



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in  
Economia e commercio

**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA E  
IL BILANCIO SOCIALE: IL CASO FERRERO**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND  
THE SOCIAL REPORT: THE FERRERO CASE**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Attilio Mucelli

Rapporto Finale di:  
Elena Santoni

Anno Accademico 2022/2023

## **Indice**

### **Introduzione**

#### **Capitolo 1 La responsabilità sociale d'impresa**

- 1.1 Cosa si intende per responsabilità sociale
- 1.2 Nascita ed evoluzione
  - 1.2.1 La responsabilità sociale di impresa in Italia
  - 1.2.2 Il contributo dell'Unione Europea
- 1.3 Gli strumenti della responsabilità sociale
  - 1.3.1 Il codice etico
  - 1.3.2 Lo standard SA8000
  - 1.3.3 Il bilancio sociale

#### **Capitolo 2 Il bilancio sociale**

- 2.1 Definizione
- 2.2 Le fasi del processo di rendicontazione
- 2.3 I principi di rendicontazione
- 2.4 I modelli di rendicontazione
  - 2.4.1 Global Reporting Initiative
  - 2.4.2 Gruppo di studio per il bilancio sociale
  - 2.4.3 Modello AA1000
- 2.5 Il bilancio sociale come strumento di management
  - 2.5.1 La funzione comunicativa del bilancio sociale
  - 2.5.2 L'importanza degli stakeholder

#### **Capitolo 3 Analisi del caso Ferrero**

- 3.1 Il gruppo Ferrero
- 3.2 Ferrero Sustainability Report 2021
  - 3.2.1 Protezione dell'ambiente
  - 3.2.2 Approvvigionamento responsabile degli ingredienti
  - 3.2.3 Promozione consumo responsabile
  - 3.2.4 Valorizzare le persone

### **Conclusioni**

**Bibliografia**

**Sitografia**

## INTRODUZIONE

Quello della responsabilità sociale d'impresa è un argomento sul quale le imprese vengono sempre più chiamate a riporre la loro attenzione, ci si domanda come queste possano contribuire a migliorare il loro impatto sulla società circostante.

Vari sono i temi che rientrano sotto l'ambito di applicazione della responsabilità sociale si passa dalla sostenibilità ambientale, al rispetto e alla tutela dei lavoratori, all'attenzione agli *stakeholder* nella distribuzione del valore.

L'eterogeneità dei temi, ma anche delle imprese, che decidono di seguire questo modello gestionale, portano ad una eterogeneità di “modelli” attraverso i quali misurare i risultati e gli impatti delle attività svolte.

In questo elaborato verrà analizzata quella che è la definizione della responsabilità sociale e la sua storia, per poi arrivare ai principali modelli di rendicontazione ed infine all'esempio del modello di rendicontazione del Gruppo Ferrero.

## CAPITOLO 1

### LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

#### 1.1 Cosa si intende per responsabilità sociale

La *Corporate Social Responsibility* (CSR), in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), è considerata un nuovo approccio alla gestione strategica dell'impresa. Il dibattito su questo tema nasce intorno agli anni '60 negli Stati Uniti, è stato poi ripreso in Europa prima di arrivare ad una definizione esauriente del concetto in questione. Per CSR si intende “un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa. È, in sintesi, innovazione per la sostenibilità dell'azienda (*corporate sustainability*) e dello *stakeholder network* in cui questa è inserita”<sup>1</sup>. Secondo la definizione data dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2001 essere socialmente responsabili significa “non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”<sup>2</sup>. Questa definizione è stata poi rivista dalla Commissione la quale ha ora definito la CSR come “la responsabilità delle imprese nel loro impatto sulla società”<sup>3</sup>, andando così ad allargarne la portata del concetto. Per il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) “responsabilità sociale d'impresa è il continuo impegno dell'azienda a comportarsi in maniera etica e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti e delle loro famiglie, della comunità locale e più in generale della società”. La

---

<sup>1</sup> F. Perrini e A. Tecanti, *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano, 2008

<sup>2</sup> Commissione delle Comunità europee, *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001

<sup>3</sup> Commissione Europea, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2011

responsabilità sociale si basa su alcuni presupposti di fondo<sup>4</sup> che dovrebbero essere condivisi dalle aziende che decidono di adottare tale approccio:

- l'impresa opera in un ambiente popolato da *stakeholder* ed esprime un'etica dominante cui fanno riferimento valori e giudizi. La sostenibilità nel tempo dell'impresa dipenderà in modo significativo dalla capacità di adottare ed esprimere tali valori;
- nella modalità con cui l'impresa produce il suo valore economico: acquisiscono sempre più importanza caratteristiche legate all'immagine e alla reputazione dell'impresa e quindi alla fiducia che si instaura nelle relazioni tra l'impresa e i suoi *stakeholder*;
- nei nuovi modelli di consumo la componente informativo relazionale tende ad essere prevalente (Rifkin 2001); per questo la fiducia verso il produttore diventa un elemento chiave.

In questa prospettiva si delinea un nuovo modello di impresa, più attiva, partecipativa che va a adattarsi ad una nuova realtà sociale. Riuscire ad ottimizzare l'impatto delle proprie azioni sul territorio e sulla comunità circostante consente all'impresa di conquistarsi condizioni di accettabilità. Questi elementi vanno ad influenzare il valore dell'impresa che si esprime anche in termini di redditività, costruzione di fiducia, credibilità, reputazione e fedeltà da parte di clienti e portatori di interesse, riuscendo così a stringere un forte legame con il mercato. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa si va, quindi, a contrapporre alla nozione classica di responsabilità d'impresa dove lo scopo principale è la generazione di profitto. Adottando questo nuovo approccio strategico le imprese possono congiuntamente perseguire l'obiettivo di massimizzazione del profitto e gli obiettivi sociali e ambientali.

---

<sup>4</sup> F. Perrini e A. Tecanti, *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano, 2008

## 1.2 Nascita ed evoluzione

Tra gli anni '30 e '50 negli Stati Uniti iniziano a delinearsi delle linee di pensiero che attribuiscono ai manager obblighi che vanno oltre la sola realizzazione di un profitto. In questo caso ci si riferisce, però, esclusivamente ad una responsabilità personale del dirigente e non dell'impresa stessa. È infatti tra gli anni '60 e '70 che si inizia a parlare di *Corporate Social Responsibility*. Rilevante è il pensiero di Carroll che crea una sorta di piramide delle priorità che le imprese dovrebbero considerare nella definizione dei propri comportamenti e nel perseguimento dei propri obiettivi<sup>5</sup>.

