata suddivisa in tre fasi:

- nella prima fase sono stati individuati e osservati in tutto il loro ciclo di vita "dalla culla al cancello" i 5 occhiali più venduti da Luxottica. Per ogni fase è stato formulato un bilancio all'interno del quale le risorse costituite dall'acqua e dall'energia sono state considerate come input e i rifiuti e le emissioni nel suolo, nell'aria e nell'acqua come output.
- Nella seconda fase, detta Life Cycle Inventory, sono stati raccolti i dati per definire le interazioni che il sistema realizza con l'ambiente (ad esempio le emissioni in aria, i rilasci nell'acqua ecc.); inoltre, sono stati raccolti i dati relativi ai fornitori, alla loro posizione geografica e al trattamento delle materie prime.
- Nella terza fase, sono stati analizzati e discussi i dati emersi nelle precedenti analisi. (pag 66).

I dati raccolti hanno rilevato come la sfera più impattante sia legata all'inquinamento atmosferico, causato principalmente dal consumo di energia elettrica prodotta mediante combustibili fossili e dal mancato efficientamento del processo di gestione degli scarti.

Una volta individuate le maggiori problematiche inquinanti, il Project Manager, con l'approvazione del CEO, ha delineato le linee guida del progetto Zero Waste:

- sviluppo di strategie volte a rendere meno impattanti tutti i processi aziendali;
- riduzione del 30% dell'emissione di CO<sub>2</sub> ;
- coinvolgimento del personale.

Per raggiungere tali obiettivi sono stati formati due gruppi di lavoro con lo scopo di trasmettere le politiche ambientali e le strategie della società, modellandole a seconda delle esigenze dei singoli stabilimenti o uffici. I due gruppi sono:

- *Driving team*, esperti del settore (ad esempio ingegneri con particolari qualifiche nel ramo ambientale) che hanno lo scopo di diffondere la politica e la strategia ambientali all'interno dell'azienda. Il team, adottando le linee guida impartite dal Project Manager, definisce le strategie ambientali da seguire negli stabilimenti individuati, attraverso micro e macro progetti volti alla riduzione dell'inquinamento ambientale e dei rifiuti. Inoltre controlla, implementa e modifica i progetti, al fine di renderli operativi in modo efficace.

Un ottimo esempio, adottato in tutti gli stabilimenti, è stato il "progetto packaging" che, interessando gli imballaggi e le confezioni degli occhiali, ha elaborato una strategia mirata a ridurre il volume, così come il peso, privilegiando materiali a scarso impatto ambientale e facilmente riciclabili.

- *Zero Waste Ambassadors*, dipendenti che nutrono grande interesse verso l'ambiente e che, su base volontaria, diffondono all'interno del proprio gruppo di lavoro azioni e comportamenti rispettosi nei confronti dell'ambiente, coinvolgendo i colleghi e creando, in tal modo, una cultura green all'interno degli uffici e degli stabilimenti.

I Waste Ambassadors si occupano di diverse tematiche, ad esempio:



- *paper*, con l'obiettivo di ridurre l'utilizzo della carta per stampare, incentivano i colleghi a stampare fronte e retro, in bianco e nero ed utilizzando carta riciclata;
- *energy*, con l'obiettivo di ridurre il consumo di energia, ricordano ai colleghi le buone abitudini green, come spegnere i pc e le luci quando superfluo e incentivano l'utilizzo delle scale a discapito degli ascensori;
- *waste*, con l'obiettivo di diminuire i rifiuti, incentivano i colleghi ad adottare la raccolta differenziata e ad utilizzare i dispenser d'acqua presenti negli uffici e negli stabilimenti al posto delle bottiglie di plastica.

In tal modo, attraverso l'impegno di tutti i dipendenti ed una mirata strategia ambientale, si sono raggiunti gli obiettivi prefissati. Inoltre, la conseguente riduzione dei costi di approvvigionamento energetico, nonché la riduzione dei materiali nella produzione, si sono tradotti per Luxottica in un fondamentale volano economico, migliorando la propria brand reputation e sfruttando la sostenibilità come vantaggio competitivo.

