



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"La rendicontazione degli impatti sociali nel settore della ristorazione"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Valentina De Marchi**

**LAUREANDO: Riccardo Fancello**

**MATRICOLA N. 1114802**

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**



# Indice

Introduzione.....	4
1 La Responsabilità Sociale d'Impresa.....	5
1.1 Perché nasce la RSI.....	5
1.2 La nozione di RSI.....	7
1.3 Sviluppo e Progresso storico del concetto di RSI .....	8
1.3.1 Il contributo di Howard Bowen.....	8
1.3.2 Il contributo di Edward Freeman.....	9
1.3.3 Il contributo di Archie B. Carroll.....	10
1.4 L'approccio dei consumatori alla RSI.....	11
1.5 Strumenti di Rendicontazione Sociale.....	12
1.5.1 Codice Etico.....	13
1.5.2 Bilancio di Sostenibilità.....	15
2. La responsabilità Sociale d'Impresa nel settore della ristorazione.....	19
2.1 La Ristorazione in Italia.....	19
2.2 CIRFOOD e Autogrill: un confronto.....	20
2.2.1 CIRFOOD.....	21
2.2.2 Autogrill.....	21
2.2.3 La mission aziendale.....	21
2.2.4 Il bilancio di sostenibilità: le Persone.....	23
2.2.5 Il bilancio di sostenibilità: il Pianeta.....	25
2.2.6 Il bilancio di sostenibilità: il Prodotto.....	29
3. Considerazioni Finali.....	35
Bibliografia.....	38

## Introduzione

Durante gli ultimi anni si può notare un crescente interesse da parte della società, delle amministrazioni, delle aziende e dei consumatori verso temi ambientali e sociali. Questo è testimoniato, tra gli altri, dalle numerose aziende che al giorno d'oggi allargano la propria attenzione oltre la dimensione economico-finanziaria, includendo temi etici, ambientali e sociali.

Rivolgere la propria attenzione a questi temi è stato spesso considerato un costo da parte di molte imprese ma in realtà queste ottengono numerosi vantaggi, a partire dalla tutela ambientale, dei diritti umani di lavoratori e clienti e la riduzione dell'inquinamento, fino a ricevere un riconoscimento degli sforzi da parte degli stakeholder che in questo modo si legano maggiormente alle aziende.

Per poter manifestare il proprio impegno verso i temi sociali e ambientali, le aziende utilizzano degli specifici documenti, il codice etico e il bilancio di sostenibilità, alla cui analisi è dedicato questo elaborato finale.

Dopo aver analizzato il contributo di Bowen, Carroll e Freeman e il progredire dell'interesse da parte della società nei confronti di questi argomenti, il primo capitolo si conclude con la presentazione dei documenti utilizzati dalle aziende per manifestare il proprio impegno, sia in fase di costituzione della società che con cadenza annuale per analizzare obiettivi, progresso e risultati ottenuti nel corso del periodo di riferimento.

La ricerca si concentra poi sul bilancio di sostenibilità di due importanti aziende del settore della ristorazione: CIRFOOD e Autogrill. La ristorazione in Italia è un settore ampiamente sviluppato e ancora in crescita che rappresenta un giro d'affari da più di 80 miliardi di euro all'anno.

Nel secondo capitolo, comparando quanto riportato nei due bilanci si analizzano l'impegno, le scelte e le priorità di Autogrill e CIRFOOD verso i tre ambiti cui dedicano la maggior parte del proprio interesse. Questi sono le Persone, l'Ambiente e la Qualità dei prodotti serviti.

La parte finale dell'elaborato è dedicata ad un'esperienza personale che ho avuto modo di portare avanti in questo ambito durante gli studi.

Nell'ultimo anno, in collaborazione con alcuni locali padovani, ho sviluppato presso due mense universitarie, un progetto con l'obiettivo di eliminare l'utilizzo dei bicchieri di plastica monouso e quindi di ridurre notevolmente l'impatto ambientale e la produzione di rifiuti da parte delle mense, sostituendoli con bicchieri in plastica rigidi, quindi lavabili e riutilizzabili.

# Capitolo 1

## La responsabilità Sociale d'impresa

### 1.1 Perché nasce la RSI

Ciò che ha favorito la nascita e la diffusione della CSR (Corporate Social Responsibility o RSI) è, tra gli altri, sicuramente la crescente preoccupazione e consapevolezza, a livello globale, che il nostro pianeta non sia in grado di assecondare ancora per molto lo sfruttamento sconosciuto di cui è vittima da fin troppo tempo. Proprio la presa di coscienza delle condizioni pietose e irreversibili in cui versa la terra è stata la spinta che serviva per diffondere questo concetto.

Le preoccupazioni riguardo la 'salute' del pianeta hanno fatto sì che nel 1967 nascesse il Club di Roma (associazione, diventata poi organizzazione no-profit nel 1970, sponsorizzata dalla Fondazione Agnelli), un gruppo di circa 40 tra scienziati, economisti e figure di spicco della scena politica, esperte ed interessate ai temi dello sviluppo e della comprensione di quali fossero le principali problematiche che affliggevano l'ambiente, che "tra le sue prime iniziative [...] commissionò a un gruppo di ricercatori del MIT (Massachusetts Institute of Technology), un rapporto specifico sui temi delle problematiche economiche, sociali, ambientali ed etiche generate dallo sviluppo del pianeta" (Lafratta, 2004).

Il lavoro svolto in quegli anni dai membri del Club di Roma ha portato poi alla pubblicazione nel 1972 del "The Limits to Growth, A Report to The Club of Rome", un prospetto che serviva ad analizzare i trends che a quel tempo suscitavano preoccupazione:

- Accelerazione dell'industrializzazione
- Popolazione in rapido aumento
- Diffusione della malnutrizione
- Spreco di risorse limitate
- Deterioramento dell'ambiente

Dall'operato del Club di Roma emerse una situazione alquanto catastrofica. Gli esperti avevano infatti previsto che nel giro di circa un secolo, mantenendo i tassi di crescita, inquinamento e sfruttamento delle risorse, il pianeta non sarebbe più stato in grado di garantire lo sviluppo della società e tale freno causa inevitabilmente in collasso.

Di fronte a una situazione così grave, l'unica soluzione individuata dagli esperti fu quella dello Sviluppo Sostenibile, anche se allora veniva considerata utopistica.

Lo sviluppo sostenibile, secondo il *The Limits to Growth*, si dovrebbe basare su:

- Il capitale investito in impianti e la popolazione sono costanti. Il tasso di nascite uguale al tasso di morte e il tasso di investimento uguale al tasso di ammortamento.
- Tutti i tassi (nascite, morte, investimenti e ammortamenti) devono essere a un livello minimo
- I livelli di capitale investito e di popolazione ed i rapporti tra i due sono stabiliti in accordo con i valori della società; essi possono essere rivisti in funzione degli avanzamenti e progressi della tecnologia (Lafratta, 2004).

Per quanto in quegli anni potesse essere considerata utopistica la soluzione proposta e per quanto fosse disastrosa la visione del futuro da parte dei membri del Club di Roma, questi furono tra i primi a tentare di stipulare un programma e a individuare degli obiettivi, forti dell'idea che non possa esserci sviluppo se non sostenibile, che le generazioni future abbiano diritto a poter vivere in un ambiente che consenta loro un'esistenza sana e dignitosa e che se non dovesse avvenire tale cambiamento, la terra sarebbe destinata al collasso nel giro di qualche generazione.

Il Club di Roma fu solo la prima di tante altre organizzazioni, via via sempre più grandi, che nacquero spinte dalla preoccupazione per il nostro pianeta e che si impegnarono e si impegnano tutt'ora per salvaguardarlo.

Nello stesso anno della pubblicazione del "The Limits to Growth, A Report to The Club of Rome", durante la Conferenza sull'Ambiente di Stoccolma, alla quale parteciparono 133 paesi, venne creato l'UNEP (United Nations Environment Program), nel quale venne formalizzato per la prima volta il concetto di Sviluppo Sostenibile;

Nel 1987 vi fu la Commissione di Brundtland, durante la quale venne prodotto il rapporto "Our Common Future", dove viene fornita una definizione ufficiale di sviluppo sostenibile "un processo di cambiamento in cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti ed i cambiamenti istituzionali, vengono resi compatibili con i bisogni futuri, oltre che con quelli presenti".

Nel 1992 vi fu l'Earth Summit di Rio de Janeiro tra i capi di governo di tutto il mondo, il quale si concluse con la pubblicazione di: i 27 principi della Dichiarazione sull'ambiente e lo Sviluppo; l'Agenda 21; la dichiarazione sullo sviluppo sostenibile delle foreste; la convenzione sulla diversità biologica e sulle modificazioni climatiche.

Ad Aalborg, in Danimarca, si svolse la Conferenza Europea sulle Città Sostenibili, durante la quale venne approvata la Carta di Aalborg. Un documento che impegnava i firmatari ad applicare a livello locale l'Agenda 21 di Rio de Janeiro e ad "elaborare piani d'azione a lungo termine per uno sviluppo durevole e sostenibile delle città europee.

Più di recente, nel settembre 2015, i governi dei 193 paesi membri dell'ONU hanno sottoscritto l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, un programma di 17 obiettivi, Sustainable Development Goals (SDGs) che inglobano 196 traguardi che dovranno essere raggiunti entro nell'arco dei successivi 15 anni, partendo dal gennaio 2016.

Certamente si può notare che l'impegno e la consapevolezza da parte dei governi di tutto il mondo sia cresciuto con gli anni e sia sempre più serio. Purtroppo, la questione economica frena quella etica, e per questo motivo il legislatore degli stati firmatari di impegni come l'Agenda 30 non possono imporre, almeno nel breve periodo, limitazioni che frenerebbero troppo la produzione economica del proprio stato, perché queste andrebbero a creare più danni alla popolazione di quelli che non creerebbe uno sviluppo non sostenibile.

A questo punto, il compromesso tra questioni etiche e economiche deve essere individuato dalle imprese in maniera spontanea, con l'adozione di politiche di gestione volte allo sviluppo sostenibile.

## **1.2 La Nozione di RSI**

La nascita della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR) è collocabile intorno agli anni '60, ma che dall'inizio del secolo sta acquisendo sempre più importanza all'interno dello sviluppo e della progettazione delle strategie d'impresa.