Alla base della piramide si trova la responsabilità economica, ovvero perseguire dei risultati economici positivi e remunerare gli *stakeholder* primari. Nel secondo livello colloca la responsabilità legale e nel terzo gradino della piramide le responsabilità etiche, dove l'impresa si impegna nell'accettazione dei bisogni emergenti della società e s'impone comportamenti etici in maniera volontaria. Al vertice della piramide, infine, è collocata la responsabilità filantropica, che riguarda tutte quelle azioni che l'azienda fa volontariamente e senza scopo di lucro per migliorare le condizioni di vita di tutta la società a partire dai dipendenti interni fino alla collettività più lontana. Ne sono esempi la costruzione di asili nido all'interno delle aziende, le donazioni fatte ad ospedali o alle scuole. Da qui negli anni successivi si svilupparono dei nuovi filoni di ricerca che costituiranno il fondamento della RSI. In particolare, la Teoria degli *stakeholder*, esposta nel libro "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" di R. E. Freeman nel 1984. Freeman definisce *stakeholder*<sup>6</sup> "qualsiasi gruppo o individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione". I portatori d'interessi (c.d. *stakeholder*)

---

<sup>5</sup> Progetto "TRAINING IN PROGRESS" finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000 – Direttiva annualità 2012, "L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa"

<sup>6</sup> Il concetto di *stakeholder* è stato utilizzato per la prima volta nel 1963 dallo Stanford Research Institute per indicare tutti coloro che hanno un interesse per l'azienda

possono essere divisi in primari e secondari. Quelli primari sono gli azionisti, o shareholder, i dipendenti, i fornitori e i clienti. I secondari sono tutti coloro che possono influenzare o essere influenzati dall'attività dell'organizzazione ma da cui non dipende la sopravvivenza dell'impresa, come invece accade per gli *stakeholders* primari. In seguito,<sup>7</sup> il ruolo di *stakeholder* è stato esteso ulteriormente, fino a comprendere anche dei soggetti solo potenzialmente interessati all'operato dell'azienda, come le generazioni future. La teoria di Freeman fu oggetto di numerose critiche, tra le principali quella di non tener in considerazione aspetti morali e valoriali ma di identificarsi in una strategia manageriale volta alla massimizzazione del profitto. Oggetto di critica è stata, inoltre, la mancanza di criteri utili per distinguere coloro che possono definirsi *stakeholder* da coloro che non ne hanno le caratteristiche.

Il concetto di sviluppo sostenibile viene presentato per la prima volta dalla commissione Brundtland dell'ONU nel 1987, dove per la prima volta viene ribadito l'impegno da parte delle aziende di "uno sviluppo che non comprometta le generazioni future". Nel 2001 nel libro Verde la Commissione Europea dà per la prima volta una definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa, poi ampliata nella Comunicazione sulla CSR della Commissione del 25 ottobre 2011 dove viene riassunta la nuova idea di RSI portata avanti dalla Commissione.

### **1.2.1 Contributo dell'Unione Europea**

Il tema della responsabilità sociale in Europa affonda le sue radici nel 1993 a partire dal Libro Bianco di Jacques Delors (Presidente della Commissione Europea 1985-1995) "Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo" con il quale si proponeva di impegnarsi a costruire una nuova economia, sana, aperta, decentrata, competitiva e solidale, partendo dalla

---

<sup>7</sup> Max B. E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management, 1995



risoluzione della crisi occupazionale che gravava allora sugli Stati europei. Questa economia trovava il suo punto di forza nel potenziamento dell'occupazione, nella crescita del capitale umano e nella valorizzazione del senso di responsabilità individuale e responsabilità collettiva: “la responsabilità sociale spetta tanto ai datori di lavoro e ai lavoratori quanto allo Stato.”<sup>8</sup>.

La svolta principale nella storia della responsabilità sociale d'impresa in Europa si ha nel 2000, quando durante il Summit di Lisbona, i capi di Stato e Governo europeo si impegnano a fare dell'Europa “l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale”<sup>9</sup>. Nel 2001 viene pubblicato dalla Commissione europea il Libro verde per promuovere un quadro con il quale la Commissione apre il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese, fornendo così agli *stakeholders* il documento che sarebbe diventato il punto di riferimento europeo sulla RSI. Il documento definisce la responsabilità sociale come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”<sup>10</sup>. Nel marzo 2006 la Commissione ha emesso una nuova comunicazione in tema di RSI. Tramite questa Comunicazione, riafferma il suo sostegno allo sviluppo di pratiche di RSI che coinvolgano un'ampia gamma di attori, i quali contribuiscano, tra gli altri, alla diffusione di tali pratiche anche per le PMI, alla sensibilizzazione dei consumatori e alla diffusione della CSR nell'insegnamento nelle scuole di gestione. Punto fondamentale della Comunicazione era dare un sostegno forte ad un'iniziativa condotta dalle imprese: l'Alleanza europea per la

---

<sup>8</sup> Commissione europea, *Libro Bianco “Crescita, competitività, occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare ne XXI secolo”* Bruxelles, 1993

<sup>9</sup> Consiglio europeo straordinario di Lisbona, *Verso un'Europa dell'innovazione e della conoscenza*, Marzo, 2000

<sup>10</sup> Commissione delle Comunità europee, *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001

RSI. La Commissione nell'ottobre 2011 ha emanato una nuova Comunicazione che fonda la strategia in tema di RSI per il periodo 2011-2014. Nella Comunicazione si evidenziano diversi fattori che contribuiranno a potenziare l'impatto della politica di RSI, tra cui<sup>11</sup>:

- la necessità di un approccio equilibrato che coinvolga le diverse parti interessate e tenga conto dei punti di vista delle imprese, degli attori non aziendali e degli Stati membri;
- la necessità di meglio chiarire cosa ci si attende dalle imprese e di rendere la definizione della RSI coerente con i principi e gli orientamenti internazionali nuovi e aggiornati;
- la necessità di affrontare la questione della trasparenza delle imprese sui temi sociali e ambientali dal punto di vista di tutte le parti interessate, comprese le stesse imprese;
- la necessità di prestare maggiore attenzione ai diritti umani che hanno acquistato un rilievo di gran lunga maggiore nell'ambito della RSI
- la necessità di riconoscere il ruolo che la regolamentazione complementare svolge nel creare un ambiente più propizio a far sì che le imprese facciano volontariamente fronte alla loro responsabilità sociale.

Viene fornita una nuova definizione di RSI, intesa come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”.

### **1.2.2. La RSI in Italia**

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa ha radici profonde nel contesto economico e culturale italiano. Esempi di aziende aperte alla responsabilità sociale esistevano già all'inizio dell'industrializzazione del paese. Un caso che merita un

---

<sup>11</sup> Commissione Europea, “*Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*”, Bruxelles, 2011

approfondimento è quello di Crespi d'Adda dei primi del '900. I Crespi, famiglia di tessitori, iniziarono la loro attività nel 1878, sapendo che in questa zona vi era molta manodopera disponibile e vedendo la possibilità di sfruttare l'energia idraulica del fiume Adda. Qui crearono un "villaggio operaio": un'area urbanistica progettata a misura d'uomo intorno all'azienda, in modo da coniugare al meglio la vita lavorativa con quella sociale.

Nell'economia italiana del dopoguerra sono state diverse le iniziative che hanno accentuato il ruolo sociale dell'impresa, soprattutto grazie alla partecipazione dello Stato e all'atteggiamento socialmente responsabile di alcune figure imprenditoriali e manageriali che hanno inciso nella cultura aziendale italiana. Secondo Enrico Mattei (1906-1962) l'impresa, in special modo quella pubblica, deve non solo generare profitto, ma farsi carico dei problemi sociali, come l'occupazione e la valorizzazione delle risorse umane.

