

**SOSTENIBILITÀ E PROCESSI
DI CREAZIONE DI WELFARE
NELLE AZIENDE PRIVATE**

Riflessioni su casi friulani

**a cura di
Mario Minoja, Gina Rossi**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

SOSTENIBILITÀ E PROCESSI DI CREAZIONE DI WELFARE NELLE AZIENDE PRIVATE

Riflessioni su casi friulani

**a cura di
Mario Minoja, Gina Rossi**

FrancoAngeli

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. I processi e i meccanismi organizzativi all'origine delle politiche di sostenibilità nell'impresa: un'analisi della letteratura , di <i>Mario Minoja</i>	»	13
1.1. Premessa	»	13
1.2. I concetti fondamentali: responsabilità sociale dell'impresa, stakeholder management e sviluppo sostenibile	»	14
1.2.1. La CSR	»	14
1.2.2. Lo stakeholder management	»	15
1.2.3. Lo sviluppo sostenibile	»	16
1.3. La ricerca svolta	»	18
1.3.1. La raccolta dei dati	»	18
1.3.2. I risultati ottenuti	»	21
1.3.3. Considerazioni di sintesi	»	27
Bibliografia	»	28
2. I processi di creazione di welfare: uno sguardo alla letteratura , di <i>Gina Rossi</i>	»	35
2.1. Premessa	»	35
2.2. I processi di creazione di welfare nelle imprese	»	36
2.2.1. Il welfare aziendale	»	36
2.2.2. La letteratura in tema di processi di creazione di welfare aziendale: alcuni filoni rilevanti	»	36
2.3. I processi di creazione di welfare nelle organizzazioni non profit	»	40

2.3.1. Il coinvolgimento delle organizzazioni non profit nella realizzazione di interventi di welfare pubblico	pag.	41
2.3.2. Il coinvolgimento degli stakeholder nella realizzazione delle azioni di welfare delle organizzazioni non profit	»	43
Bibliografia	»	44
3. Sostenibilità e welfare in illycaffè, di Mario Minoja	»	49
3.1. Premessa		49
3.2. L'assetto proprietario e la governance del Gruppo Illy	»	50
3.3. La strategia di illy nel settore del caffè: un quadro d'insieme	»	52
3.4. La sostenibilità in illy	»	53
3.4.1. Le relazioni di filiera	»	53
3.4.2. La certificazione del modello di gestione della supply chain: gli standard RSCP e SPP	»	54
3.4.3. L'Università del Caffè	»	56
3.4.4. Gestione dei rifiuti ed economia circolare: il recupero delle capsule esauste e le altre iniziative	»	57
3.4.5. Governance e management della sostenibilità	»	59
3.4.6. Le partnership per la sostenibilità	»	60
3.5. Le iniziative per il welfare dei collaboratori	»	61
3.6. Le performance	»	64
3.6.1. Le performance sociali e ambientali	»	64
3.6.2. Le performance economico-finanziarie fino al 2019	»	65
3.6.3. Le performance economico-finanziarie del 2020	»	68
Fonti	»	69
4. Cooperative sociali e processi di creazione di welfare: il caso della Cooperativa Itaca, di Mario Minoja e Gina Rossi	»	71
4.1. Premessa		71
4.2. Le cooperative sociali: un quadro di sintesi	»	72
4.3. La Cooperativa Itaca: attività svolta e struttura organizzativa	»	73
4.4. I processi di creazione di welfare per i soci lavoratori e il personale interno	»	76
4.5. I processi di creazione di welfare per il territorio	»	81
4.5.1. La progettazione delle iniziative di welfare per il territorio in Itaca	»	81