Tra le numerose definizioni, quella che meglio descrive il concetto di Responsabilità Sociale d'impresa sostiene che si tratti di una "*Decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder*" (Commissione Europea, 2001).

La RSI consiste dunque nell'inclusione di una componente etica all'interno delle scelte strategiche delle imprese. Secondo questo approccio infatti le imprese devono dedicare la propria attenzione e i propri sforzi, oltre che sull'aspetto economico, sull'impatto sociale e sulle conseguenze ambientali del proprio operato.

Con questa concezione ci si allontana dalla visione comune dell'industria fordista, legata nell'immaginario collettivo ad operai denaturalizzati e imprese concentrate solo ed esclusivamente sull'efficienza produttiva, per dedicare parte del proprio impegno ad un comportamento corretto, che vada oltre il rispetto delle imposizioni di legge realizzando uno sviluppo sostenibile, nel senso più ampio di sviluppo economico che al pari dello sviluppo di ricchezza per gli shareholders, mantenga quanto più invariato l'ambiente naturale, sociale e del capitale umano (Perrini, 2008).

La RSI non può quindi essere riassunta con il concetto di "fare beneficenza" al proprio territorio o comunità, ma piuttosto con un nuovo e stravolgente modo di fare impresa.

L'impresa in generale non è un soggetto a sé stante, ma uno degli attori chiave del sistema economico e sociale, nonché dell'eco-sistema, la cui esistenza e successo dipendono dal tipo di relazioni economiche e sociali con vari portatori di interesse generale e di settore. Tali relazioni devono essere caratterizzate e guidate da virtuosità, nei confronti di Clienti, Fornitori, Dipendenti etc. (Rabitti, 2008).

### **1.3 Sviluppo e Progresso storico del concetto di RSI**

Partendo dal presupposto che sia pressoché impossibile tracciare una linea temporale in cui annotare il susseguirsi dei diversi autori ed esperti e i rispettivi contributi che hanno portato alla diffusione del concetto di RSI (o CSR nell'accezione anglosassone), non si può ignorare il contributo di tre uomini che rappresentano ciascuno uno snodo fondamentale nel concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa: Howard Bowen; R. Edward Freeman; Archie B. Carroll.

#### **1.3.1 Il contributo di Howard Bowen**

Si può iniziare a parlare dei primi passi della RSI nel 1953, quando, il professore di economia del Williams College del Massachusetts Howard Bowen, considerato da molti il padre della CSR, pubblicò un libro - "Social Responsibilities of the Businessman" - che si

discostava totalmente dal pensiero riguardante i compiti e le responsabilità delle imprese nei confronti della società fino a quel momento.

*“The decisions and actions of the businessman have a direct bearing on the quality of our lives and personalities. His decisions affect not only himself, his stockholders, his immediate workers, or his customers - they affect the lives and fortunes of us all.”* (Bowen, 1953).

L'idea di RSI che sviluppa Bowen riguarda quindi i manager, i quali, essendo i titolari del potere decisionale delle imprese, risultano i principali responsabili per quanto riguarda le conseguenze delle strategie aziendali adottate.

Proprio per questo motivo i manager hanno una sorta di obbligo morale nei confronti della società e devono perciò rispettarne i valori, i membri, le credenze e tutto ciò che la compone.

### **1.3.2 Il contributo di Edward Freeman**

Ciò che sostiene Bowen è sostanzialmente un allargamento di orizzonte da parte del vertice aziendale, secondo un approccio che intorno al 1980 ha preso il nome di *Stakeholder Approach* o *Stakeholder Strategy*, grazie al contributo di R. Edward Freeman (Freeman, 1984).

La *Stakeholder Strategy* consiste nell'integrazione degli interessi di tutti gli stakeholder aziendali con l'interesse dell'azienda di massimizzare il proprio profitto nella pianificazione strategica dei processi e degli obiettivi da parte del vertice. Considerando sia la definizione ampia che quella più ristretta di stakeholder, tale approccio si traduce in una cura attenta e precisa dell'utilizzo di risorse sensibili e non rinnovabili, dell'attenzione nei confronti delle generazioni future, del rispetto dei diritti dell'uomo, dello sfruttamento del lavoro, della sicurezza dei propri lavoratori e di qualsiasi altro elemento caro ad un attore portatore di interesse nei confronti dell'impresa che venga influenzato da essa o possa influenzarla che possa essere leso dalla strategia di quest'ultima (Bozzolan, Favotto, Parbonetti, 2012).

L'obiettivo centrale nel processo aziendale, secondo questo approccio, è quello di gestire e integrare tutte le relazioni e gli interessi degli azionisti, dei dipendenti, consumatori, fornitori, comunità e tutti quegli attori che sono in grado di garantire il successo aziendale nel lungo termine. Lo *Stakeholder Approach* enfatizza la gestione attiva e consapevole dell'ambiente aziendale, delle relazioni e della promozione degli interessi comuni (Freeman 2001).

### 1.3.3 Il contributo di Archie B. Carroll

Per quanto riguarda il contributo di Carroll allo sviluppo della RSI, questo risiede nel fatto che egli sostiene che non sia sufficiente una responsabilità sociale di copertina, tantomeno non ci si deve accontentare di un codice etico aziendale o della stesura del bilancio sociale. Il CSR deve essere parte integrante, se non principale, della strategia di un'impresa. Carroll sviluppa quindi, nel 1991 la c.d. "Piramide di Carroll", individuando e classificando i principali comportamenti che un'impresa dovrebbe attuare per soddisfare le aspettative della società. Questi sono:

- Primo livello: *Responsabilità Economica*

Questa rimarrà sempre e in ogni caso la prima aspirazione di ogni organizzazione e condizione necessaria perché si sviluppino i livelli successivi. L'impresa deve generare utili, solo così infatti, grazie all'occupazione originata, al servizio offerto alla comunità e alla ricchezza creata agli azionisti, potrà garantire un primo livello di benessere per la società;

- Secondo Livello: *Responsabilità Legale*

Non è altro che una responsabilità nei confronti della società a livello formale. Consiste nella "conformità e/o difformità del comportamento dell'impresa al dettato legislativo. Sostanzialmente questo livello include i comportamenti socialmente responsabili dell'impresa previsti dalla legge." (Gallinaro, 2012, p. 2);

- Terzo Livello: *Responsabilità Etica*

Consiste nel comportamento corretto e rispettoso da parte dell'impresa verso quelle norme non previste dalla legge ma "condivise e ritenute moralmente auspicabili dalla società" (Gallinaro, 2012, p. 2);

- Quarto Livello: *Responsabilità Filantropica*

Si tratta di un livello di responsabilità che muta il ruolo dell'impresa in attore politico, da attore economico quale sarebbe solitamente. Consiste nell'attuazione di comportamenti e azioni da parte dell'azienda senza che la società se le aspetti o tantomeno le pretenda, ma ovviamente ben accette e gradite.

La piramide della CSR di Carroll rappresenta i quattro componenti della CSR, partendo con la nozione di base della performance economica aziendale, che sottende tutto il resto. Allo stesso tempo ci si aspetta che l'operato aziendale rispetti la legge del paese in cui opera, poiché è la legge che codifica e definisce i comportamenti accettabili e inaccettabili. Il passo successivo è la responsabilità dell'impresa di mantenere un comportamento etico. Questo, al suo livello più elementare, sottintende l'obbligo di fare ciò che è giusto, equo, e di evitare o minimizzare i danni ai propri stakeholders (dipendenti, consumatori, l'ambiente e altri).

Infine, ci si aspetta che l'impresa contribuisca finanziariamente e umanamente nel miglioramento della qualità della vita e delle risorse della comunità cui appartiene. Questo è ciò che si intende per responsabilità filantropica (Carroll, 1991).

#### **1.4 L'approccio dei consumatori alla RSI**

L'attenzione da parte di esperti come Bowman, Freeman e Carroll, trova una risposta positiva anche da parte dei consumatori.

A partire dagli anni 60' e 70', inizia ad andare in crisi il modello fordista, causata da una serie di sintomi che si sono diffusi in tutta Europa. Nei paesi sviluppati si verifica una saturazione del mercato di base dei beni industriali durevoli quali l'automobile o i grandi elettrodomestici che ha portato a un calo della domanda, in contrapposizione con l'assioma fordista. Ciò che contribuì ancora di più a mandare in crisi il modello fordista fu la rivoluzione tecnologica e scientifica che portò sul mercato prodotti sempre più diversificati e meno standardizzati, rispondendo pienamente alle nuove richieste dei consumatori di quegli anni (Viero, 2011).

L'ambiente in questi anni è molto più imprevedibile rispetto al c.d. periodo fordista ed è caratterizzato da consumatori più informati e più attenti al soddisfacimento delle proprie richieste. Le imprese si trovano dunque a dover rinunciare alla produzione di prodotti standardizzati su larga scala, a favore di una produzione più flessibile e personalizzata tale da soddisfare maggiormente le diverse richieste dei vari gruppi di consumatori.

Ciò che contribuisce maggiormente all'aumento della complessità competitiva è il crescente cambiamento dei consumi e dell'atteggiamento dei consumatori, i quali segmentati ed aggregati in gruppi omogenei vogliono poter decidere cosa consumare all'interno di un'ampia varietà di prodotti, differenziati in funzione di particolari attributi e, tra questi, guadagna sempre più piede l'attenzione verso fenomeni di innovazione sociale come la riscoperta della qualità della vita e valori ambientali.

Questo scenario si dimostra il terreno più fertile per lo sviluppo della Responsabilità Sociale d'Impresa, anche come strumento di diversificazione dell'offerta delle imprese per riuscire a distinguersi dalla massa e riuscire ad accontentare il più possibile i propri clienti.

Si passa così da un'economia dei bisogni ad un'"economia dei desideri" (Tunisini, Pencarelli e Ferrucci, 2014).

### **1.5 Strumenti di Rendicontazione Sociale**

A questo punto è assodato che un'impresa socialmente responsabile si può definire tale quando dall'obiettivo del perseguimento di un massimo profitto, allarga la sua prospettiva verso la creazione di un valore più ampio, che comprenda l'aspetto economico, ambientale e sociale.