Tra gli imprenditori privati ricordiamo come Adriano Olivetti (1901-1960), nella gestione della sua impresa, prestò attenzione agli effetti sociali dell'attività aziendale, sostenendo che l'impresa doveva produrre ricchezza, creare occupazione, diffondere nella comunità i ricavi del successo raggiunto nel mercato. Sosteneva, inoltre, che nella sua azienda fosse importante la fedeltà dei lavoratori, la loro stabilità e partecipazione.

Negli anni Novanta, in contemporanea a quanto stava avvenendo in Europa, anche in Italia si assiste alla nascita di un dibattito sull'etica dei processi economici. Il mercato comincia ad apparire un'istituzione potenzialmente capace di conciliare soddisfacimento dell'interesse individuale e perseguimento di interessi collettivi. Acquistano valore concetti quali l'altruismo, la reciprocità, il senso dell'equità. Nel 1995 nasce Sodalitas, associazione per lo sviluppo dell'imprenditoria nel sociale, promossa da Assolombarda e da 14 delle sue aziende socie. È proprio Sodalitas che, in collaborazione con ISVI ed Impronta etica si fa promotrice della tappa italiana

della maratona europea, conclusasi il 10 febbraio 2003 a Milano, con il convegno nazionale “Responsabilità sociale e Impresa per il futuro”. La Maratona si è rivelata, per le 800 imprese italiane che l’hanno sostenuta, un’opportunità per prendere coscienza e comunicare la loro sensibilità sui temi sociale e ambientali. La decima edizione del Rapporto Socialis (2022)<sup>12</sup> offre una importante conferma sulla progressione del trend di crescita della diffusione di CSR e sostenibilità, nelle imprese di grandi dimensioni. Circa 6 imprese intervistate su 10 si sono impegnate in attività di sostenibilità e sicurezza ambientale, oltre la metà in attività di responsabilità sociale e circa 4 aziende su 10 in attività di sostenibilità economica , 8 aziende su 10, invece, ipotizzano che nel prossimo futuro la CSR sarà messa a sistema e maggiormente organizzata nel modello di business della propria impresa, a conferma della tendenza di crescita della diffusione della CSR.

### **1.3 Gli strumenti della responsabilità sociale**

#### **1.3.1 Codice etico**

I codici di condotta sono definiti nel Libro Verde della Commissione Europea, come la “dichiarazione ufficiale dei valori e delle prassi commerciali di un’impresa”. Il codice etico è uno strumento di autoregolamentazione che estende le regole di *governance* dalla sfera delle relazioni tradizionali con azionisti ed investitori a quelle più ampie con tutti gli *stakeholder*. I primi codici etici videro la luce in Gran Bretagna all’inizio degli anni ’70 per poi diffondersi nel resto d’Europa e negli Stati Uniti. Per trovarne applicazione in Italia bisogna aspettare i primi anni duemila ed in particolare l’entrata in vigore del d.lgs. 231 del 2001 che, disciplinando la responsabilità amministrativa degli enti, incoraggia la nascita dei codici etici quali “carta costituzionale” dell’impresa stessa e documento che definisce le responsabilità etiche e sociali dei propri dipendenti a tutti i livelli. Oggi nel nostro Paese la

---

<sup>12</sup> 10° Rapporto CSR in Italia, Osservatorio Socialis, 2022

diffusione di questo strumento riguarda, in particolar modo le aziende di grandi dimensioni. La struttura di un codice etico può variare da azienda ad azienda, ma solitamente è articolata su più livelli<sup>13</sup> :

- i principi generali che definiscono la mission della società;
- le norme etiche per le relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder*;
- gli standard di comportamento che individuano le modalità di gestione delle aree critiche nella relazione impresa-*stakeholder*;
- gli strumenti e le procedure per una corretta attuazione delle disposizioni e le relative sanzioni in caso di infrazione (comitato etico, formazione etica, sistemi di incentivazione, stima di *internal ethical auditing*<sup>14</sup>, bilancio sociale e verifica esterna).

La Commissione europea raccomanda che i codici:

- dovrebbero basarsi sulle Convenzioni fondamentali dell'OIL, quali identificate nella Dichiarazione dell'OIL relativa ai principi e diritti fondamentali nel lavoro (1998) e nei Principi direttivi dell'OCSE destinati alle multinazionali;
- includano dei meccanismi adeguati alla valutazione e verifica della loro attuazione;
- coinvolgano gli *stakeholder* nella loro elaborazione, implementazione e monitoraggio.

### 1.3.2 Standard SA8000

---

<sup>13</sup> A. Beda e R. Bodo, *Responsabilità sociale d'impresa: strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004

<sup>14</sup> L'*internal ethical auditing* è un'attività indipendente e obiettiva di garanzia e supporto, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'impresa nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance. L'attività di *internal ethical auditing* nasce come estensione delle tradizionali attività di audit finanziario e gestionale

Lo Standard SA8000<sup>15</sup> (Social Accountability 8000) è stato creato nel 1997 dalla SAI (Social Accountability Agency), elaborato con un approccio multi-*stakeholder*. Negli anni lo standard si è evoluto fino a diventare un quadro generale volto ad aiutare le organizzazioni a dimostrare la loro attenzione in materia di diritti umani e diritti fondamentali dei lavoratori. Si tratta di una certificazione di carattere volontario che trova il suo fondamento nelle convenzioni ILO, nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e nella Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dell'infanzia.

Lo Standard misura la performance sociale in otto aree importanti per la responsabilità sociale nei luoghi di lavoro: lavoro minorile, lavoro obbligatorio, libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione e sistema di gestione delle risorse umane. L'SA8000 è applicabile universalmente a ogni tipo di organizzazione, a prescindere dalla dimensione, dalla posizione geografica o dal settore industriale. Deve essere costituito, all'interno delle imprese che lo adottano, un *Social Performance Team* (SPT) per poter applicare tutti gli elementi di SA8000. Il team deve includere una rappresentanza equilibrata tra rappresentati dei lavoratori e management. Il SPT deve condurre periodicamente delle valutazioni dei rischi e poi suggerire le azioni per affrontarli. Deve, inoltre, monitorare le attività nel luogo di lavoro per tenere sotto controllo: la conformità allo Standard, l'attuazione delle azioni pianificate per affrontare i rischi e l'efficacia delle modalità adottate per soddisfare le politiche dell'organizzazione ed i requisiti dello Standard. In termini di diffusione, l'Italia risulta al primo posto per numero di certificazioni (2493 a Novembre 2022), seguita da India e Cina.