4.5.2. La gestione del welfare in ambito pubblico e le sue criticità	pag.	85
4.5.3. L'innovazione nell'offerta di welfare	»	86
4.6. L'impatto del Covid-19	»	87
4.6.1. L'impatto sulla dimensione aziendale e organizzativa	»	88
4.6.2. L'impatto sull'occupazione e sulla mutualità interna	»	89
4.6.3. L'impatto sui servizi	»	91
4.6.4. Le diverse aree di servizio	»	91
4.6.5. La ripresa	»	93
4.7. I risultati economico-finanziari	»	94
Bibliografia	»	96
Altre fonti	»	97
Allegato 4.1: Conti Economici riclassificati 2016-2020 della Cooperativa Itaca	»	97
Allegato 4.2: Stati patrimoniali riclassificati 2016-2020 della Cooperativa Itaca	»	98
5. Fondazioni di origine bancaria e processi di creazione di welfare: il caso della Fondazione Friuli, di Gina Rossi	»	99
5.1. Premessa	»	99
5.2. Le fondazioni di origine bancaria: un quadro di sintesi	»	100
5.2.1. Le origini storiche	»	100
5.2.2. Il patrimonio e l'attività istituzionale	»	102
5.2.3. La governance	»	104
5.3. Fondazione Friuli: il caso di studio	»	106
5.4. Fondazione Friuli: la creazione di welfare per la comunità locale	»	113
5.4.1. I processi di creazione di welfare	»	113
5.4.2. Il coinvolgimento degli stakeholder nei processi di creazione di welfare per la comunità locale	»	116
Bibliografia	»	119
Altre fonti	»	120
6. Considerazioni conclusive: alcuni insegnamenti dai casi aziendali, di Mario Minoja e Gina Rossi	»	121
6.1. Premessa	»	121
6.2. Welfare e sostenibilità: evidenze dai casi oggetto di studio	»	122

6.2.1. Un <i>commitment</i> radicato nella storia e nei valori e riflesso nel <i>core business</i> aziendale	pag.	122
6.2.2. L'integrazione nella governance aziendale	»	124
6.2.3. La centralità dello <i>stakeholder engagement</i>	»	125
6.2.4. La collaborazione con altre aziende in una logica di network	»	126
6.2.5. Innovazione e sperimentazione	»	127
6.2.6. Percorsi di sviluppo virtuosi	»	128
6.3. La gestione della pandemia da Covid-19	»	129
6.4. La coerenza fra strategia competitiva e <i>stakeholder strategy</i> nel caso illy	»	131
6.5. Un modello di sintesi	»	133
Bibliografia	»	136

INTRODUZIONE

Questo libro è frutto di un progetto di ricerca finanziato nel 2018 dal Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Udine, dal titolo “L’offerta integrata di servizi di welfare: soluzioni strutturali, strumenti gestionali, condizioni di efficacia”.

L’obiettivo della ricerca consisteva nello studio di casi ed esperienze di welfare – inteso però in senso ampio, ovvero non solo come politiche e iniziative a beneficio dei dipendenti e collaboratori di aziende, ma anche a vantaggio dei territori in cui queste si trovano ad operare ed eventualmente di altri stakeholder, in un’ottica di sostenibilità economico-finanziaria, sociale e ambientale – diversi da quelli rientranti nell’ambito dello Stato e delle altre amministrazioni pubbliche. Tale scelta si fonda sul fatto che il ruolo e le risorse messe in campo dal “pubblico” si sono andate ridimensionando nel corso del tempo, pur mantenendo un “peso” importante e imprescindibile, e i fabbisogni che sono di conseguenza rimasti insoddisfatti – oltre a quelli che si sono aggiunti a seguito delle crisi finanziarie ed economiche susseguitesesi a partire dal 2008 e della pandemia di Covid-19 scoppiata nel 2020 – hanno trovato una pur parziale ma fondamentale risposta da parte del “privato”.

Il welfare privato è una realtà ampia e variegata, in termini di soggetti, forme, beneficiari: si va dalle molteplici esperienze di responsabilità sociale di impresa all’articolato “mondo” degli istituti non profit fino al ruolo tanto prezioso quanto impossibile da misurare delle reti di solidarietà tra famiglie e fra singole persone. Il moltiplicarsi dei bisogni e i vincoli all’offerta di welfare hanno inoltre indotto diversi soggetti a “mettere insieme le forze” per coordinarsi ed evitare duplicazioni, sfruttare sinergie ed economie di scala, soddisfare bisogni ai quali i singoli istituti non avrebbero potuto far fronte da soli: in una parola, a collaborare per “fare di più con meno risorse”. Il welfare pubblico, dal canto suo, non è rimasto estraneo a questo tipo di logica, af-

fiancando il privato e mettendo a disposizione non solo risorse, ma anche e forse soprattutto esperienza e conoscenze dei territori e dei bisogni.