Di conseguenza, è nell'interesse dell'impresa rendere conto di come il management abbia operato in quest'ambito, in modo da ridurre il più possibile l'asimmetria informativa fisiologica del rapporto tra l'impresa e i propri stakeholder, in linea con il principio di trasparenza caratteristico e imprescindibile per tutte le aziende che operano spinte da responsabilità sociale.

Il processo di rendicontazione sociale ha quindi l'obiettivo di:

- Predisporre un sistema di misurazione e di raccolta sistematica, organizzazione e comunicazione dei dati rilevanti relativi all'impatto delle attività d'impresa sul benessere dei vari stakeholder;
- valutare la coerenza fra i risultati conseguiti e gli obiettivi derivanti dalla missione, dai valori e dal Codice etico;
- rilevare, tramite il dialogo aperto con gli stakeholder, il loro grado di soddisfazione in merito alla corrispondenza tra le loro aspettative da un lato e gli obiettivi e i risultati delle attività delle imprese dall'altro.

La rendicontazione sociale si pone come tentativo di "misurare" ciò che le rendicontazioni tradizionali (bilancio d'esercizio) non riescono a far emergere, ossia il "valore generato dall'investimento", poiché rende evidente l'effetto che l'azienda ha prodotto sulle principali categorie di stakeholder (Fondazione Nazionale Commercialisti, "Il Bilancio Sociale e il Codice Etico" 2008).

I principali Strumenti di rendicontazione sociale redatti dalle imprese con gli obiettivi sopra elencati sono il Codice Etico, rivolto ai comportamenti individuali, e il Bilancio Sociale, orientato al monitoraggio delle politiche d'impresa. Proprio tali strumenti sono alla base del

successo della prospettiva di Responsabilità Sociale, in quanto capaci di istituzionalizzare l'etica all'interno dell'azienda.

Il successo di questa prospettiva dipende dalla creazione nelle imprese di nuove strutture di governo e di reporting capaci di istituzionalizzare l'etica al loro interno. La via principale per ottenere ciò consiste nella adozione di codici etici di autoregolazione.

Secondo questa impostazione, il codice etico rappresenta un "contratto sociale" tra l'impresa e i suoi stakeholders e ha la funzione di legittimare l'autonomia dell'impresa ai diversi stakeholders annunciando pubblicamente che essa è consapevole dei suoi obblighi di cittadinanza, che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e che è in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative e sanzioni. Inoltre, la formulazione e l'implementazione di un codice etico è un modo in cui l'impresa e il suo management possono mostrare la "due diligence" nell'esercizio delle loro responsabilità.

### **1.5.1 Il Codice Etico**

Secondo quanto riportato da Di Giandomenico, il codice etico è un documento aziendale che rappresenta una dichiarazione di diritti, doveri morali e responsabilità sociale dell'azienda nei confronti di partecipanti dell'attività lavorativa dell'impresa, sia interni che esterni. Si tratta di un vero e proprio contratto sociale stipulato dall'impresa con i propri stakeholder, dando conferma dell'impegno preso creando le apposite strutture organizzative e le sanzioni nei confronti di chi non dovesse rispettare gli impegni (Di Giandomenico, 2008).

Si tratta di un insieme di principi, regole e responsabilità etico-sociali che evidenziano quali sia il comportamento ideale da seguire non solo all'interno dell'organizzazione, ma anche all'esterno, da chiunque abbia a che fare o in ogni caso rientri nella più ampia definizione di stakeholder aziendale.

Si tratta di un contratto sociale tra l'impresa e i suoi stakeholders e, tra le altre, funge da dichiarazione di responsabilità e presa di coscienza degli obblighi dell'azienda nei confronti della società, delle regole e delle sanzioni previste e autoimposte, per prevenire comportamenti che vadano contro questo contratto sociale (D'Orazio, 2003).

In particolare, negli USA la redazione dei Codici Etici ha avuto una diffusione straordinaria, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento. L'impulso è stato dato a partire dal 1991 quando il Governo degli Stati Uniti ha emanato delle norme specifiche (Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations) in materia di azioni criminali da parte delle imprese. L'aver realizzato un Codice Etico consente

di provare la buona fede dell'azienda, nei casi di contestazione, ottenendo sconti sulle sanzioni (Possieri, 2013).

Tra i vari temi affrontati all'interno di tale documento, due possono essere ritenuti particolarmente importanti e indispensabili.

Il primo consiste nel concetto di "Impresa Giusta", inteso come il fine o la missione dell'impresa, il suo scopo organizzativo, da raggiungere attraverso la cooperazione con gli stakeholder e tutta la comunità di riferimento. Date queste relazioni con gli stakeholder e la comunità, l'impresa ritenuta "giusta" è quella che regola le proprie relazioni con gli stakeholder ispirandosi a criteri di efficienza ed equità, tali da garantire la massimizzazione della ricchezza e del benessere, distribuiti equamente tra le parti.

Il secondo principio cui si riferisce l'impresa nel redigere il Codice Etico è la condotta equa, la quale discende direttamente dal principio precedente.

Una condotta è considerata equa quando è perfettamente conforme ai principi di impresa equa appena elencati, alle restrizioni di legge, alla correttezza del rapporto costi benefici e alla correttezza dei contratti, garantita dalla massima riduzione dell'asimmetria informativa con gli stakeholder (Castellani, 2011)

Essendo di natura volontarie, la struttura del codice etico può essere diversa da impresa a impresa, ma, in genere, viene sviluppato su diversi livelli, ognuno dei quali dedicato alla descrizione e alla regolamentazione del comportamento etico.

I vari livelli affrontano, di solito, le tematiche etiche nell'ordine:

- Disposizioni generali, i punti cardine che raccolgono la mission dell'azienda e le modalità per realizzarla nel modo più corretto;
- Norme etiche per le relazioni dell'impresa con tutti i diversi Stakeholder;
- I modelli etici di condotta come la Legittimità morale - Giustizia ed eguaglianza - Tutela del personale - Trasparenza - Onestà - Riservatezza - Protezione dell'ambiente - Tutela della salute;
- Le sanzioni interne previste in caso di violazione delle norme del Codice.

L'attuazione dei principi contenuti nel Codice Etico è affidata di solito ad un Comitato etico, il quale solitamente si occupa di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, verificarne l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni (Codice Etico, 2000).

Una volta che vengono incluse nelle operazioni aziendali, tali regole e imposizioni da un lato aiutano l'impresa a prevenire conseguenze etiche dannose, dall'altro, permettono di sfruttare la forza degli impulsi umani di tutti gli operatori aziendali, motivati e spinti dal pensiero e dall'azione morale.

Quindi una struttura etica non diventa più un gravoso vincolo all'interno del quale devono operare le organizzazioni, ma "l'ethos" che governa un'organizzazione (Paine, 1994).

### **1.5.2 Il Bilancio Sociale**

Il bilancio sociale, o report di CSR, è uno strumento di comunicazione, generato solitamente con cadenza annuale, atto a rendere conto dell'impegno sociale dell'impresa, che ha due obiettivi principali. Uno, comunicare agli stakeholder interni i valori dell'impresa, gli obiettivi aziendali e i rapporti con i dipendenti. Secondo, rivolgersi agli stakeholder esterni con lo scopo di offrire una rendicontazione degli obiettivi e degli impegni raggiunti dall'impresa (Galesso, 2013).

Accanto al codice etico, generalmente formalizzato al momento della costituzione aziendale nel momento in cui si intraprende una politica di RSI, le imprese hanno bisogno di rendicontare con cadenza periodica quali sono gli sviluppi di tale politica, quali iniziative sono state intraprese, quali sono state compiute e quali sono gli obiettivi da raggiungere nel breve e nel lungo periodo.

Assieme al bilancio d'esercizio, pubblicato secondo le norme e imposizioni di legge da tutte le aziende, ormai sempre più organizzazioni pubblicano volontariamente il bilancio di sostenibilità. I primi report vennero pubblicati in Germania dall'AEG già nel 1938, anche se rimasero un fenomeno poco diffuso, fino agli anni 60', quando negli stati uniti, i movimenti di consumatori e le pressioni degli ambientalisti favorirono la diffusione del tema.

Ad oggi la maggior parte delle medio-grandi imprese di tutto il mondo pubblica volontariamente ogni anno il proprio report di sostenibilità, e questo è necessario e indispensabile affinché si crei e si mantenga un rapporto di fiducia con gli stakeholder, indispensabile per la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo.

Il report di sostenibilità ha anche la fondamentale funzione di valutare, per quanto possibile il ritorno degli investimenti sostenuti per attuare la politica di RSI, per ridurre l'impatto ambientale, per migliorare le condizioni di vita dei lavoratori e la loro sicurezza. Tali investimenti infatti sarebbero valutabili solo come costi aggiuntivi che gravano sul bilancio

d'esercizio, in quanto non manifestano un ritorno finanziario ed economico tangibile e misurabile.

Come nel caso del codice etico, il carattere volontario del Bilancio di Sostenibilità ha fatto sì che le imprese utilizzassero diverse modalità di reporting per comunicare con l'esterno, soprattutto per far sì che venissero esaltati gli aspetti più importanti e più degni di nota dell'organizzazione, tali da mettere in risalto i punti di forza dell'azienda.

L'ampia diffusione di questa pratica ha fatto emergere, a livello mondiale, la necessità di individuare degli elementi standard e le linee guida ai quali i report dovrebbero fare riferimento e quali strumenti siano più adatti a verificare le varie informazioni e l'impegno sociale dell'azienda.

Per queste ragioni alcuni stati hanno reso obbligatorie, per legge, alcune informazioni non finanziarie che debbano essere diffuse all'esterno, mentre molte organizzazioni hanno volontariamente aderito a codici riconosciuti a livello internazionale, quali lo SA 8000 (Social Accountability 8000) o lo standard ISO 26000.

La prima è stata pubblicata nel 1997 dal Council on Economic Priorities Accreditation Agency, con l'obiettivo di fungere da garanzia per le condizioni dei lavoratori, mentre la seconda è stata pubblicata nel 2010 dall'International Organization for Standardization.

Con la direttiva 2014/95/UE, recepita nel 2016 le aziende europee ad interesse pubblico o con più di 500 dipendenti, il cui bilancio consolidato presenti uno stato patrimoniale all'attivo superiore a 20 milioni di euro o, in alternativa, un totale dei ricavi netti e delle prestazioni superiore a 40 milioni di euro dovranno, secondo il principio del "comply or explain", rendere note le loro politiche in termini di sostenibilità, oppure dovranno spiegare il motivo per cui non se ne sono occupate (Melis, 2017).