---

<sup>15</sup> [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

### 1.3.3 Il bilancio sociale

Vista la centralità del rapporto con gli *stakeholder* nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, la rendicontazione sull'impatto delle operazioni aziendali e del valore creato, è un elemento fondamentale per far progredire un confronto costruttivo e favorire un clima di fiducia. I concetti chiave del reporting, comuni a tutti i principali modelli di riferimento AA1000, GRI, GBS, sono:

- rendere conto agli *stakeholder* delle dimensioni e dell'impatto economico-sociale-ambientale delle proprie attività;
- fornire un quadro complessivo della performance aziendale;
- ampliare e migliorare la conoscenza e la possibilità di valutazione/scelta degli *stakeholder*;
- focus sul miglioramento continuo della prestazione complessiva dell'organizzazione.

Quello del report è uno strumento volontario, come del resto lo è il modello della responsabilità sociale da cui prende origine. I modelli di reporting internazionale – AA1000, GRI – e nazionale, GBS, attribuiscono una grande importanza ai principi che costituiscono il fondamento della disciplina, partendo da quelli contabili e integrandoli con altri che riflettono l'ampio raggio di azione e impostazione centrata sul dialogo con gli *stakeholder*.

Le linee guida GRI<sup>16</sup> per la redazione del bilancio sociale sono opera del *Global Reporting Initiative*, un network nato nel 1997, leader mondiale nella elaborazione delle linee guida sulla rendicontazione di sostenibilità. Lo scopo dell'iniziativa era quello di migliorare la qualità, il rigore e l'utilità dei report di sostenibilità, costruendo un set di linee guida per il reporting universalmente accettate e

---

<sup>16</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

condivise. Tutte le organizzazioni possono utilizzarlo, indipendentemente da dimensione, settore di attività o paese di appartenenza.

Lo Standard AA1000<sup>17</sup> (*AccountAbility* 1000) è stato elaborato nel 1999 dall'*Institute of Social and Ethical Accountability* ed è strettamente collegato ad altri standard quali SA8000, GRI e ISO 1400. Nel 2008 i Principi di Accountability sono stati oggetto di uno standard specifico denominato AA1000 AccountAbility Principles Standard, comprendente tre principi: il Principio fondante dell'inclusività ed i principi di Materialità e Rispondenza.

Il GBS<sup>18</sup> (Gruppo di studio per il Bilancio sociale) è un'iniziativa italiana, che nel nostro Paese ha dato vita a linee guida per la redazione del bilancio sociale, la cui prima edizione risale al 2001. Si tratta dell'unico documento a livello nazionale riconosciuto e condiviso dai cultori della materia e utilizzato come riferimento scientifico da Imprese, Professionisti e Società di Revisione.

---

<sup>17</sup> [www.accountability.org](http://www.accountability.org)

<sup>18</sup> [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)



## CAPITOLO 2

### IL BILANCIO SOCIALE

#### 2.1 Definizione

Con l'espressione "bilancio sociale" non si intende far riferimento a un documento che accoglie dati e indicatori così come richiamato dalla tecnica contabile, bensì mettere in evidenza la natura di un documento di sintesi da redigere periodicamente, formato in base a regole e procedure standardizzate alle quali ci si deve attenere. Si tratta di un documento autonomo, in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale. Per certi aspetti è un documento che integra le informazioni contenute nella Relazione sulla Gestione, con un obiettivo diverso: comunicare all'esterno dati qualitativi e quantitativi sugli effetti che l'attività aziendale produce sull'ambiente circostante. L'autonomia del bilancio sociale va intesa in senso relativo; essa riguarda il documento e non le informazioni in esso contenute, le quali devono presentare un forte aggancio con fonti certe e verificabili, per evitare il rischio che le informazioni prodotte sfuggano a qualunque confronto spaziale e temporale.

#### 2.2 Le fasi del processo di rendicontazione

Il bilancio sociale deve essere redatto periodicamente; di norma alla fine di ogni esercizio. La periodicità del documento consente di effettuare confronti temporali sui risultati raggiunti. È un documento pubblico rivolto agli interlocutori sociali che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'esercizio dell'attività aziendale e sui quali si riflette tale attività. I destinatari sono, quindi, tutti gli *stakeholder* e la collettività generale.

Le fasi di seguito esaminate non sono indispensabili, anzi, rappresentano solo una guida per garantire la qualità al processo di rendicontazione. Le quattro fasi che portano alla stesura del bilancio sociale possono essere così identificate<sup>19</sup>:

I° Fase: impostazione e avvio del processo di rendicontazione;

II° Fase: stesura e validazione interna del bilancio sociale;

III° Fase: comunicazione del bilancio sociale e coinvolgimento degli *stakeholder* esterni;

IV° Fase: valutazione e *follow-up*.

Il processo di rendicontazione prende avvio attraverso delle scelte preliminari, relative alla definizione degli obiettivi, l'ambito di rendicontazione, i collaboratori con i quali relazionarsi e coinvolgere nel processo, il modello da seguire come guida e i risultati attesi. Tutte queste decisioni andranno a condizionare lo svolgimento di tutto il processo rendicontativo. L'ordine con il quale un'impresa svolge queste attività, spesso è influenzato dai tempi e dalle risorse a disposizione.

### **2.3 I principi di rendicontazione**

I principi di redazione del bilancio sociale fanno riferimento alla sfera dell'etica, alla dottrina giuridica e alla prassi della professione contabile. La qualità del processo di formazione del bilancio sociale e delle informazioni in esso contenute è garantita dal rispetto dei seguenti principi<sup>20</sup>:

- responsabilità: occorre far in modo che siano identificabili o possano identificarsi le categorie di *stakeholder* ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività;

---

<sup>19</sup> C. Badalotti, *Il Bilancio Sociale*, Giuffrè editore, 2009

<sup>20</sup> Gruppo di Studio per il bilancio sociale, "*Il bilancio sociale. Standard: principi di redazione del bilancio sociale*", Giuffrè Editore, 2007

- identificazione: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. È necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali;
- trasparenza: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati;
- inclusione: si farà in modo di dar voce, direttamente o indirettamente, a tutti gli *stakeholder* identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;
- coerenza: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati;
- neutralità: il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni;
- competenza di periodo: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine;
- prudenza: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione;
- comparabilità: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto;

- comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità: le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto, la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio fra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio debbono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito;
- periodicità e ricorrenza: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo;
- omogeneità: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto;
- utilità: il complesso di notizie che compongono il bilancio sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità;
- significatività e rilevanza: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante;
- verificabilità dell'informazione: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del bilancio sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni;
- autonomia delle terze parti: ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del bilancio sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio.