Tali performance ambientali sono state rese note al pubblico anche attraverso certificazioni ambientali europee, tra le quali la "UNI EN ISO 14000" (che certifica le buone pratiche rivolte alla protezione dell'ambiente e dimostra un buon livello di comportamento, mediante il controllo degli impatti ambientali connessi alle proprie attività, prodotti e servizi) e "UNI CEI EN ISO 50001" (che certifica la conformità del sistema di gestione dell'energia).

Oltre all'attenzione rivolta agli aspetti ambientali, Luxottica si è concentrata anche su quelli interni all'azienda, ritenendo che il benessere dell'impresa non possa prescindere dal benessere dei propri collaboratori. Con il progetto *qualità & welfare* l'impresa ha deciso di prendersi cura dei propri clienti esterni come dei propri dipendenti, adottando scelte in grado di creare una maggiore soddisfazione "perché mettere al primo posto le persone significa mettere al primo posto la soddisfazione del cliente.

La convinzione da cui si è partiti è stata che solo i dipendenti soddisfatti possono offrire servizi migliori ai clienti finali e questo è stato possibile confrontandosi con tutti, spiegando il perché di certe scelte e facendo capire che siamo tutti sulla stessa imbarcazione che naviga verso un'unica direzione". (SALOMONI, 2012).

Poiché l'obiettivo di Luxottica è creare un modello di organizzazione in cui i collaboratori si possano sentire come parte di una famiglia in cui il contributo del singolo è fondamentale, le aree di intervento su cui Luxottica si è adoperata non potevano che essere la salute, l'istruzione, il benessere alimentare, l'assistenza sociale e la mobilità dei dipendenti e delle loro famiglie.

Nel concreto le iniziative sono state:

- *il carrello della spesa*: Luxottica ha firmato un accordo con una nota catena di supermercati per fornire ai propri dipendenti un bonus spesa di 110 euro circa in generi alimentari;
- *il rimborso libri*: il rimborso totale dei libri di testo per i dipendenti e per i figli dei dipendenti, dalle scuole inferiori fino all'università. Questa iniziativa si completa con lo stanziamento di borse di studio per gli studenti meritevoli;
- la cassa assistenza sanitaria prevede dei rimborsi per i dipendenti ed i loro figli sulle visite e spese sanitarie, con percentuali e modalità stabilite dagli accordi tra Luxottica, Unisalute e sindacati;
- assegni di maternità;
- contributi per la disabilità per i dipendenti ed i figli;
- work-life balance, aumento della flessibilità dell'orario lavorativo, possibilità di usufruire della "banca ore", permesso di paternità retribuito fino a 5 giorni lavorativi;
- convenzioni e contributi per gli asili nido (quando non già presenti nel luogo di lavoro);
- baby sitting on demand (nella sede di Milano);
- summer camp, un centro estivo convenzionato per tutti i figli dei dipendenti;
- mensa gratuita o ticket restaurant per tutti i dipendenti;
- palestra aziendale gratuita o convenzioni con palestre esterne;

- particolari agevolazioni bancarie riservate ai dipendenti;
- convenzioni per abbonamenti ai mezzi pubblici;
- condizioni agevolate presso esercizi commerciali convenzionati;
- servizi di time saving, come la presenza di uno sportello bancario indoor;
- job sharing familiare, la possibilità per il coniuge o il figlio del dipendente di sostituirlo anche per un periodo limitato. Il dipendente ha così la possibilità di assentarsi per formazione o lavoro stagionale, o se impossibilitato a lavorare, consentendo allo stesso tempo al coniuge disoccupato o al figlio prossimo alla conclusione degli studi di prendere il suo posto in azienda.

Luxottica, come si è potuto evincere, ha incentrato rilevante parte dei propri investimenti in tema di CSR a favore della propria struttura interna, ponendo particolare attenzione al personale ed al contesto ambientale; in questo senso, è da rilevare lo stanziamento di cinquecentomila euro a favore della comunità che ospita due dei suoi più rilevanti stabilimenti al fine di creare un asilo nido sia per la popolazione locale che per i propri collaboratori, riservando a questi ultimi il 30% dei posti disponibili.

Gli ultimi anni di Luxottica hanno visto la sua definitiva svolta verso una pianificazione strategica della CSR intravedendo in questa uno dei propri futuri fattori di vantaggio competitivo; dalle analisi dei risultati conseguiti a partire dall'attivazione delle politiche di CSR emerge, ad esempio, un trend positivo che riferisce un aumento della produttività connessa alla riduzione dei livelli di assenteismo, dei periodi di malattia e di infortunio.