Il Global Reporting Initiative (GRI) fornisce i principi guida di come dovrebbe essere redatto un report di sostenibilità, con la missione di provvedere "alla creazione di un sistema credibile e attendibile per il reporting di sostenibilità, utilizzabile da organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o paese".

Il GRI individua gli elementi principali del processo di reporting:

Materialità; Inclusività degli Stakeholder; Contesto di Sostenibilità; Completezza.

La materialità si riferisce alle informazioni contenute del bilancio, le quali devono riferirsi agli argomenti e agli indicatori che riflettano gli impatti significativi economici, ambientali e

social, o che in ogni caso, potrebbero influenzare in modo significativo l'opinione e le scelte degli stakeholder.

Questo focus ha senso di esistere perché gli argomenti a disposizione dell'azienda in fase di stesura del bilancio di sostenibilità sono realisticamente molto numerosi, per questo la materialità viene considerata una soglia limite, oltre la quale un argomento è considerato rilevante e quindi abbastanza importante da dover essere incluso nel report.

Ovviamente l'importanza assegnata a ciascun argomento, non deve essere legata solo al carattere economico finanziario, ma soprattutto all'aspetto sociale ed ambientale e rifletterà il livello di priorità attribuitagli dal management all'interno dall'organizzazione.

Gli indicatori che vengono tenuti in considerazione nel valutare la rilevanza delle informazioni possono essere interni ed esterni, spesso combinati tra loro, e tra questi ci sarà sicuramente la Mission e la strategia competitiva dell'azienda, le preoccupazioni espresse direttamente dagli stakeholder e sicuramente le aspettative da parte della comunità.

L'inclusività degli stakeholder invece viene rispettata nel momento in cui l'azienda, attraverso il bilancio di sostenibilità, identifica quali sono i principali portatori di interesse e spiega loro in che modo il proprio operato ha risposto alle loro richieste e interessi.

Per stakeholder si intendono tutti gli attori che possono essere interessati in modo significativo alle attività aziendali, ai prodotti o servizi offerti e a tutte le iniziative che riguardano l'organizzazione, ma soprattutto, le cui azioni siano in grado di influenzare la capacità di implementare le strategie e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Gli stakeholder cui si rivolge il bilancio di sostenibilità sono quindi sia interni (Dipendenti, azionisti o fornitori) che esterni (clienti, comunità o enti pubblici).

Nonostante questo però, ogni impresa sa che non tutti gli stakeholder utilizzeranno il report di sostenibilità, perciò sarà necessario trovare un equilibrio tra le aspettative specifiche degli stakeholder più rilevanti e quelle più generali di responsabilità nei confronti dell'insieme più ampio.

Il contesto di sostenibilità è un elemento che assume importanza nel momento in cui l'operato aziendale si mette a confronto con l'insieme delle organizzazioni in grado di influenzare le condizioni sociali, economiche e ambientali future a livello locale, regionale e internazionale.

Per questa ragione non è sufficiente il semplice reporting delle performance individuali ma è necessario che queste siano presentate in un ambito più ampio e sempre contestualizzate rispetto alla situazione in cui opera l'impresa.

La completezza del bilancio di sostenibilità è infine riferita a obiettivo, perimetro e tempistica. Le informazioni non devono essere parziali, devono essere riferite ad un arco temporale ben definito e devono essere soprattutto ragionevoli ed adeguate ad una valutazione degli obiettivi aziendali.

I sistemi di rendicontazione sociale come il codice etico e il Bilancio di Sostenibilità sono quindi uno strumento indispensabile per le imprese che decidono di impegnarsi e differenziarsi rispetto ai propri concorrenti per il proprio impegno verso lo sviluppo sostenibile.

Ormai nella maggior parte dei settori della scena mondiale, dalla GDO al turismo, dall'industria manifatturiera alla ristorazione o nei tanti altri mercati è possibile individuare leader di mercato e non che puntualmente pubblicano il proprio bilancio di sostenibilità con gli obiettivi di cui si è detto sopra.

## Capitolo 2

### La responsabilità sociale d'impresa nel settore della ristorazione

#### 2.1 La ristorazione in Italia

Il mercato della ristorazione in Italia ha sempre avuto un ruolo molto importante, aiutata certamente dalla diffusione della dieta mediterranea e alla fama che da decenni questa gode in tutto il mondo posta in contrapposizione alle abitudini alimentari d'oltralpe.

Secondo il Rapporto Annuale della FIPE sulla ristorazione in Italia, la spesa degli italiani per i consumi alimentari sia domestici che non domestici, rappresenta il 22% del totale, cioè circa 230 miliardi di euro, ed è preceduta solo dalle spese sostenute per l'abitazione, la quale si attesta intorno al 24%<sup>1</sup>.

Il settore specifico della ristorazione, sempre secondo quanto riportato dalla FIPE, rappresenta circa il 35% del totale dei consumi alimentari delle famiglie, confermando il fatto che i consumi extradomestici sono in aumento dal momento che sempre più persone consumano i pasti fuori casa, per un valore complessivo del mercato di oltre 80 miliardi di euro (FIPE, 2017).

Nonostante questo non si può assolutamente parlare di un settore maturo o stabile, proprio il dinamismo è un elemento caratterizzante di questo ambito, anzi, nell'immediato futuro, gli esperti delineano tre tendenze grado di fare la differenza che sono: 1) esperienze uniche, le quali renderanno ancora più variegata l'offerta di servizi; 2) convivialità, quindi atmosfere di piacere e momenti di partecipazione collettiva; 3) condivisione (Dell'Olio, 2017).

Il dinamismo e i cambiamenti nel comportamento degli italiani, con l'aiuto delle 3 tendenze di cui sopra, ha modificato la domanda in questo settore e, di conseguenza, le aziende hanno adattato la propria offerta.

Date le dimensioni e la portata di questo settore, è interessante concentrare l'analisi delle pratiche di RSI e dei report di sostenibilità sulle aziende che vi operano in modo da cercare di evidenziare quali siano gli aspetti considerati più importanti e sui quali le aziende si concentrano.

---

<sup>1</sup> Dati Istat rielaborati riferiti al 2016

Il settore della ristorazione, così come il più ampio macro settore terziario è molto complesso ed eterogeneo, caratterizzato da una moltitudine di attori e imprese che offrono un servizio spesso molto differente e talvolta anche difficile operare una classificazione delle differenze (Fornari, 2011).

La macro-sezione individuata nel codice ATECO 56 considera “ristoranti ed attività di ristorazione mobile” e nel dicembre 2016 comprendeva al suo interno 329.787 aziende, le quali, entrando nel dettaglio, vengono successivamente distinte in “ristoranti e attività di ristorazione mobile” (56.1), 177.241 unità; “fornitura di pasti preparati (catering) e altri servizi di ristorazione” (56.2) formata da 3.117 unità e “bar e altri esercizi simili senza cucina” (56.3) composta da 149.429.

Nonostante questi numeri rispecchino un elevata presenza di aziende nel settore, il turnover imprenditoriale nel settore della ristorazione è molto elevato, con un saldo in negativo nel 2016 tra nuove aperture e cessazioni di attività di oltre diecimila unità (FIPE, 2017).

La forma giuridica più diffusa è quella della società semplice. Spesso i locali vengono gestiti da un piccolo imprenditore o da un nucleo familiare, tanto che in alcune zone del territorio italiano arrivano ad essere anche il 70% del totale, lasciando un ruolo marginale alle aziende di grandi dimensioni e alle società di capitali, le quali però, per diffusione sul territorio, visibilità e disponibilità economica restano le uniche che formalizzano il proprio impegno nel preservare le risorse nel pianeta, nell'evitare la produzione eccessiva di rifiuti e nel garantire ai propri stakeholder la migliore condizione di vita possibile.

## **2.2 CIRFOOD e Autogrill: un confronto**

All'interno delle oltre 300.000 aziende operanti nel settore della ristorazione è possibile individuarne diverse di grandi dimensioni e/o fama, per la loro diffusione, per la notorietà del brand o per i numerosi e variegati servizi offerti.

Tra le tante, l'elaborato si concentra sull'analisi dei report di sostenibilità di due imprese in particolare: CIRFOOD e Autogrill.

Si tratta di due aziende leader nel segmento di mercato servito, la prima nella ristorazione collettiva mentre la seconda nei servizi di ristorazione per i viaggiatori.

Entrambe sono molto attive nelle pratiche di sostenibilità sotto tutti i punti di vista, nei confronti dell'ambiente circostante, della salute e sicurezza dei lavoratori e ovviamente della qualità dei propri prodotti.

Il bilancio di sostenibilità delle due aziende è redatto secondo le indicazioni GRI di cui si è parlato sopra e questo ne facilita il confronto permettendo di evidenziare gli aspetti e le pratiche messe in atto da entrambe un l'ambito su cui una ha preferito concentrarsi piuttosto che un altro.

### **2.2.1 CIRFOOD**

La Cooperativa Italiana di Ristorazione CIRFOOD opera, ormai da 40 anni, in 17 regioni italiane, in Belgio e in Olanda offrendo servizi di ristorazione collettiva, ristorazione commerciale, servizio catering e buoni pasto, producendo oltre 100 milioni di pasti all'anno.

La prima mensa fu fondata nel 1959 a Reggio Emilia, la prima cooperativa invece nel 1977. Con una serie di fusioni successive con altre cooperative ha poi aumentato il proprio raggio d'azione finché nel 1996 non ha fondato il marchio Esedra, tutt'ora operante in Belgio. Dal 1996 in poi ha fondato altri marchi come il marchio RITA e la divisione Buoni Pasto Bluticket, allargando così il proprio portafoglio (Cirfood – Storia e Missione).

### **2.2.2 Autogrill**

Autogrill è “il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia” ([www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)), attivo in Italia dagli anni '40 e che ad oggi è presente in 31 paesi nel mondo, con oltre 4000 punti vendita gestiti attraverso 300 brand presenti nel proprio portafoglio.

Nato intorno agli anni '40 come uno spaccio di biscotti pavesi lungo l'autostrada Milano – Torino, in un casello all'altezza di Novara, in pochi anni è diventato un punto di riferimento per tutti i viaggiatori lungo quella tratta e, dopo un'espansione molto rapida, per tutti gli italiani che dovessero percorrere l'autostrada.