## **2.4 I modelli di rendicontazione**

Quando si parla di modelli di rendicontazione ci si riferisce alla metodologia utilizzata dalle organizzazioni per redigere il bilancio sociale. Non esiste, infatti, un metodo standard di redazione, proprio perché le organizzazioni e le imprese che lo adottano non sono tutte uguali, si differenziano per il settore in cui operano, per la dimensione e per tanti altri elementi. Questi modelli vengono utilizzati sia a livello nazionale che internazionale e si differenziano principalmente per le linee guida e l'approccio utilizzato. Il tratto saliente delle diverse forme di rendicontazione sociale sviluppate è rappresentato dalla centralità assegnata ad uno o più *stakeholder*. Infatti, i vari modelli sviluppati possono essere ricondotti a due principali tipologie: modelli *mono-stakeholder* e modelli *multi-stakeholder*. Rientrano nella prima categoria tutti quei modelli di rendicontazione che tendono a privilegiare la prospettiva di analisi di un interlocutore rispetto agli altri. La categoria *multi-stakeholder* è composta da quei modelli orientati ad offrire una comunicazione etica o sociale a tutte quelle classi di interlocutori che sono interessati all'informativa prodotta. Essendo il target molto ampio, tali modelli tendono a sviluppare gli elementi e le dimensioni informative e ponendo sullo stesso piano le istanze conoscitive sollevate dai vari *stakeholder*. Esempi di modelli *multi-stakeholder* sono: il GRI o il modello ISEA. Un'altra classificazione degli schemi può essere proposto individuando come criterio distintivo la finalità operativa principale dei vari modelli sviluppati. È quindi possibile parlare di modelli di rendicontazione contabile e modelli di rendicontazione orientati al processo. Nella prima tipologia rientrano tutte le esperienze e suggerimenti finalizzati alla standardizzazione degli schemi e dei contenuti informativi per la rappresentazione dell'informativa etico sociale. Possono, invece, essere definiti come orientati al processo tutti quei modelli la cui finalità principale consiste nell'agevolare la standardizzazione dei processi di implementazione dei sistemi di gestione della responsabilità sociale in azienda. Tra i modelli di rendicontazione principalmente usati troviamo: GRI (Global Reporting Initiative), GBS (Gruppo di studio Bilancio Sociale) e AA1000.

### 2.4.1 Global Reporting Initiative

La Global Reporting Initiative (GRI)<sup>21</sup> ideata nel 1997 dalla *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) costituisce un collaboratore ufficiale dell'*United Nations Environment Programme* (UNEP), programma ONU per l'ambiente ed opera insieme a l'*UN Global Compact* e con la *Earth Charter Initiative*.

Gli Standard GRI consentono alle organizzazioni di divulgare pubblicamente i loro impatti sull'economia, l'ambiente e le persone e le modalità con cui tali impatti vengono gestiti. In questo modo l'impatto generato dalle organizzazioni e le loro responsabilità risultano più trasparenti.

Sono strutturati come un sistema interconnesso, organizzato in tre serie: Standard GRI Universali, Standard GRI di Settore e Standard GRI Specifici. Gli Standard Universali sono utilizzati da tutte le organizzazioni per rendicontare in conformità agli Standard GRI. Ciascuna organizzazione utilizza gli Standard di Settore in base al proprio ambito di attività, mentre quelli Specifici in base ai propri temi materiali. Ogni organizzazione, nello stabilire i temi materiali e per decidere quali informazioni rendicontare in merito, usa gli Standard di Settore in riferimento ai settori in cui essa opera. Gli Standard specifici coprono una vasta gamma di temi. L'organizzazione li usa in base all'elenco di temi materiali che ha stabilito. I concetti fondamentali alla base del GRI sono: impatti, temi materiali, processi di *due diligence* e *stakeholder*. Gli impatti si riferiscono agli effetti che un'organizzazione ha o potrebbe avere a livello economico, ambientale e sociale. Questi possono essere effettivi o potenziali, negativi o positivi, di breve o di lungo termine, intenzionali o non intenzionali, reversibili o irreversibili, e rappresentano il contributo positivo o negativo dell'organizzazione allo sviluppo sostenibile. Nell'utilizzare gli

---

<sup>21</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Standard GRI, l'organizzazione prioritizza la rendicontazione di quei temi che rappresentano gli impatti più significativi. Questi sono definibili come i temi materiali dell'organizzazione. Esempi di temi materiali sono l'anti-corruzione, la salute e sicurezza sul lavoro, la gestione di fonti idriche ed effluenti. Un tema non deve essere esclusivamente correlato a impatti economici, ambientali o sociali, ma può avere impatti in tutte e tre le aree. Per *due diligence*<sup>22</sup> si intende il processo tramite cui un'organizzazione individua, previene, mitiga e rende conto di come essa affronta i suoi impatti, effettivi o potenziali, sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, inclusi quelli sui diritti umani.

Gli *stakeholder* sono persone o gruppi i cui interessi sono influenzati o potrebbero esserlo dalle attività di un'organizzazione. Tra le più comuni tipologie di *stakeholder* di un'organizzazione rientrano i partner aziendali, organizzazioni della società civile, consumatori, clienti, dipendenti, azionisti. Un interesse (o "*stake*", in inglese) rappresenta qualcosa di valore per una persona o per un gruppo, che può essere influenzato dalle attività di un'organizzazione. Gli *stakeholder* possono detenere più di un solo interesse. Non tutti gli interessi hanno la stessa importanza e non devono tutti essere trattati allo stesso modo. I diritti umani hanno uno status particolare in quanto essi rappresentano i diritti di tutte le persone in base alle leggi internazionali.

#### **2.4.2 Gruppo di studio per il bilancio sociale**

Iniziativa di ricerca dell'Associazione G.B.S<sup>23</sup>. risale al 1997, in occasione di un seminario internazionale sul tema della responsabilità sociale delle imprese, tenuto a Taormina e promosso dall'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di Messina e dalla Fondazione Bonino – Pulejo, cui hanno partecipato diversi Paesi

---

<sup>22</sup> La *due diligence* si basa sui "Guiding Principles on Business and Human Rights" Nazioni Unite (ONU), dalle OECD "Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct", e dalla Guida OCSE sul dovere di diligenza per la condotta d'impresa responsabile

<sup>23</sup> [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)

come Francia, Inghilterra, Spagna, Belgio e rappresentanti accademici ed esperti di massimo livello. L'Associazione Bancaria Italiana per prima ha assunto i Principi del G.B.S. come riferimento nel proprio "Modello di redazione del Bilancio Sociale per il settore del credito". In data ottobre 2001, il G.B.S. si è costituito formalmente come Associazione di ricerca non profit assumendo la medesima denominazione, uno statuto e organi esecutivi e di ricerca.

Il gruppo di studio per il bilancio sociale ha definito uno standard i cui elementi fondanti sono i valori dell'impresa e la loro coerenza di declinazione nelle scelte gestionali. Il bilancio sociale viene considerato come uno strumento di rendicontazione e di comunicazione avente le seguenti caratteristiche<sup>24</sup>:

- autonomo: l'autonomia riguarda il documento e non le informazioni in esso contenute che devono presentare una rispondenza a fonti certe e verificabili;
- aziendale: in quanto redigibile da tutte le aziende, sia da aziende di consumo che da imprese o aziende di erogazione;
- periodico: con periodicità annuale;
- consuntivo: indicante i risultati ottenuti nel corso del periodo di riferimento rispetto agli obiettivi formulati;
- pubblico: rivolti a tutti gli interlocutori;

Lo standard elaborato dal GBS i propone di fornire a tutti gli *stakeholder* un quadro complessivo delle performance aziendali, aprendo un processo di comunicazione sociale, e di produrre informazioni utili sulla qualità delle attività poste in essere

---

<sup>24</sup>Gruppo di Studio per il bilancio sociale, "Il bilancio sociale. Standard: principi di redazione del bilancio sociale", Giuffrè Editore, 2007



dall'organizzazione per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli interlocutori. Il bilancio è composto da tre sezioni:

- l'identità aziendale: esplicitazione dell'assetto istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento e del disegno strategico;
- la produzione e la distribuzione del valore aggiunto: rappresenta il principale tramite di relazione con il bilancio di esercizio e rende evidente l'effetto economico che l'azienda ha prodotto sulle principali categorie di *stakeholder*;
- la relazione sociale: espone sinteticamente i risultati ottenuti in relazioni agli impegni, ai programmi e agli effetti sui singoli *stakeholder*.