Per quanto riguarda i *case study* oggetto della ricerca, la scelta è caduta su tre realtà del Friuli Venezia-Giulia assai diverse fra loro ma accomunate dal fatto di essere sotto diversi profili all'avanguardia nel welfare – nell'accezione ampia sopra descritta – e di essere di dimensioni rilevanti nei rispettivi “settori”:

- il Gruppo Illy (e in particolare illycaffè), impresa triestina ben nota in Italia e nel Mondo non solo per la qualità del caffè che essa produce, ma anche per l'impegno profuso a tutto campo nella sostenibilità sociale e ambientale: nel supporto all'intera filiera del caffè, che si sostanzia nell'assicurare ai produttori di materia prima competenze agronomiche evolute, stabilità negli acquisti e, soprattutto, un prezzo equo e remunerativo; nell'impegno a ridurre i rifiuti e ad alimentare filiere in una logica di economia circolare; in politiche di welfare ai propri dipendenti che vanno ben oltre quanto richiesto dalla normativa e dai contratti. Tutto ciò è valso a illy – unica impresa italiana – l'inclusione nella ristretta lista delle *World's Most Ethical Companies* e la qualifica di società *benefit*;
- la Cooperativa Itaca, cooperativa sociale che ha una lunga tradizione (oltre a un fatturato non lontano dai 50 milioni di euro) nell'offerta di una molteplicità di servizi educativi e di assistenza a beneficio sia di persone in condizioni di disagio o di svantaggio, sia a supporto della costruzione dell'identità personale e sociale di persone che non si trovano in tali condizioni. La lunga esperienza maturata in questi campi, unitamente al *commitment* valoriale che anima il suo personale, le ha permesso di introdurre innovazioni, di ampliare il proprio raggio d'azione ben al di là dei confini regionali, di sperimentare diverse forme di collaborazione con altri istituti pubblici e privati, *profit* e *non profit*. Il caso di Itaca ben si presta a studiare le condizioni e i processi all'origine dell'impegno simultaneo nel welfare dei propri dipendenti (per la grande maggioranza di genere femminile) e nel welfare delle varie categorie di beneficiari ai quali offre i propri servizi;
- la Fondazione Friuli, infine, è una “classica” fondazione bancaria sorta a seguito della Legge Amato del 1990, che da anni eroga somme importanti (circa sei milioni all'anno) a sostegno di iniziative che si iscrivono soprattutto nei tre macrosettori dell'istruzione, dell'arte e della salute pubblica nei territori di Udine e di Pordenone. Si tratta della fondazione di maggiori dimensioni in Friuli, in grado – anche grazie alla stretta collaborazione *in primis* con Intesa Sanpaolo ma anche con

molteplici realtà pubbliche e private della Regione – di movimentare e convogliare risorse ben superiori rispetto a quelle, pur rilevanti, che può mettere in campo individualmente, in una logica virtuosa di *leverage*.

Elemento di valore tutt'altro che trascurabile che accomuna i tre casi, e che sarà sviluppato nel corso del libro, è la capacità di conseguire annualmente, su archi di tempo lunghi, dei “surplus di gestione”, i quali, a loro volta, permettono il rafforzamento patrimoniale, alimentano lo sviluppo, accrescono la “potenza di fuoco” delle tre realtà nei rispettivi ambiti di attività e di competenza.

La scelta di studiare tre casi così diversi sotto i profili giuridico-istituzionale e della missione si giustifica non solo per il fatto che in tutti e tre il tema del welfare ha una grande rilevanza strategica e operativa, ma anche perché il focus della ricerca è soprattutto sulle condizioni e sui processi di governance, organizzativi e strategici all'origine delle scelte, dell'impegno e della “creazione di valore” nell'ambito del welfare. Va da sé che il rilievo “scientifico” di tali processi trascende, per così dire, la natura giuridico-istituzionale e la missione che ciascuno dei tre istituti si è dato.

Il libro è articolato in sei capitoli: il primo è dedicato a una rassegna “ragionata” della letteratura economico-aziendale relativa ai processi all'origine delle scelte e dei risultati in termini di sostenibilità e di responsabilità sociale delle imprese; il secondo ha i medesimi obiettivi e impostazione ma con uno specifico focus sul welfare per i dipendenti sia delle imprese che degli istituti non profit. Il terzo, quarto e quinto capitolo trattano, rispettivamente, i casi illy, Cooperativa Itaca e Fondazione Friuli. Il sesto capitolo, infine, propone una lettura di sintesi e trasversale degli insegnamenti che si possono trarre dall'analisi dei tre casi.