Nel 1977 nasce ufficialmente Autogrill s.p.a. con la fusione dei tre marchi che fino ad allora rappresentavano un punto di riferimento per tutti viaggiatori. Dagli anni '80 in poi, anche grazie al secondo miracolo economico, è iniziata la crescita, il numero di brand e l'espansione internazionale che hanno portato Autogrill a quello che è ora.

### **2.2.3 La mission aziendale**

CIRFOOD e Autogrill sono due aziende molto diverse tra loro, per dimensioni, mercato obiettivo, tipo di servizio offerto e modello di business, hanno però alcune caratteristiche fondamentali in comune, le quali guidano l'operato di entrambe e catalizzano la loro attenzione su determinate caratteristiche e determinati gruppi di stakeholder.

La missione (o mission) aziendale, fondamentale per ogni tipo di impresa, si riferisce a tutte le unità aziendali e delinea l'elemento strategico fondamentale e le caratteristiche base per raggiungere l'obiettivo aziendale. Si tratta dell'insieme di tutti gli elementi che vengono combinati tra loro in una "politica dell'efficacia" che permette di guidare l'operato aziendale, di misurare le performance aziendali, controllare i rischi e correggere eventuali disfunzioni organizzative (Corio, 2006)

“La missione di CIRFOOD si concentra sulla qualità e sul cliente. L'azienda impegna le proprie risorse per anticipare i cambiamenti del mercato, accrescere la soddisfazione dei clienti, diventare loro partner di fiducia e migliorare i modelli di consumo” (Codice Etico - CIRFOOD).

“Autogrill vuole che le persone in viaggio arrivino alla loro destinazione più felici, più sicure e soddisfatte grazie ai nostri servizi. Diamo qualità al loro tempo e rendiamo più confortevole il viaggio aggiungendo valore all'esperienza, sia che si tratti di mangiare, bere o fare acquisti.” (Autogrill, 2017).

Offrire prodotti di qualità ad un prezzo giusto ed adeguato, concentrarsi sul benessere, sulla serenità e sulla soddisfazione dei propri clienti e creare con questi un rapporto di fiducia che permetta l'instaurarsi di relazioni a lungo termine.

Aumentare con il tempo la propria presenza sul mercato, stare al passo con i tempi, innovarsi costantemente e offrire servizi sempre migliori sono quindi gli elementi fondamentali, i cardini che guidano l'operato di Autogrill e CIRFOOD.

**Tab 01: Autogrill e CIRFOOD in numeri**

	<b>Autogrill</b>	<b>CIRFOOD</b>
<b>N° dipendenti</b>	Oltre 57.000	11.400
<b>Fatturato (mln)</b>	4,6 miliardi	530 milioni
<b>Paesi in cui opera</b>	31	3
<b>Mercato obiettivo</b>	Ristorazione per chi viaggia	Ristorazione collettiva
<b>N° brand</b>	Oltre 300	14

Dati e cifre ufficiali pubblicati nei rispettivi siti istituzionali: [www.Autogrill.com](http://www.Autogrill.com); [www.cirfood.com](http://www.cirfood.com)

La tabella sopra mostra in modo chiaro ed evidente le grosse differenze che ci sono tra le due aziende, a partire dal fatturato, il numero di dipendenti o il portafoglio aziendale. Nonostante questo è interessante notare quanto e siano simili le iniziative, l'impegno e gli investimenti in sostenibilità ambientale.

Mettendo a confronto i Bilanci di Sostenibilità delle due aziende è possibile individuare tre elementi guida su cui è concentrata l'attenzione del management: le Persone; il Pianeta; il Prodotto.

#### **2.2.4 Il bilancio di sostenibilità: le persone**

“Le persone sono il cuore pulsante della nostra organizzazione” esordisce così CIRFOOD nella sezione del proprio bilancio di sostenibilità intitolata “nutriamo le Persone”. Non è da meno Autogrill che anch'essa dedica una sezione del proprio report a quello che definisce il “capitale umano” della propria organizzazione.

Nel settore della ristorazione, definito “Labour Intensive” per l'elevato impiego di lavoro manuale in relazione agli altri fattori di produzione, risulta indispensabile concentrare buona parte degli investimenti e dell'attenzione del management sulle persone.

L'intenzione dichiarata dalle due aziende è quella di tutelare e valorizzare tutti i suoi dipendenti, formarli e investire su di essi perché sviluppino le competenze necessarie a creare valore per l'azienda.

Perché questo avvenga è innanzitutto necessario che l'ambiente di lavoro sia salubre e sicuro e perciò entrambe tutelano i propri lavoratori con la certificazione BS OHSAS 18001:2007, la quale certifica che le aziende siano in possesso dei requisiti per un Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza del Lavoro (SGSSL) (CSQA – Norme – Sicurezza – BS OHSAS 18001).

In questo modo gli stakeholder di CIRFOOD e di AUTOGRILL, hanno la certezza che i rispettivi 11.806 dipendenti (in Italia) e 17.467 (in Europa) lavorino in condizioni in cui i rischi per il personale siano eliminati o quantomeno minimizzati e che l'azienda lavora e sostiene investimenti importanti costantemente per mantenere e migliorare questa situazione.

Per questo motivo entrambe le aziende utilizzano un sistema retributivo composto da una parte fissa e una variabile, la quale dipende dalle performance dei singoli lavoratori, dalle loro competenze manageriali e quelle tecnico professionali. Grazie ad un sistema di valutazione e incentivazione (MBO) CIRFOOD “riconosce e valorizza le persone che hanno maggiormente contribuito alla crescita del valore dell'impresa e che si sono pertanto distinte per impegno, professionalità ed eccellenza” (CIRFOOD, 2017 p. 55).

Autogrill invece fissa le proprie retribuzioni basandosi sul duplice principio di rispettare le leggi nazionali e i contratti collettivi da una parte, mentre dall'altra offre un livello retributivo equo, tale da riflettere competenze, abilità ed esperienza dei propri lavoratori. Inoltre, viene effettuato un sistema di valutazione della situazione economica locale in modo da garantire un livello retributivo stabile, maggiore di quello previsto dal "local minimum wage" previsto in alcuni paesi (Autogrill, 2017).

Tutto questo è il risultato di una politica di responsabilità sociale d'impresa e la dimostrazione che questa spesso non rappresenta un costo, bensì un investimento. Infatti, se, come in questo caso, viene applicata nell'ambito della retribuzione e dell'attenzione verso le persone porterà sul lungo termine lavoratori più produttivi, più propositivi e più coinvolti con l'anima dell'azienda (Costa, 2013).

Il livello degli investimenti nel benessere dei lavoratori varia da azienda ad azienda, infatti se sulle politiche retributive, gli investimenti in formazione dei dipendenti e sulla loro sicurezza CIRFOOD e AUTOGRILL presentano delle analogie, la prima si differenzia con un impegno ulteriore nei confronti dei propri dipendenti, il programma di welfare aziendale NoiXNoi.

Il programma NoiXNoi è un impegno da parte di CIRFOOD per conciliare i tempi di vita e lavoro dei propri dipendenti.

Questo consiste in orari più flessibili per i genitori lavoratori e un'integrazione nella retribuzione, permessi straordinari retribuiti e la possibilità di godere di aspettative aziendali per l'assistenza ai familiari o altri motivi personali.

Il welfare aziendale non corrisponde solo ad orari flessibili e tempo libero, NoiXNoi comprende anche uno sportello sociale che fornisce un servizio gratuito di consulenza ai dipendenti per poter usufruire dell'assistenza sanitaria e dei rimborsi garantiti dai Fondi di Assistenza Sanitaria Integrativa.

Le varie misure di welfare aziendale, integrate nella RSI danno la possibilità all'azienda di soddisfare bisogni emergenti dei lavoratori andando oltre il tradizionale contratto e concentrandosi sul benessere e sullo sviluppo umano dei dipendenti.

Il welfare aziendale è utile a tutti gli stakeholder dal momento che accresce le risorse immateriali, come la lealtà e la collaborazione attive dei dipendenti, preziose per una crescita durevole dell'azienda, e quindi per valorizzare il contributo allo sviluppo equilibrato dell'economia e della società" (Treu 2016).

Per queste ragioni le aziende investono ogni anno migliaia di euro in politiche di welfare aziendale. Nello specifico CIRFOOD nel 2017 ha sostenuto le seguenti spese:

**Tab 02: Investimenti CIRFOOD nel 2017 per il welfare aziendale**

Eventi di socializzazione	50.000 € (stima)
Versamenti a fondi pensione integrativi	170.111 € (contributo aziendale)
Copertura sanitaria e assicurativa	1.516.725 €
Pasti gratuiti	4.000.000 € (stima)
Buono cultura	350.000 €
Blugift	476.000 €
Contributo ricerca scientifica	15.000 €

Fonte: CIRFOOD (2017), p. 63 Dati forniti da CIRFOOD a pagina 63 del bilancio di sostenibilità 2017

### **2.2.5 Il bilancio di sostenibilità: Il Pianeta**

Come già ampiamente ripetuto, una politica di Responsabilità Sociale d'Impresa non può prescindere dal rispetto per l'ambiente, dalla riduzione dell'impatto delle operations aziendali e dall'interesse a preservare al meglio il pianeta.

Per questo motivo un'ampia sezione del report di sostenibilità di ogni impresa, comprese ovviamente Autogrill e CIRFOOD, è dedicata al reportage di quanto le imprese si impegnino per preservare il pianeta nelle migliori condizioni possibili.

Il primo sforzo riportato da CIRFOOD ha visto il management impegnato con 3,4 milioni di euro di investimenti solo nel 2017 per azioni di efficientamento energetico, investimenti che hanno portato all'ottenimento, sempre nel 2017, della certificazione (ottenuta anche da Autogrill per il perimetro di Villorresi Est) del Sistema di Gestione dell'Energia ISO 50001:2011.

In linea con quanto concerne alla Responsabilità Sociale d'Impresa, lo standard ISO include gli obblighi legislativi e va oltre, inserendo ulteriori requisiti che l'impresa deve avere in modo da migliorare costantemente il consumo di energia.

Nello specifico l'impegno dell'azienda si è concentrato sull'acquisto di attrezzatura da cucina ad alta efficienza, sistemi di condizionamento e pompe di calore a ridotto consumo e isolamento termico.