Possono anche essere previste delle sezioni integrative contenenti i giudizi e le opinioni degli *stakeholder*, eventuali commenti e dichiarazioni dell'azienda, i miglioramenti che si intendono apportare al bilancio sociale stesso.

### 2.4.3 Modello AA1000

*AccountAbility*<sup>25</sup> è una società globale di consulenza e definizione degli standard di sostenibilità che lavora con aziende, governi e organizzazioni multilaterali per promuovere pratiche aziendali responsabili e migliorare le prestazioni a lungo termine. Le prime versioni dei Principi di *AccountAbility* sono apparse per la prima volta, nel 1999 e nel 2008. Negli ultimi anni, le organizzazioni si sono sempre più concentrate sulla sostenibilità, analizzando in cosa consista, perché è importante e come gestirla e misurarla ed è per questo che nel 2018 sono stati rivisti i Principi. AA1000AP è un insieme pratico di principi guida accettati a livello internazionale e verificabili con cui le organizzazioni possono modellare e gestire efficacemente

---

<sup>25</sup> [www.accountability.org](http://www.accountability.org)

la propria strategia e prestazioni di sostenibilità. Il lavoro di *AccountAbility* si basa sulla serie di standard AA1000, che sono fondati sui principi di:

- inclusività: le persone dovrebbero avere voce in capitolo nelle decisioni che li riguardano;
- materialità: i responsabili delle decisioni dovrebbero identificare ed essere chiari in merito ai principali argomenti di sostenibilità;
- rispondenza: le organizzazioni dovrebbero agire in modo trasparente negli ambiti di sostenibilità pertinenti e sul loro impatto;
- impatto: le organizzazioni dovrebbero monitorare, misurare e assumersi la responsabilità delle proprie azioni che influiscono su ecosistemi più ampi;

L'AA1000AP (2018) è composto da tre sezioni principali: l'introduzione che presenta finalità, scopo e vantaggi e identifica gli utilizzatori. Questa sezione illustra inoltre come le organizzazioni di tutti i tipi e dimensioni possano utilizzare i Principi di *AccountAbility* come guida su responsabilità e sostenibilità. La seconda sezione presenta ciascuno dei quattro Principi di *AccountAbility* individualmente, tra cui le dichiarazioni del Principio, le definizioni principali e i criteri richiesti a sostegno della loro implementazione e, se applicata, della loro *assurance* esterna. La terza sezione parla della natura intercorrelata dei Principi e l'ordine in cui un'organizzazione potrebbe interagire con gli stessi. L'applicazione dei Principi deve essere coerente con il perimetro della comunicazione mantenuta nel rendiconto dell'organizzazione e in linea con il suo esercizio fiscale per garantire che le informazioni condivise con gli *stakeholder* siano allineate con il rendiconto finanziario dell'organizzazione. L'AA1000AP (2018) è applicabile alle organizzazioni di tutti i tipi e dimensioni, è destinato principalmente alle organizzazioni che intendono sviluppare un approccio aperto, responsabile e strategico alla gestione delle prestazioni di sostenibilità.

## **2.5 Il bilancio sociale come strumento di management**

Ci si interroga sulle opportunità che una normativa ad hoc a livello internazionale potrebbe offrire nel prevedere tra i principi del nuovo management anche gli obblighi nei confronti della comunità, come elementi fondamentali gestione di un'organizzazione. Occorre rilevare come il ricorso alla volontarietà della CSR nasca dalla constatazione che per alcuni ambiti l'imposizione di norme è estremamente difficile per svariate ragioni, tra cui la consapevolezza che i determinati standard sono frutto della maturazione di una cultura aziendale condivisa la quale non può essere semplicemente prescritta. A questo riguardo, si possono ricordare le iniziative ISO (*International Organization for Standardization*) che hanno contribuito ad una crescita economica sostenibile attraverso la formulazione e la promozione di norme (nel senso di codici di comportamento certificabili) in tutti gli ambiti della vita quotidiana. Secondo tale ente, l'integrazione di queste norme in un sistema unificato implica una convergenza normativa anche sul tema di responsabilità sociale. Le diverse pratiche socialmente responsabili hanno messo in luce un elemento comune. Il successo di tali iniziative non può prescindere dalla chiara percezione delle aspettative che i singoli *stakeholder* ripongono nell'attività dell'azienda. Ne consegue che la raccolta di informazioni pertinenti costituisce la premessa essenziale della pianificazione di un'efficacia strategia sociale. Tessere una rete di scambio con le parti interessate rappresenta la soluzione migliore per raggiungere tale scopo.

### **2.5.1 La funzione comunicativa del bilancio sociale**

La scelta strategica di adottare un atteggiamento proattivo nei confronti dell'ambiente esterno non è di per sé condizione sufficiente perché l'azienda possa realmente guadagnare sfruttare condizioni di vantaggio competitivo durevole. Occorre che comunichi all'esterno il proprio impegno etico - sociale. In termini di responsabilità sociale si ha la necessità di migliorare il dialogo ed il rapporto con il mondo esterno, adottando soluzioni comunicative capaci di agevolare la comprensione

delle esigenze di conoscenza del dinamico rapporto tra condizioni interne ed azienda e condizioni esterne di mercato. Occorre, allora, decidere cosa comunicare in relazione alle ipotesi, alle implicazioni ed ai concetti posti a base delle scelte strategiche aziendali. Poiché i temi di interesse sollevati dagli *stakeholder* sono molteplici e diversificati, è opportuno individuare gli interlocutori rilevanti e le priorità informative ad essi associate. La comunicazione della strategia è un problema non trascurabile dal momento che non solo chiama in causa elementi critici quali la trasparenza e l'onestà, ma anche la concreta capacità del management aziendale di esporre in modo esaustivo il disegno strategico. È indubbio che la comunicazione degli obiettivi strategici favorisce il rapporto tra le imprese e i propri *stakeholder* ed agevola quel processo di formazione del consenso che incide sulla effettiva realizzazione dei disegni strategici. A parità di condizioni una maggiore più chiara comunicazione produce l'effetto di ridurre l'incertezza e la difficoltà di comprensione che spesso accompagna i processi decisionali degli interlocutori. Uno degli strumenti importanti per svolgere il tipo di analisi menzionato è rappresentato dalla “matrice di coinvolgimento degli *stakeholder*” (*Stakeholder Matrix Engagement*) . I vettori che compongono la matrice definiscono le classi di *stakeholder* privilegiate le variabili chiave della responsabilità sociale dell'impresa. Le interrelazioni che si sviluppano tra gli elementi dei vettori permettono di individuare il grado di criticità e rilevanza delle variabili chiavi in corrispondenza di ogni classe di *stakeholder*. In una logica costi-benefici, le variabili chiavi che risulteranno critiche per più classi di *stakeholder* dovranno essere oggetto di una maggiore attenzione comunicativa.