Desideriamo infine ringraziare sentitamente sia il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università di Udine, che ha finanziato il progetto di ricerca, sia tutte le persone (presidenti, amministratori, manager, responsabili, ecc.) che, all'interno dei tre istituti oggetto di studio, si sono resi disponibili a farsi intervistare, ci hanno fornito dati, informazioni e documenti, hanno letto e corretto le bozze dei capitoli dedicati ai casi.

I curatori

1. I PROCESSI E I MECCANISMI ORGANIZZATIVI ALL'ORIGINE DELLE POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ NELL'IMPRESA: UN'ANALISI DELLA LETTERATURA

di *Mario Minoja*

1.1. Premessa

Il welfare pubblico (o anche stato sociale – in inglese *welfare state*) è costituito dall'insieme delle politiche sociali volte a proteggere dai rischi e a dare risposte ai bisogni sociali di assistenza, previdenza, salute, sostegno al reddito dei cittadini. Com'è noto, già da diversi anni la crescita del debito e del deficit pubblico di molti Paesi ha indotto a ridurre, talora in misura consistente, le risorse e l'intervento statale nel welfare. D'altro canto, le crisi finanziarie ed economiche che si sono susseguite a partire dal 2008 hanno aumentato la domanda di welfare da parte dei cittadini. Questo gap che si è venuto a creare fra domanda e offerta è stato in parte colmato dall'intervento degli istituti non profit, che hanno assunto un ruolo crescente nell'economia di diverse aree del Mondo, e in parte anche delle imprese.

Mentre nel capitolo 2 ci si focalizzerà sulla letteratura economico-aziendale e di management in tema di welfare offerto da imprese e istituti del “terzo settore” a beneficio soprattutto dei dipendenti e del territorio, in questo primo capitolo si assume una prospettiva parzialmente differente. L'obiettivo, infatti, è sempre quello di effettuare una *review* della letteratura, ma avente per oggetto:

- un “campo di azione” e di impegno più ampio, di cui il welfare è parte integrante, che, a seconda dei casi, è denominato responsabilità sociale dell'impresa, stakeholder management, sviluppo sostenibile, ecc.;
- i processi, le pratiche e i meccanismi organizzativi che conducono le imprese a decidere e a porre in atto le proprie politiche rientranti in questo vasto campo di azione e di impegno.

Dunque, il focus è sulle imprese e non anche sugli istituti non profit o del “terzo settore”. L'assunto di partenza, infatti, è che nonostante una letteratura ormai molto ampia e variegata relativa alla sostenibilità e alla responsabilità

sociale d'impresa, il tema dei processi e dei meccanismi organizzativi che ne sono alla base sia ancora relativamente poco sviluppato.

Prima di illustrare la metodologia seguita per individuare e selezionare gli articoli rilevanti sul tema e i risultati della ricerca, si ritiene utile delineare meglio il “campo di azione” al quale si fa riferimento. Si tratta, in altri termini, di richiamare, sia pure sinteticamente, i concetti che concorrono a definirlo e a mettere in evidenza le principali relazioni che li collegano fra loro.

1.2. I concetti fondamentali: responsabilità sociale dell'impresa, stakeholder management e sviluppo sostenibile

La letteratura che mette in discussione la nota affermazione di Friedman (1970), secondo la quale la responsabilità dell'impresa è quella di massimizzare i suoi profitti, ancorché nel rispetto della legge e del mercato, è in grande sviluppo da almeno un quarto di secolo. Il primo contributo in tal senso risale addirittura al 1953, quando Bowen scrisse un volume sulle responsabilità sociali degli “uomini di business”.

Da allora, il progressivo riconoscimento di una funzione-obiettivo e di un ambito di azione e di responsabilità più ampi per l'impresa ha progressivamente dato vita a diversi filoni di studio e di ricerca fra loro variamente intrecciati. Di seguito ci soffermiamo, sia pure sinteticamente, su tre di essi: i) la responsabilità sociale dell'impresa (*Corporate Social Responsibility* o CSR); ii) lo stakeholder management; iii) la sostenibilità.