L'attenzione prioritaria che si è data al miglioramento dei consumi energetici è dovuta al fatto che si tratti, nell'ambito della ristorazione, di un impatto ad elevatissima rilevanza ambientale. Questo è dovuto alle (i) attività di produzione pasti presso le cucine,

climatizzazione degli ambienti e attività d'ufficio (energia elettrica, gas metano, GPL e teleriscaldamento); (ii) carburanti per la mobilità aziendale e per il trasporto dei pasti (benzina, gasolio, GPL, gas metano). Grazie a questi investimenti, nonostante siano aumentati rispetto al 2016 sia i pasti prodotti che le ore di ufficio, l'azienda è riuscita a diminuire del 5% il consumo di energia. (CIRFOOD, 2017).

La struttura, la varietà e la diffusione del business di Autogrill, rendono più complesso per il management il controllo delle emissioni provenienti dalle proprie operations, ma ciò non impedisce all'azienda di impegnarsi il più possibile perché vengano eliminati o ridotti al massimo gli sprechi.

Laddove Autogrill apra un nuovo punto vendita di proprietà gestisce direttamente le risorse energetiche grazie all'ausilio di strumenti di monitoraggio e strutture all'avanguardia che consentono un miglioramento continuo delle performance.

Quando invece si tratta di strutture gestite da terzi, come nel caso degli aeroporti o delle stazioni, l'accesso ai dati da parte dell'azienda risulta spesso difficoltoso o addirittura impossibile impedendo quindi ad Autogrill di portare avanti quanto vorrebbe le proprie iniziative. Per compensare questa difficoltà negli ultimi anni è decisamente aumentato il coinvolgimento dei concedenti aeroportuali, tanto che ad oggi l'80% degli aeroporti europei in cui lavora Autogrill fa parte dell'Airport Carbon Accreditation Program, con l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> (Autogrill, 2017).

L'importanza dell'impegno di industrie, aziende e comuni consumatori nel ridurre il consumo e gli sprechi è sotto gli occhi di tutti, tutti i giorni. Legambiente definisce l'efficienza energetica di un sistema come "la capacità del sistema stesso di sfruttare l'energia che gli viene fornita per soddisfarne il fabbisogno. Minori sono i consumi, migliore è l'efficienza. Più in generale, per efficienza energetica si intende la capacità di utilizzare l'energia nel modo migliore possibile". Efficienza energetica non significa quindi rinunciare a qualcosa per ridurre i consumi, significa continuare a fare ciò che veniva fatto prima ma con consumi, inquinamento e costi molto minori ([www.legambiente.it](http://www.legambiente.it)).

Per questo motivo le imprese scelgono di impiegare il proprio denaro in questo campo, perché si tratta di un vero investimento che porta numerosi benefici a tutti gli stakeholder, e questi riconosceranno e ripagheranno lo sforzo dell'azienda.

Come è semplice intuire, la natura del servizio offerto da CIRFOOD e Autogrill vede le aziende ad aver quotidianamente a che fare con la gestione dei rifiuti, principalmente alimentari ma non solo, derivanti dagli imballaggi della merce trasportata, dal packaging,

scarti di lavorazione del cibo e rifiuti derivanti dalla gestione amministrativa dell'azienda. "La produzione di rifiuti", come riportato da Autogrill nella propria "dichiarazione consolidata di carattere non finanziario", "interessa sia la fase di preparazione dei prodotti sia la fase di erogazione del servizio" (p. 64) e ovviamente quanto riportato ha la stessa valenza per CIRFOOD. Per questo motivo entrambe le aziende si impegnano costantemente per migliorare la propria gestione della raccolta differenziata.

Secondo quanto riportato da Autogrill, il 99.9% dei rifiuti prodotti in Europa possono essere considerati rifiuti non pericolosi assimilabili all'urbano, i quali vengono gestiti a livello locale dalle aziende municipalizzate di riferimento, seguendo i regolamenti della raccolta differenziata effettuata in ogni unità aziendale.

Sempre secondo i dati riportati da Autogrill il 63% del rifiuto complessivo viene inviato o al riciclo o ad un sistema di termovalorizzazione.

La restante parte risulta quindi composta da rifiuti indifferenziati, percentuale che le aziende si impegnano a ridurre costantemente con numerose iniziative:

- In Francia Autogrill ha introdotto l'utilizzo di materiale monouso con materiali riciclabili;
- Sono stati rilavorati i Packaging dei prodotti per ridurre la plastica;
- HMSHost International (gruppo Autogrill) collaborando con CocaCola recupera le bottigliette di plastica per realizzarne sedie e magliette utilizzate dagli operatori nei punti vendita;
- Sono stati installati nei punti vendita distributori automatici di acqua per ridurre l'utilizzo delle bottigliette di plastica;
- Vengono inoltre recuperati, in alcune sedi in via sperimentale, i rifiuti organici dal compostaggio per la produzione di Bio-Gas;
- CIRFOOD ha recuperato più di 65.000 chilogrammi di olio esausto solo nell'ultimo anno e ne ha ottenuto biodiesel (per il 70%) e lubrificanti per l'edilizia (30%);
- Mediamente CIRFOOD ricicla e smaltisce rispettivamente l'87% e il 6% dei RAEE<sup>2</sup> Pericolosi, mentre per i RAEE non pericolosi le percentuali medie arrivano a 93% e 6%.

Trattandosi di aziende operanti nel settore della ristorazione, tanto impegnate in una politica di Responsabilità Sociale di Impresa, è lecito aspettarsi nei rispettivi bilanci di sostenibilità

---

<sup>2</sup> RAEE: Rifiuti ed Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche

una parte dedicata all'impegno che le aziende dedicano nel recupero o nella riduzione degli alimenti invenduti.

Il fatto che nessuna delle due aziende dedichi una sezione specifica del proprio bilancio a questo tipo di informazioni, non significa che rinunci a tali iniziative, anzi, dimostra quanto sia ampio il raggio d'azione della Responsabilità Sociale d'Impresa, tanto da costringere l'azienda a dover scegliere su cosa dedicare la propria rendicontazione piuttosto che su cosa non farlo.

Le iniziative di sensibilizzazione sullo spreco alimentare promosse da vari enti a livello sia nazionale che globale, stanno prendendo sempre più piede e, soprattutto, stanno iniziando a ottenere i propri risultati.

In questa direzione si sono mosse anche le aziende oggetto di questa trattazione, in quanto operatori diretti e spesso protagonisti di sprechi di diversa natura, a partire dalle materie prime, fino ai pasti completi.

I dati riportati dalla campagna di sensibilizzazione "spreco zero" nata nel 2010 a livello europeo, in collaborazione con il ministero dell'ambiente, mostrano come ancora oggi, nonostante ci sia stato un miglioramento importante, ogni mese vengono gettati nella spazzatura 3 KG di cibo pro capite, 8,5 miliardi di euro all'anno. (Spreco zero, 2017).

Le iniziative come Spreco Zero sono molto diffuse in tutto il mondo e sostenute da organizzazioni di portata internazionale, tra queste la FAO, organizzazione intergovernativa che opera in 194 paesi. Proprio con la FAO, a partire dal 2015 ha iniziato a collaborare anche Autogrill. L'azienda porta avanti un'altra importante iniziativa sempre con lo spirito di un impegno socialmente responsabile e con la consapevolezza che una riduzione degli sprechi comporterebbe anche una riduzione dei costi da parte dell'azienda.

L'accordo triennale firmato in data 8 luglio 2015 a Roma tra la multinazionale e la FAO prevede una fornitura da parte di quest'ultima di strumenti per individuare gli sprechi in tutti i suoi punti vendita e la distribuzione di materiale informativo utile a sensibilizzare la clientela sul tema in questione, Autogrill ha inoltre inserito nella propria offerta alimenti prodotti da piccoli commercianti dei paesi in via di sviluppo e ha firmato la Save Food Global Initiative<sup>3</sup> (FAO, 2015).

Anche CIRFOOD, nel suo più ristretto raggio d'azione si impegna per ridurre il più possibile gli sprechi alimentari del proprio operato.

---

<sup>3</sup> Iniziativa promossa da FAO e Messe Düsseldorf con l'obiettivo di dare un forte contributo alla lotta contro lo spreco alimentare globale.

Lavorando principalmente nelle mense scolastiche e ospedaliere, CIRFOOD riesce a lavorare a stretto contatto con il territorio e la comunità locale, aderendo non ad iniziative di portata internazionale come Autogrill, ma portando avanti iniziative direttamente con le associazioni dei comuni in cui lavora.

In generale la lotta agli sprechi da parte di CIRFOOD si nota dal momento in cui vengono preparati i pasti e utilizzate le materie prime, infatti il lavoro nelle mense consente di programmare e pianificare la quantità di cibo necessario grazie alle prenotazioni, nei casi imprevedibili o eccezionali in cui del cibo non viene consumato grazie alla collaborazione con le Onlus e le associazioni, vengono donati a strutture caritatevoli. Nel 2015 sono stati donati in tutto il territorio nazionale circa 80.000 pasti (Attianese, 2016).

#### **2.2.6 Il bilancio di sostenibilità: il Prodotto**

Il terzo macro argomento del bilancio di sostenibilità che è possibile individuare in entrambe le aziende, è concentrato sul prodotto e, più nello specifico, sulla ricerca della qualità e sicurezza, al controllo della catena di fornitura e alla customer satisfaction.

Per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, quantomeno per quanto riguarda la generazione di valore, è indispensabile che si crei con i clienti un rapporto di fiducia che porti a una relazione duratura, tale da consentire la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo. Perché questo accada è necessario che le imprese interessate al raggiungimento di questo obiettivo individuino e comprendano cosa la loro clientela desidera per poterla servire al meglio, non solo, data la rapidità con cui si evolve il mercato, sarà anche necessario un monitoraggio costante sul grado di soddisfazione dei clienti, in modo da cercare di risolvere quanto prima eventuali problemi o cause di insoddisfazione che possano rischiare di stroncare la relazione.

La customer satisfaction risulta ancora più articolata quando, come nel caso della ristorazione, non è possibile garantire uniformi standard di qualità a causa dell'immaterialità (parziale) dell'offerta, ma il personale aziendale gioca un ruolo fondamentale nell'erogazione del servizio (Angelini, 2005).