### **2.5.2 L'importanza degli *stakeholder***

Un elemento fondamentale del percorso logico finalizzato alla costituzione del documento di comunicazione etico sociale d'impresa è costituito dal fattore

soggettivo, che dalla corretta definizione del soggetto obiettivo a cui lo stesso documento è rivolto. Il target soggettivo è costituito dal complesso degli interlocutori sociali che interagiscono, a vario titolo, con l'azienda nell'esercizio della sua attività economica. Il grado di rilevanza di una specifica classe di *stakeholder* è strettamente collegato ad una serie di elementi, in parte di immediata percezione. Una prima riflessione conduce ad evidenziare un esplicito legame tra tipologia d'azienda, attività economica svolta e settore di appartenenza, e numerosità delle classi di *stakeholder*. La semplice considerazione della caratteristica della rilevanza non permette però di restringere efficacemente il campo di analisi per una corretta individuazione dei soggetti obiettivo della comunicazione etico sociale. Un'analisi delle relazioni può essere un valido punto di partenza. In generale, l'azienda sviluppa con l'esterno relazioni di tipo contrattuale contestuale e sostanziale. La tipologia di relazione sviluppata con i soggetti consente di individuare classificare *stakeholder* di tipo contrattuale, di tipo contestuale, di tipo sostanziale. Successivamente, per ognuna delle classi di *stakeholder* delineate si tratterà di evidenziare i soggetti più rilevanti, che diverranno i principali *stakeholder* di riferimento. Una volta individuati gli *stakeholder* di riferimento, occorre definire il grado di rilevanza di interesse delle tematiche della responsabilità sociale.

## CAPITOLO 3

### ANALISI DEL CASO FERRERO

#### 3.1 Il gruppo Ferrero

La storia del Gruppo Ferrero<sup>26</sup> è una storia di successi giunta alla terza generazione. Dopo il successo dell'azienda in Italia, Michele Ferrero decise di iniziare a produrre e commercializzare i prodotti Ferrero anche all'estero. Nel 1956 fu inaugurato uno stabilimento di produzione in Germania e un secondo poco dopo in Francia. Fu il preludio di una rapida espansione di Ferrero in Europa. Nei decenni successivi diventa globale, espandendosi con nuove aziende e siti produttivi. Ferrero è oggi stabilmente classificata tra le prime aziende al mondo per la sua reputazione. Ciò è dovuto anche alle importanti iniziative di responsabilità sociale del Gruppo. Queste sono sintetizzate nella strategia CSR, focalizzata sull'eccellenza nella qualità e l'innovazione, la comunicazione trasparente, l'attenzione per le persone che hanno fatto la storia del Gruppo, il supporto alle comunità locali, la promozione di stili di vita attivi tra le giovani generazioni così come il suo forte impegno verso pratiche agricole sostenibili e l'attenzione all'ambiente. I valori fondanti della società sono: la lealtà, il rispetto e la responsabilità, l'integrità e la sobrietà, la passione per la qualità, la ricerca e l'innovazione, l'imprenditorialità, il miglioramento e la crescita

#### 3.2 Ferrero Sustainability Report 2021

I rapporti di sostenibilità forniscono una misurazione dell'impatto del Gruppo Ferrero sui temi ambientali, sociali ed economici. Il Report 2021<sup>27</sup> illustra la “*sustainability strategy*” e le attività svolte globalmente durante l'anno fiscale 2020/2021 (dal 1° settembre 2020 al 31 agosto 2021). Il report è stato redatto

---

<sup>26</sup> [www.ferrero.it](http://www.ferrero.it)

<sup>27</sup> Ferrero Sustainability Report 2021

secondo i GRI Standard, sono stati tenuti in considerazione anche i “*Ten Principles*” delle *United Nations Global Compact* (UNGC) e la pubblicazione del GRI e del *UN Global Compact “An Analysis of the Goals And Targets”*.

Le priorità sostenibili Ferrero, che verranno di seguito approfondite, riguardano la protezione dell’ambiente, l’approvvigionamento sostenibile degli ingredienti, la promozione di un consumo responsabile e la valorizzazione delle persone.

### **3.2.1 Protezione dell’ambiente**

Il Gruppo Ferrero sta lavorando da anni per abbassare il proprio impatto ambientale, provando a ridurre le emissioni ambientali, il consumo di acqua e incrementando la circolarità per quanto riguarda la manifattura e gli imballaggi. Sin dal 2009, viene misurata annualmente la *Carbon Footprint* e negli ultimi dieci anni è stata misurata la *Carbon Footprint* totale per valutare l’impatto prodotto dalle attività svolte, dall’approvvigionamento delle materie prime all'utilizzo dei prodotti. Gli obiettivi per il 2030 sono quelli di ridurre del 50% tutte le emissioni derivanti dalle proprie attività rispetto all'anno base del 2018, ridurre complessivamente le emissioni del 43% per ogni tonnellata di prodotto realizzato rispetto all'anno base del 2018. L'impegno a rendere tutti gli imballaggi 100% riutilizzabili, riciclabili o compostabili entro il 2025 contribuirà al raggiungimento dell’obiettivo. Nel 2019 è stata avviata una collaborazione con il Politecnico di Torino finalizzata a definire un metodo di determinazione del rischio idrico nelle regioni in cui si trovano gli stabilimenti Ferrero, tale collaborazione prevede un'indagine dettagliata delle fonti di approvvigionamento idrico degli stessi. L’obiettivo è di ridurre le sostanze inquinanti contenute nelle acque migliorando i sistemi di trattamento attraverso tecnologie più efficienti, ricercando metodi di lavaggio alternativi o più efficienti ed utilizzando prodotti più ecologici. Viene, inoltre, perseguito, un approccio "zero" rifiuti in discarica e si stanno esplorando nuovi modi per riutilizzare e riciclare i rifiuti. Gli imballaggi rappresentano una delle più grandi sfide in cui il settore

alimentare e delle bevande è chiamato a misurarsi. Per affrontare al meglio tale sfida, Ferrero si impegna a disegnare il 100% del proprio packaging riciclabile, riutilizzabile o compostabile.