1.2.1. La CSR

Nonostante il Libro Verde della Commissione Europea del 2001 avesse proposto una definizione piuttosto precisa di CSR, ossia l'integrazione, su base volontaria, delle problematiche di ordine sociale e ambientale nelle attività e nelle interazioni dell'impresa con i suoi stakeholder, nel concetto di CSR via via sviluppato in letteratura sono state fatte rientrare le iniziative e gli approcci più svariati: si va dalla “semplice” filantropia a veri e propri modelli di business e strategie competitive imperniati sulla CSR; da approcci alla CSR guidati da obiettivi di mera *compliance* a norme e regole sociali – dunque di “legittimazione sociale” – ad altri ispirati invece da valori etici e imprenditoriali interiorizzati dai vertici dell'impresa; da forme del tutto implicite e informali ad approcci strutturati ed espliciti sul piano organizzativo e della comunicazione (Matten e Moon, 2008; 2020).

Gli studi sulla CSR, se da un lato hanno avuto il pregio di mettere in evidenza i limiti e i rischi insiti nella concezione liberista dell'impresa invocata da Friedman e basata sulla *shareholder primacy*, e di sottolineare come la legittimazione sociale dell'impresa dipenda anche dall'eticità con cui è condotta e dal farsi carico degli impatti che essa produce su altri portatori di interesse e sulla società in generale, dall'altro non sembrano comporre una vera e propria teoria (Coda, 2020).

La critica di maggior rilievo mossa alla CSR è forse quella espressa in più occasioni da Freeman, per il quale essa presenta il rischio di accreditare la “tesi della separazione” (o, in termini più espliciti, la *separation fallacy*), ovvero di alimentare l'idea che business ed etica siano per loro natura due sfere distinte e non compatibili, che “fare business” sia di per sé eticamente negativo e che dunque l'impresa debba devolvere una parte dei suoi profitti a iniziative di responsabilità sociale per legittimarsi e compensare la società dei danni prodotti. In altri termini, la CSR sarebbe il “lato buono” mentre il business il “dark side” dell'impresa. Ma la realtà, ricca di esempi in cui business ed etica sono in piena armonia e fra loro integrati, dimostra l'infondatezza di tale tesi (Harris e Freeman, 2008).

1.2.2. *Lo stakeholder management*

La teoria degli stakeholder sviluppata per la prima volta in modo sistematico da Freeman (1984), nella quale si innesta lo *stakeholder management*, è nata su presupposti in parte simili a quelli della CSR: la critica all'impostazione liberista secondo la quale fine dell'impresa è massimizzare i profitti o la creazione di valore economico a beneficio dei suoi azionisti. All'impresa si riconosce invece una responsabilità più ampia, ossia quella di creare valore per una platea ampia di “portatori di interesse”, a cominciare da lavoratori, clienti, fornitori, azionisti e finanziatori, comunità in cui l'impresa è insediata.

Come nel caso della CSR, anche l'attenzione ai bisogni e agli interessi dei vari stakeholder può essere guidata da motivi etico-valoriali oppure da logiche meramente strumentali, dal momento che gli stakeholder possono essere visti anche come coloro che apportano all'impresa le risorse di cui ha bisogno e dunque è necessario che essa adotti politiche e iniziative atte ad assicurarle continuità di accesso a tali risorse.

Ma, a differenza della CSR, la teoria degli stakeholder è, per l'appunto, una vera e propria teoria di management, che non solo riconosce in linea di principio la compatibilità e la potenziale armonia fra business ed etica, ma

afferma che successo di lungo periodo dell'impresa e soddisfazione dei suoi stakeholder sono un tutt'uno.

Il “buon management”, dunque, è quello che non solo e non tanto cerca di ricomporre le inevitabili tensioni e di gestire i trade-off fra interessi divergenti e contrapposti di stakeholder diversi, ma che soprattutto si propone di accrescere nel tempo il valore complessivamente creato a beneficio di tutti. Per riuscire a farlo, deve improntare la gestione a obiettivi di competitività, innovazione e sviluppo con un orizzonte di medio-lungo periodo, avendo cura di preservare nel tempo l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa. Ma, per essere competitiva, un'impresa deve saper motivare, coinvolgere, trattenere i suoi stakeholder.

La teoria degli stakeholder può dunque essere considerata una teoria della responsabilità d'impresa tout court, senza ulteriori aggettivazioni (Coda, 2020).

La principale critica che le è stata rivolta, quella di non assegnare al management un obiettivo unico e misurabile rispetto al quale esso dev'essere *accountable* (Jensen, 2005), esponendo in tal modo l'impresa al rischio di comportamenti opportunistici da parte del management stesso, non appare fondata se si riconosce che l'elemento unificante che deve guidare l'azione manageriale è l'impresa stessa e la sua prosperità duratura. Anzi, si può dire che scopo dell'impresa sia l'impresa stessa (Coda, 2020).