Proprio alla luce di questo scenario, la sezione intitolata "Product" del bilancio di sostenibilità di Autogrill, evidenzia come primo aspetto la centralità del cliente. Allo stesso modo CIRFOOD, nella sezione del proprio report "Nutriamo la Qualità", illustra il proprio

impegno dedicato all'ascolto dei consumatori, alle interviste effettuate e alle azioni correttive.

A partire dal 2009 Autogrill ha dato vita ad un programma chiamato "Feel Good?". Questo programma ha l'obiettivo di misurare la Customer Satisfaction nei paesi in cui è stato introdotto, in modo da poter correggere con interventi mirati e specifici la qualità dell'offerta. Nel 2017 più di 45.000 persone hanno risposto al questionario online sull'offerta, la qualità del servizio, la pulizia dei locali e l'atmosfera e, paragonando i dati con quelli raccolti solo 3 anni prima (2014), si è registrato un incremento della Customer Satisfaction del 3,4% (Autogrill, 2017).

CIRFOOD collabora da diversi anni con *Numbers*, una società specializzata in ricerche di mercato, per svolgere delle analisi periodiche sulla soddisfazione dei clienti. Attraverso dei questionari in auto compilazione, forniti a tutte le aziende della cooperativa suddivisi tra obbligatori o suggeriti, vengono raccolti i dati sulla Qualità del Cibo, sull'Ambiente dei Locali e sul Servizio ricevuto<sup>4</sup>. Le risposte, rielaborate in report dettagliati, saranno poi l'input di azioni correttive e di miglioramento (CIRFOOD, 2017).

Ovviamente, perché i clienti siano soddisfatti e perché all'azienda venga riconosciuto un valore aggiunto, è necessario garantire una qualità e una sicurezza dei prodotti che soddisfi al meglio le aspettative dei clienti.

Perché questo avvenga le due aziende partono innanzitutto da una certificazione che attesti il rispetto delle norme sulla sicurezza, al di là dell'autocontrollo, obbligatorio per tutti gli operatori di qualsiasi livello nella filiera alimentare, le aziende che operano nel settore post-primario, come CIRFOOD e Autogrill, hanno l'obbligo ad avere la certificazione HACCP<sup>5</sup>, la quale è necessaria per "applicare l'autocontrollo in maniera razionale e organizzata" (Ministero della Salute).

È ormai assodato però che la responsabilità sociale d'impresa, per poter essere considerata tale deve essere caratterizzata dalla volontarietà dell'azienda di fare di più rispetto agli obblighi di legge per il bene delle persone e dell'ambiente. Per questo motivo le due aziende in questione non si limitano alla certificazione dell'HACCP, vanno oltre.

---

<sup>4</sup> 5.056 intervistati nel 2017 con una valutazione media di 3.9

<sup>5</sup> Hazard analysis and critical control points

CIRFOOD dispone di una funzione organizzativa dedicata interamente al presidio dei sistemi certificati, i quali vengono riesaminati con cadenza annuale, inoltre si affianca a laboratori di analisi che si occupano del controllo di alimenti e ambienti. Rispetto al 2017 c'è stato un incremento delle ispezioni esterne (+2%) e di quelle interne (+53%)<sup>6</sup>, questo ultimo dato evidenzia quanto l'azienda sia coinvolta e impegnata nel garantire una qualità e una sicurezza quanto più eccellenti.

La trasparenza del report di sostenibilità di CIRFOOD fa emergere un dato interessante: nel 2017 il 4.8% delle ispezioni effettuate da ASL, ANAS o altri enti ha portato ad una sanzione, per un totale di 56.428 € pagati per sanzioni amministrative, relativamente allarmante se si considera che nell'anno precedente le sanzioni erano di 38.376 €.

Ovviamente ogni non conformità risulta risolta tempestivamente dall'azienda entro i tempi richiesti.

Perché un'azienda, soprattutto nell'ambito della ristorazione, possa avere la certezza di offrire un prodotto sano e di qualità è logicamente necessario che riceva queste garanzie dai propri fornitori e da tutta la Supply Chain.

Valutare le capacità dei fornitori di soddisfare a pieno le esigenze di un'azienda è una tematica che ha acquisito importanza da non troppo tempo ma che continuerà ad avere un peso sempre maggiore. Tutte le aziende che compongono la Supply Chain il cui prodotto giunge poi ai consumatori, devono operare con dinamismo e flessibilità per poter fronteggiare tempestivamente tutte le richieste del mercato cui deve rispondere chi, a valle, ha quotidianamente a che fare con le richieste specifiche dei clienti (Weiller, 2004)

Per queste ragioni, nel bilancio di sostenibilità, sia Autogrill che CIRFOOD mostrano ai propri stakeholder le modalità con cui selezionano, valutano e collaborano con i propri fornitori per garantire la qualità e la sicurezza dei propri prodotti.

Autogrill, con lo scopo di valutare preventivamente e garantire che i propri prodotti abbiano standard di qualità elevati, ha studiato piani di verifica periodici da effettuare sui propri fornitori. Per fare ciò si serve di screening effettuati secondo diverse modalità: Questionari, Raccolta di Informazioni, Controllo a Campione e talvolta Audit.

---

<sup>6</sup> 1547 ispezioni interne nel 2017

I controlli sulla qualità e sulle specifiche dei prodotti vengono effettuati con cadenza mensile attraverso un dialogo costante tra i fornitori, le funzioni centrali di supporto e i punti vendita, consentendo così di pianificare le eventuali azioni correttive.

Operando nel mercato internazionale l'azienda, per garantire gli standard di qualità richiesti, seleziona i propri fornitori sulla base di specifiche procedure e checklist dettagliate, includendo in ogni contratto anche un codice di condotta di HMSHost<sup>7</sup>.

Oltre alle procedure centralizzate dall'azienda e tutti i diversi sistemi di assessment, è presente, a livello locale un sistema di autocontrollo composto da un insieme di procedure che vengono eseguite sui punti vendita al fine di garantire il rispetto di tutti gli standard igienico-sanitari

Ogni locale, minimo due volte all'anno, riceve un controllo a sorpresa da parte del dipartimento di Assicurazione Qualità, il quale poi revisiona gli audit e avvia i piani di miglioramento secondo le indicazioni degli stessi direttori dei punti vendita.

“Si stima che nel 2017 il 95% dei prodotti alimentari e il 99% delle bevande sia stato sottoposto a controlli e verifiche di qualità” (Autogrill, 2017).

Dal 1° gennaio 2017 CIRFOOD ha adottato un Portale dei Fornitori, un sistema a supporto della Direzione Acquisti in tutte le fasi del rapporto, a partire dalla selezione dei fornitori, monitoraggio e valutazione del loro operato.

A seconda della categoria merceologica trattata dal fornitore, questo viene valutato attraverso l'analisi dei rischi potenziali.

Tutti i fornitori dell'azienda, attuali o potenziali che siano, devono compilare un questionario online necessario per essere valutati in maniera strutturata in base a quanto offerto, sia prodotti che servizi.

Attraverso queste informazioni fondamentali l'azienda può facilmente individuare i fornitori idonei a collaborare a lungo termine con CIRFOOD.

Infine, sempre attraverso il portale dei fornitori, questi ottengono dei punteggi da parte di chi valuta e, tali valutazioni, consentono di evidenziare eventuali elementi da migliorare o che rappresentano un rischio. A seconda del livello di rischio o difficoltà, l'azienda può avviare un lavoro di miglioria del fornitore per correggere determinati rischi, oppure può avviare la ricerca di un sostituto (CIRFOOD, 2017).

L'attenzione dedicata alla scelta dei fornitori, gli investimenti sostenuti per costruire rapporti a lungo termine e gli interventi per risolvere eventuali problemi o migliorare le caratteristiche dei prodotti sono tutti elementi caratterizzanti di una nuova tendenza generale nel mercato delle organizzazioni (Kotler, 2015).

---

<sup>7</sup> Azienda leader del settore della ristorazione in Nord America, acquisita dal gruppo Autogrill nel 1999

Inoltre, da quanto riportato nei bilanci di sostenibilità delle due aziende si può notare che oltre a preoccuparsi di costruire e mantenere determinati rapporti, le aziende si impegnano nel comunicarli ai propri stakeholder. Spiegando nel dettaglio a chiunque ne sia interessato le fasi di selezione, raccolta di informazioni e criteri secondo cui collaborano con i propri fornitori l'azienda dà un ulteriore segnale di trasparenza e impegno sociale, dimostrando l'importanza che gli stakeholder hanno e continuano ad acquisire nelle decisioni aziendali, senza tralasciare il fatto che si tratti di un validissimo strumento dal quale ottenere garanzie sulla qualità e sulla sicurezza di tutti i prodotti.

**Tab 03: Principali impegni nei tre ambiti analizzati: Persone, Pianeta e Prodotto.**

	<b>CIRFOOD</b>	<b>Autogrill</b>
<b>1. Persone</b>		
- Certificazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SA8000</li> <li>• BS OHSAS 18001:2007</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SA 8000</li> </ul>
- Retribuzione	Introdotta nel 2016 il Performance System <sup>8</sup>	Valutazione del contesto economico e dei livelli occupazionali al fine di garantire l'applicazione del principio di pari opportunità
- Welfare Aziendale	NoiXNoi	Non dichiarato
<b>2. Pianeta</b>		
- Certificazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 14001</li> <li>• ISO 50001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 14001</li> <li>• ISO 50001</li> <li>• LEED® *</li> </ul>
- Gestione Rifiuti	Raccolta differenziata eseguita localmente dei rifiuti urbani; Recupero medio dei RAEE del 90%	Rifiuti non pericolosi: 29% riciclo 34% inceneritore 37% discarica
- Riduzione Sprechi	Circa 80.000 pasti donati nel 2015	Grazie all'esperienza e alla tecnologia calcola il flusso medio giornaliero di clienti e ne adatta la produzione per ridurre al massimo gli sprechi
<b>3. Prodotto</b>		
- Customer Satisfaction	Analisi periodiche attraverso sulla qualità del cibo, ambiente e servizi svolte dall'azienda "Numbers"	Dal 2009 va avanti ogni anno il progetto "Fell Good?" con circa 45 mila clienti intervistati
- Controllo Supply Chain	Adozione del portale dei fornitori a partire dal 01/01/17 per la valutazione dei rischi potenziali	Verifiche periodiche effettuate presso i propri fornitori per garantire il mantenimento degli standard qualitativi

Fonte: Dati e informazioni rielaborate dai bilanci di sostenibilità di CIRFOOD e Autogrill s.p.a.