### **3.2.2 Approvvigionamento responsabile degli ingredienti**

Lo scopo di Ferrero è quello di creare una *supply chain* che porti beneficio agli agricoltori e alle comunità, e che protegga le persone e l'ambiente. L'approvvigionamento responsabile è alla base della costruzione della *supply chain* e si estende a tutte le categorie. Viene quindi richiesta trasparenza e tracciabilità della stessa attraverso certificazioni, standard, e collaborazione con i partner. Viene utilizzato un approccio "*Four Steps*", maggiore è il rischio maggiore sarà il livello di sicurezza di cui la catena di approvvigionamento necessiterà. Tutte le materie prime di maggior rilievo possono essere tracciate fino all'origine. Ad esempio, l'olio di palma e il cacao sono le materie maggiormente tracciabili fino al piantagione. Dal 2005 Ferrero è diventata membro della *World Cocoa Foundation* (WCF), ed in seguito membro dell'*International Cocoa Initiative* (ICI). Da gennaio 2021, il 100% del cacao e del cioccolato utilizzato nei prodotti Ferrero è acquistato attraverso standard indipendenti. Il Gruppo supporta gli agricoltori affinché adottino pratiche agricole sostenibili volte ad aumentare la produttività del cacao. Per quanto riguarda l'olio di palma l'approccio all'approvvigionamento e alla sostenibilità si basa su alcuni principi chiave, tra cui l'approvvigionamento di olio di palma 100% certificato RSPO di tipo segregato per i prodotti Ferrero da un numero limitato di fornitori affidabili, consentendo così di tracciare l'olio di palma fino alle singole piantagioni, collaborando con i fornitori per l'implementazione di miglioramenti e soluzioni.

### **3.2.3 Promozione consumo responsabile**

Uno degli obiettivi dell'azienda è aiutare i consumatori ad operare scelte corrette in fatto di alimentazione scegliendo una dieta varia ed equilibrata. Viene ritenuto, infatti, che, nell'ambito di una dieta varia ed equilibrata, sia possibile



consumare tutti i tipi di alimenti senza escludere ingredienti specifici o sostanze nutritive. In linea con gli attuali riscontri scientifici, la strategia di basa sui seguenti principi chiave:

- dimensioni adeguate delle porzioni dei prodotti, in modo da aiutare i consumatori a gestire al meglio il proprio fabbisogno energetico giornaliero nell'ambito della propria dieta;
- selezione accurata di materie prime di alta qualità, in grado di fornire energia e i micronutrienti essenziali. La quantità e la rilevanza dei componenti naturali di tali ingredienti sono mantenute tali grazie a processi industriali strategici in grado di preservarne il ruolo fisiologico;
- promozione di ingredienti, alimenti e occasioni strutturate di consumo integrabili in programmi di educazione alimentare per i consumatori e per la comunità medico-scientifica;
- educazione all'importanza e ai benefici di uno stile di vita attivo.

Risulta quindi fondamentale promuovere dei messaggi che aiutino i consumatori a adottare scelte corrette in merito a ciò che mangiano. La comunicazione responsabile aiuta i consumatori a capire il ruolo della nutrizione, della dieta e dell'attività fisica promuovendo così uno stile di vita sano ed equilibrato

#### **3.2.4 Valorizzare le persone**

Ferrero crede fermamente che diversità e inclusione rappresentino valori indispensabili per il successo a lungo termine dell'azienda. Si impegna a motivare i dipendenti, ad assegnare loro maggiori responsabilità decisionali e a migliorare il loro livello di attenzione verso le esigenze dei consumatori. Questo significa ascoltare e tenere conto delle loro opinioni, creando un ambiente di lavoro in cui le persone si sentano valorizzate e possano migliorare. La *People Centricity Strategy*, la strategia di Ferrero volta a favorire la centralità delle persone, si propone di

apportare cambiamenti positivi a beneficio dei gruppi di *stakeholder* interni in tre modi chiave: attraverso l'evoluzione del rapporto tra Ferrero e i suoi dipendenti, nell'ottica di stimolare la proattività e la responsabilità di questi ultimi nella crescita e nello sviluppo della carriera attraverso la digitalizzazione, sviluppando un nuovo ruolo e nuove aspettative per i line manager, per renderli catalizzatori del cambiamento attraverso il manifesto, ed infine la creazione dei presupposti necessari per consentire ai professionisti delle Risorse Umane di svolgere un ruolo innovativo e trasformativo in quanto garanti del processo, facilitando al contempo ai manager. Il quadro di coinvolgimento adottato da Ferrero si basa sull'*Employee Life Cycle*, un modello che identifica il “ciclo di vita” di un dipendente all'interno dell'azienda.

## CONCLUSIONI

Nel corso del lavoro è stato illustrato quello che è il concetto di responsabilità sociale d'impresa, come si è evoluto nel corso del tempo e quelli che sono gli strumenti utilizzabili dall'impresa per la sua misurazione con un particolare approfondimento del bilancio sociale. Si è evidenziato come quest'ultimo affianchi il bilancio d'esercizio e aiuti il management nella comunicazione dei risultati ottenuti.

Si è poi arrivati all'analisi di quello che è il *Social Report* del Gruppo Ferrero, analizzando le attività svolte dall'impresa in merito alla sostenibilità e quelli che sono i punti cardini sui quali si basa la strategia del Gruppo.

L'esempio del Gruppo Ferrero aiuta a comprendere come il tema della responsabilità non si esaurisca esclusivamente nell'attenzione all'impatto ambientale ma riguardi la gestione aziendale a trecentosessanta gradi.

## **BIBLIOGRAFIA**

F. Perrini e A. Tecanti, "Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa", Egea, Milano, 2008

A. Beda e R. Bodo, "Responsabilità sociale d'impresa: strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile", Il Sole 24 ore, Milano, 2004.

A. Propersi, "Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese", Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano

C. Badalotti, "Il Bilancio Sociale", Giuffrè editore, 2009

Gruppo di Studio per il bilancio sociale, "Il bilancio sociale. Standard: principi di redazione del bilancio sociale", Giuffrè Editore, 2007

P. Cavicchi, "Bilancio sociale e ambientale: responsabilità sociale e ambientale, dell'impresa", Assago, 2003

C. Carnevale, "L'informazione etico-sociale nella comunicazione d'impresa", F. Angeli, Milano, 2005

L. Bagnoli, "Responsabilità sociale e modelli di rendicontazione", F. Angeli, Milano, 2010

## **SITOGRAFIA**

Commissione delle Comunità europee, "Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Bruxelles, 2001

Commissione Europea, "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese", Bruxelles, 2011

Commissione europea, Libro Bianco "Crescita, competitività, occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare ne XXI secolo" Bruxelles, 1993

Max B. E. Clarkson, “*A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*,” Academy of Management, 1995

Consiglio europeo straordinario di Lisbona, “Verso un’Europa dell’innovazione e della conoscenza”, Marzo, 2000

Progetto “TRAINING IN PROGRESS” finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000 – Direttiva annualità 2012, “L’evoluzione del concetto di responsabilità sociale d’impresa”

10° Rapporto CSR in Italia, Osservatorio Socialis, 2022

[www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.accountability.org](http://www.accountability.org)

[www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.accountability.org](http://www.accountability.org)

[www.ferrero.it](http://www.ferrero.it)

[www.ferrerosustainability.com](http://www.ferrerosustainability.com)