1.2.3. Lo sviluppo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile – dell'impresa e della società in cui è inserita – rappresenta una concezione per certi versi ancora più ampia del fine dell'impresa e del suo ambito di impegno e di azione. Sono per altro identificabili in letteratura approcci almeno parzialmente diversi allo sviluppo sostenibile o “sostenibilità”, ciascuno dei quali pone l'accento su determinati fronti di impegno e di responsabilità dell'impresa:

- l'approccio della *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994), in base al quale ogni impresa è chiamata a perseguire simultaneamente obiettivi economici, sociali e ambientali;
- l'approccio orientato alle generazioni future, in base al quale «lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri» (Rapporto Brundtland, WECD, 1987). Ne deriva, per traslazione, il concetto di sostenibilità d'impresa, che significa «meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders [...], without

compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well» (Dyllick e Hockerts, 2002, p. 13);

- l'approccio che attribuisce all'impresa il dovere, a certe condizioni, di contribuire ad alleviare i mali che affliggono l'umanità e la società in generale, quali la povertà, le disuguaglianze, i cambiamenti climatici, l'analfabetismo (Margolis e Walsh, 2003).

Gli studiosi che invocano un coinvolgimento diretto dell'impresa nel difficile cammino verso lo sviluppo sostenibile ne dilatano di fatto gli obiettivi e l'ambito di impegno e di responsabilità lungo la dimensione spazio-temporale e dello *scope*, estendendolo, a seconda dell'approccio adottato, al di là del solo ambito economico, del tempo presente, dei suoi stakeholder. Ciò implica, in concreto, una sfida imprenditoriale e manageriale, che consiste nel mettere a punto strategie e modelli di business in grado di integrare le dimensioni economica, sociale e ambientale in una prospettiva lungimirante e di ampio respiro.

Si possono identificare alcuni elementi che accomunano i tre concetti e i filoni di studio e di ricerca che si sono sviluppati intorno ad essi:

- innanzi tutto, essi condividono l'idea che l'impresa debba in qualche modo contribuire ad accrescere quello che Jones et al. (2016) chiamano *social welfare*. In generale, esso può essere espresso come «the greatest good for the greatest number» (p. 217). Così come il valore creato per gli stakeholder può essere sia di natura economica che non economica (Harrison e Wicks, 2013; Zollo et al., 2018), allo stesso modo il *social welfare* non dovrebbe essere inteso nell'accezione restrittiva di benessere economico (Marti e Scherer, 2016), ma innestarsi in una visione più ampia che include concetti come quelli di giustizia e di «fairness» (Mitchell et al., 2016);
- profitto e *social welfare* non sono in antitesi, ma la loro armonizzazione non è automatica né scontata. In altri termini, il *social welfare* non è un effetto garantito dal funzionamento efficiente dei mercati e dalla concorrenza perfetta, condizioni per altro ben difficilmente verificate nella realtà. Al contrario, il perseguimento di soli obiettivi di profitto e di valore azionario può condurre facilmente a esternalità negative, ovvero a una «diminuzione di benessere» per una o più categorie di stakeholder o per la società in generale;
- pertanto, è responsabilità e compito degli organi di governo e del management d'impresa identificare e realizzare concretamente le migliori sintesi possibili fra profitto e *social welfare*, mettendo a punto opportune soluzioni strategiche e organizzative. In termini dinamici,

deve trattarsi di soluzioni capaci di generare «better outcomes» (Jones et al., 2016, p. 223).

In una prospettiva strategica e manageriale, si aprono dunque due interrogativi fondamentali fra loro complementari: 1) quali elementi e condizioni – strutturali e di processo – possono indurre un’impresa “sbilanciata” verso obiettivi di profitto a virare nella direzione di includere il *social welfare* nella propria funzione-obiettivo e nel proprio “modo di fare impresa”? 2) in quali modi e a quali condizioni è possibile, in concreto, coniugare sinergicamente profitto e *social welfare*?