A questi primi risultati si aggiungono le confortanti rilevazioni circa la diminuzione dei costi "della non qualità", causati dalle inefficienze nei cicli di produzione, e di quelli relativi ai "prodotti non conformi" agli standard predefiniti. ([www.sole24ore.com](http://www.sole24ore.com))

Questi primi obiettivi raggiunti definiscono la prima fase di un cambiamento che Luxottica intende proseguire, nella continua ricerca di un posizionamento sempre più riconoscibile e sfruttabile in seno alla competizione economica determinata dal mercato in cui opera; nell'introduzione di iniziative di carattere ambientale e sociale, e attraverso il coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholder, l'azienda ha quindi posto la sostenibilità al centro del proprio processo decisionale al fine di migliorare le performance nel medio e lungo periodo.

Nota: Tutti i dati inseriti fanno diretto riferimento alla pubblicazione esterna presente sul sito [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)

## Conclusioni

Dall'analisi complessiva operata sui molteplici aspetti che costituiscono il panorama di riferimento della CSR, è emerso come il futuro di questa non possa passare che attraverso la piena comprensione del suo potenziale da parte di tutti gli attori coinvolti in ambito economico; infatti, le imprese che oggi si rendono promotrici di comportamenti socialmente responsabili sono in grado di gettare le basi per un successo aziendale duraturo e sostenibile, poiché bilanciando gli aspetti economico, ambientali e sociali (triple bottom line), sono in grado di rimodulare la propria corporate governance reagendo proattivamente alle aspettative dei diversi stakeholder ingaggiandoli in un processo di continua innovazione (stakeholder engagement).

In tal senso, anche se accusata da alcuni studiosi come una branca della “cosmesi” aziendale, la CSR deve, necessariamente, essere intesa oggi come una tool box in grado di generare nuove potenzialità imprenditoriali e manageriali utili a recepire con solerzia le continue trasformazioni interne al mercato cogliendone le opportunità e le possibilità di sviluppo.

Come si è potuto constatare dalla prima parte della disamina, l'economia, la globalizzazione ed il ruolo degli stakeholder, hanno delineato un teatro economico molto differente rispetto al passato, ivi compreso quello più recente; l'economia, soggetta a continue turbolenze e repentine conversioni, ha costretto le aziende ad un processo di adattamento, innovazione e riconfigurazione dei propri assetti, nel tentativo di ottenere un vantaggio competitivo realizzato sulla capacità di adattamento ai cambiamenti esterni.

Nelle aree economiche soggette a forte competizione le aziende si sono dotate di manager flessibili e agili, in grado cioè di gestire strategicamente i processi produttivi modulandoli a seconda delle pressioni provenienti dall'esterno; per questi, infatti, è opportuno oggi considerare le capacità aziendali come dinamiche, cioè in grado di sopportare un continuo stress determinato da un'innovativa ed attenta relazione con i portatori di interessi.

Perseguire comportamenti socialmente responsabili si traduce in un costante e duratore impegno, da parte dei board aziendali, nel soppesare razionalmente la portata degli investimenti in funzione della creazione di un ritorno economico a medio lungo termine; in quest'ottica, qualificare in maniera distintiva non soltanto il prodotto ma anche l'intera struttura operativa, agli occhi del consumatore, determina una relazione stretta tra la performance sociale e quella economica.

Gli stakeholder infatti, divenuti ormai attori principali nel processo di creazione del valore, sono oggi giudice e giuria dell'agire di un'azienda; in particolar modo, la figura del consumatore – consapevole, soggetto di analisi in una Global Survey ad opera di Nielsen, è in grado di spostare gli equilibri in maniera sostanziale.

Dall'analisi qui citata si evincono dati che evidenziano come il 52% dei consumatori sia disposto a orientare le proprie scelte d'acquisto in funzione della sostenibilità dell'azienda produttrice, con particolare riferimento all'ambiente ed al lavoro; a parziale traduzione del dato qui riportato, le aziende italiane impegnate nella sostenibilità ambientale e sociale, hanno dichiarato un incremento dei propri fatturati che si attesta al 4%, in decisiva controtendenza rispetto ai competitor che non adottano comportamenti CSR – orientated.