1.3. La ricerca svolta

Il lavoro si è basato su una ricerca sistematica¹, tramite parole-chiave, degli articoli pubblicati su riviste scientifiche “peer-reviewed” in lingua inglese, presenti nei database Business Source Complete, ISI Web of Science, EBSCO e Google Scholar, sul tema dei processi e delle *practices* che favoriscono l’impegno delle imprese sul fronte della responsabilità sociale, della sostenibilità sociale e ambientale, in generale della produzione di *social welfare*². L’obiettivo era di dare risposta al seguente interrogativo di ricerca: «Qual è lo stato dell’arte della letteratura in tema di processi, meccanismi e pratiche organizzative alla base della formulazione e della realizzazione delle politiche di CSR e di sostenibilità?».

1.3.1. La raccolta dei dati

Gli articoli rilevanti sono stati individuati attraverso una ricerca per parole-chiave all’interno degli *abstract*. In tutte le ricerche sono state combinate una parola-chiave relativa alla sostenibilità o alla responsabilità sociale d’impresa (sustainability, CSR, corporate social responsibility, corporate social performance, environmental, stakeholder) con un’altra relativa alle strutture e ai processi organizzativi (organizational process/model, CSR manager, chief sustain-

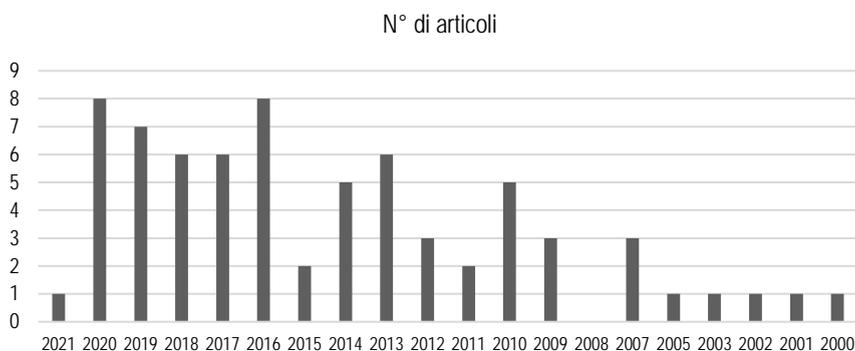
¹ Una parte del lavoro di ricerca della letteratura è stata svolta con la collaborazione della dr.ssa Viviana Capurso, titolare di un assegno di ricerca al cui finanziamento hanno concorso i fondi in dotazione al presente progetto.

² Nel titolo del capitolo si è preferito utilizzare il termine *sostenibilità* in quanto può considerarsi più ampio e generale rispetto a CSR e orientamento agli stakeholder; non si è utilizzato invece il termine *social welfare*, esso pure ampio e generale, per evitare confusione con il welfare che è invece al centro della trattazione del capitolo 2.

nability officer or sustainability committee, chief sustainability officer, MBO, compensation). Nonostante la presenza di alcune riviste specializzate nei temi di sostenibilità e CSR, si è preferito non limitare la ricerca a tali riviste, ma procedere per parole-chiave onde evitare il rischio di perdere contributi rilevanti. La ricerca si è svolta in due fasi temporali: una prima nel corso del 2019 e una seconda nella prima parte del 2021, al fine di aggiornare i risultati con i contributi più recenti prima della pubblicazione di questo libro.

A valle della ricerca per parole-chiave, si è proceduto nel modo seguente³: i) gli articoli individuati sono stati verificati e selezionati in base all’effettiva rilevanza ai fini dell’interrogativo di ricerca. Sono stati quindi eliminati, per esempio, quelli in cui il concetto di sostenibilità era relativo alla dimensione puramente economico-finanziaria dell’impresa o al vantaggio competitivo; ii) si sono ricercati ulteriori articoli potenzialmente rilevanti esaminando la bibliografia di ciascun articolo ottenuto dalla ricerca; iii) si è verificato se uno o più degli autori degli articoli individuati ne avesse pubblicati altri rilevanti sul tema della *literature review* “sfuggiti” alla ricerca per parole-chiave.

Fig. 1.1 – La distribuzione degli articoli selezionati per anno di pubblicazione



Si è pervenuti all’identificazione di 70 articoli rilevanti pubblicati in 24 riviste diverse. È interessante notare l’elevata concentrazione di articoli all’interno di riviste di settore: 44 articoli su 70 (ovvero il 62,3%) sono infatti pubblicati su quattro riviste soltanto (rispettivamente *Journal of Business Ethics* con 16 articoli, *Business Strategy & The Environment* con 11, *Journal of Cleaner Production* con 9, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* con 8) (tabella 1.1).

³ L’approccio seguito trae spunto dal lavoro di Engert et al. (2016).