In conclusione, sebbene oggi la maggioranza delle politiche di sostenibilità afferisca a grandi gruppi societari o multinazionali, è da ritenersi pressoché certo come le PMI italiane possano rendersi protagoniste di una “rivoluzione copernicana”, determinando per se stesse un futuro di competitività ed innovazione.

## Bibliografia

- Adiconsum (2010), *L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa*, Progetto Training in Progress.
- Bown H.R.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- Bellisario E., (2012) *La responsabilità sociale delle imprese fra autonomia ed autorità privata*, Giappichelli, Torino
- Carrol A.B.(1971), *Three Dimensional Model of Corporate Social Performance*, in Academy of Management Review.
- Caselli L.(2004), *Neppure le imprese possono fare a meno dell'etica*. In Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- castellani G. (2011), *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore.
- Chirieleison C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in Rusconi G, Dorigatti M.(a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Commissione Europea, Libro Verde: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (2001) 366 del 18.07.2001, Bruxelles.
- CSR Piemonte (2011), *Responsabilità sociale delle imprese: istruzioni per l'uso*.
- Davis K.(1960), *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, in California Management Review.
- Davis K. (1973), *The case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, in Academy of Management Journal.
- Donaldson T., Preston L. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation Concepts, Evidence, Implications*, in Academy of Management Review.
- Frederick W.C.(1998), *Moving TO CS4. What the pack for the trip*, in Business & Society.
- Freeman M.(1984), *Strategic Management. A stakeholder Approach*, New York.
- Friedman M.(1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman M.(1970), *The Social Responsibility of Business is to increase its Profit*, in The New York Times Magazine.
- Friedman M. (1993), *The social responsibility of business is to increase its profits*, in G.D. Chrissides, J.H. Keler, *An introduction to business ethics*. Chapman, London.
- J.S. Mill, *On liberty* (1854). Trad. opera di Stefano Magistretti, ed. Il Saggiatore, Milano, 1999.
- Malandrini S. , Russo A. , (2005) (a cura di), *Lo sviluppo del "capitale umano" tra innovazione organizzativa e tecniche di fidelizzazione*.
- Michelini R.,Fiorentino D. (2011), *Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business*. In Electronic Journal of Management,n.01.
- Molteni M.(2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano.
- Nicoletti M. (2004), *Sul concetto di responsabilità*, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Nicoletti P.(2015), *Responsabilità sociale d'impresa nelle Pmi*, I libri del Fondo Sociale Europeo.
- Perrini F., Tencati A.(2008), *La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità*. In Sinergie Italian Journal of Management,n.77.
- Porter M. e Kramer M. (2007), *"Strategie e società – Il punto di incontro tra vantaggio competitivo e la Corporate social responsibility"*, In harvard Business Review – Italia, Gennaio – Febbraio 2007, n. 1-2, p. 5.
- Porter H.E., Harvard Business Review, 74 no. 6 (november – dicembre) 1996, 61-78
- Pastore A. , Vernuccio M., (2008) *Apogeo Education*, in *Idee e Strumenti*



- Ricci P. (2004), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*. Atti del Convegno di Benevento.
- Sacconi L. (2004), *Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*. In Rusconi G., Dorigatti M. , (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Sacconi L.(2005), *Etica e teorie normative degli stakeholder*, Milano.
- Salomoni C. (2012), Intervista rilasciata al quotidiano IM-Impresa Mia.
- Sisodia R., She J. e Wolfe D.B. (2007), *La ricchezza delle emozioni – Passione e partecipazione nella cultura del profitto*, Pearson Education, Milano.
- Sterling B.(2006), *La forma del futuro*, Apogeo, Milano.
- Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (2010), *Verso nuovi modelli di business?*.
- Velo D. (2003), *La responsabilità sociale dell'impresa nel mercato globale*. In *Sinergie Italian Journal of Management*,n.60.
- Vurro C., Russo A., Perrini F.(2009), *Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models*. In *Journal of Business Ethics*, Vol.90, Supplement 4, pp. 607-621.

Sitografia:

Bilancio Sociale, [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)  
Business News Daily, [www.businessnewsdaily.com](http://www.businessnewsdaily.com)  
Luxottica, [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)  
Ispra, [www.ispraambiente.gov.it](http://www.ispraambiente.gov.it)  
Il Sole 24 Ore, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)