<sup>8</sup> Sistema di valutazione delle performance trasparente che consente di premiare i dipendenti meritevoli

\*Certificazione Gold o Silver ottenuta da diversi locali in diverse parti del mondo

## Capitolo 3

### Considerazioni Finali

La nascita della responsabilità sociale d'impresa, 1953, il cui padre fondatore può essere individuato nella persona di Edward Bowen, si è ampiamente diffusa negli ultimi 65 anni attirando l'interesse di un numero sempre maggiore di persone, e di enti, compresi governi e organizzazioni di tutto il mondo. Grazie anche al contributo e alle pubblicazioni di Freeman, Carroll e altri autorevoli economisti e filosofi, con il tempo si è sviluppato un filone di pensiero talmente ampio di cui si percepisce la presenza in ogni elemento aziendale.

Si tratta di un modo di agire nuovo e diverso, di un approccio più responsabile e consapevole ad ogni funzione e operation aziendale. Le imprese così come la società, si impegnano quotidianamente a mantenere inalterato l'ambiente in cui viviamo e la disponibilità di risorse, operando delle scelte finalizzate a garantire a tutti un'esistenza dignitosa e sicura.

Appare però necessario che affinché quanto riportato dalle opere che trattano di CSR possa davvero raggiungere gli obiettivi di conservazione ambientale e qualità della vita, collettivamente auspiccate, occorrerebbe che tutte le aziende, i consumatori e gli stakeholder seguissero la direzione intrapresa da CIRFOOD e Autogrill e uniformassero la propria condotta al loro operato e a quello delle tante aziende di qualsiasi altro settore o dimensione, che si distinguono per il loro impegno nei confronti dei propri stakeholder e per l'adozione di pratiche compatibili con la salvaguardia dell'ambiente.

L'analisi dell'attività finora svolta e dei, conseguenti, risultati ad oggi raggiunti da tutta la Responsabilità Sociale d'Impresa, sono ancora molto distanti dagli obiettivi dei soggetti impegnati nella realizzazione di questo progetto: pertanto, i modelli di comportamento già adottati possono considerarsi un punto di partenza e un'ispirazione per quanti siano in grado di collaborare fattivamente alla realizzazione di una società così orientata e dare anche un minimo contributo in questa direzione.

L'interesse che mi ha spinto ad approfondire gli studi per questo elaborato in questa disciplina, a partire dalla RSI in genere e, più nello specifico, nell'ambito della ristorazione, nasce da un'iniziativa personale che ho sviluppato in questi anni da studente dell'università di Padova e che conto di sviluppare in futuro.

La responsabilità sociale d'impresa, in una delle sue numerose accezioni, è direttamente associabile all'impegno di ridurre l'inquinamento ambientale prodotto dall'impresa.

CIRFOOD nel 2016 ha prodotto e distribuito in totale più di 84.000.000 pasti, principalmente presso mense, ospedali o altri operatori di ristorazione collettiva, comprese anche diverse mense universitarie, diffondendo il proprio impegno e le proprie pratiche di CSR anche in quell'ambiente, ma, inevitabilmente, producendo anche quintali di rifiuti.

A Padova, in occasione del "Progetto Mensana", promosso da "il sindacato degli studenti", un gruppo di studenti ha raccolto per una settimana i bicchieri consumati da tre mense universitarie: "Nord Piovego", "San Francesco" e "Belzoni", contandone più di 20.000 (Progetto Mensana).

Se si dovessero proiettare questi numeri per l'intero anno accademico la cifra si aggirerebbe intorno ad un milione di bicchieri, considerando esclusivamente le 3 mense gestite direttamente dall'Esu di Padova<sup>9</sup>.

Alla luce dei dati appena esposti ho portato avanti la mia proposta presso altri due diversi operatori della ristorazione padovana, convenzionati con l'E.S.U. di Padova: "Murialdo" e "Forcellini". Alla fine dell'anno accademico 2016/2017 ho proposto al direttore della struttura di sostituire i propri bicchieri in plastica monouso, con bicchieri nuovi di plastica rigida e quindi riutilizzabili.

La proposta si basa su due concetti fondamentali:

- L'interesse della mensa nel ridurre il proprio impatto sull'ambiente;
- L'interesse delle aziende locali di raggiungere e comunicare la propria presenza ad un target così specifico quali sono gli studenti universitari.

Il secondo punto sopra esposto è ciò che mi ha permesso di avviare il mio progetto che, non prevedendo costi di produzione dei bicchieri a carico dei gestori delle mense ha favorito la loro adesione alla mia proposta di fornitura.

La proposta è stata accolta e sostenuta a partire dall'inizio dell'anno accademico 2017/18 da due piccole imprese della ristorazione locale ("Fastdrink24" e "Hosteria Moderna") che, entusiaste del duplice scopo del progetto, hanno deciso di acquistare la superficie dei nuovi bicchieri con l'obiettivo di entrare in contatto con le centinaia di studenti che quotidianamente frequentano le mense. A gennaio 2018 al progetto hanno aderito anche da

---

<sup>9</sup> Il servizio di ristorazione offerto dall'ESU Padova conta 3 strutture gestite direttamente e 15 convenzionate.

altre due piccole imprese, l'”Alexander Bar” e “Acescape”, e tale, adesione ha favorito che la proposta si avviasse anche nella mensa “Forcellini”.

La chiusura delle mense nel mese di luglio ha consentito la valutazione dei risultati relativi all'avvio di questo mio progetto sperimentale:

- La mensa “Forcellini”, la cui affluenza media è di circa 500 studenti al giorno, nei 7 mesi in cui ha aderito al progetto, ha utilizzato 1500 bicchieri;
- La mensa “Murialdo” invece, frequentata da circa 600 studenti, con picchi di 800 nei periodi di maggior flusso, ha utilizzato in 10 mesi 2000 bicchieri<sup>10</sup>.

Pertanto, risulta che lo stesso numero di bicchieri ideati per il progetto e utilizzati dalle mense durante tutto il periodo cui si è fatto riferimento, consentirebbe alle stesse mense di fornire il servizio per soli 3 giorni se si fosse trattato di comuni bicchieri monouso.

Questo risultato, se proiettato sui dati raccolti dagli studenti del progetto “Mensana”, dimostra che si potrebbe ridurre drasticamente il consumo dei bicchieri prodotti da tutto l'apparato della ristorazione padovana, passando dalla cifra attuale stimata di 1 milione a circa 20.000 unità di bicchieri rigidi, per l'intero anno accademico e, fornendo alle imprese locali sia un incentivo ad impegnarsi in pratiche di CSR, sia un punto di contatto diretto con un target specifico qual è lo studente universitario.

---

<sup>10</sup> I dati sul flusso di studenti medio che frequenta le mense sono stati forniti dai direttori delle due strutture

## Bibliografia

Angelini, A. (2005). *Customer relationship management e customer satisfaction. Aspetti teorici ed evidenze empiriche nel settore turistico*. Milano: Franco Angeli.

Attianese, M. G. (16 marzo 2016), A Vicenza 3.000 pasti al giorno per le scuole e lotta allo spreco con banco alimentare. *VICENZATODAY*.

Disponibile su <<http://www.vicenzatoday.it/social/a-vicenza-3-000-pasti-al-giorno-per-le-scuole-e-lotta-allo-spreco-con-banco-alimentare.html>>

Autogrill s.p.a., (2017). *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario*.

Bilancio Sociale, (2000), Definizione di Codice Etico.

Disponibile su <<http://www.bilancio sociale.it/codiceetico.html>>

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.

Castellani, G., (2011). *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*. Milano: Maggioli Editore.

CIRFOOD, (2017). *Bilancio di sostenibilità*

Codice ATECO,(2007).

Disponibile su <<https://www.codiceateco.it/>>

Costa, G., Gubitta, P., Pittino, D., (2016). *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. New York: McGraw-Hill Higher Education

Costa, G., Gianecchini, M., (2013). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. New York: McGraw-Hill Higher Education.

CSQA – Norme – Sicurezza – BS OHSAS 18001.

Disponibile su <<https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Sicurezza/BS-OHSAS-18001>>

D’Orazio, E. (2003). Codici etici, cultura e responsabilità d’impresa. *Notizie di POLITEIA*, 72, 127-143.

Dell’Olio, L., (2017). La ristorazione fattura oltre 50 miliardi. *La Repubblica.it*

Di Giandomenico, M. E. (2008). *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*. Milano: Giuffrè Editore.

DIRETTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 22 ottobre 2014. (2014).

Disponibile su:<<https://eurlex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>>

Favotto, F., Bozzolan, S., Parbonetti, A. (2012). *Economia aziendale. Modelli, misure, casi*. Milano: McGraw-Hill

Fondazione Nazionale dei Commercialisti. (ANNO) *Il Bilancio Sociale e il Codice Etico*.

Disponibile su: < [http://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/ETI\\_bilanciosociale.pdf](http://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/ETI_bilanciosociale.pdf)>

Food and Agriculture Organization of the United Nations, (2015), *Autogrill collaborerà con la FAO per ridurre gli sprechi alimentari e sostenere i piccoli produttori agricoli*.

Disponibile su <<http://www.fao.org/news/story/it/item/297809/icode/>>

Fornari, E. (2011). *Il marketing del foodservice: Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*. Milano: EGEA spa.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper, 01, 02*.

Galesso, S. (2013). Il bilancio sociale quale strumento strategico di comunicazione sociale. *CORTELLAZZO & SOATTO, Economia Diritto e Finanza d'Impresa*.

Disponibile su:

<<http://www.cortellazzo-soatto.it/Approfondimenti/TemieContributi/IIBilancio sociale quale strumento strategico di.aspx>>

Gallinaro, S., (2012). Dalla corporate social responsibility alla corporate political accountability. *Impresa progetto*, 2, 23.

Lafratta, P., (2004). *Strumenti innovativi per lo sviluppo sostenibile*. Milano: Franco Angeli.

Global Reporting Initiative, (2016), Linee Guida per il Reporting di Sostenibilità.

Disponibile su: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/Italian-G3.1-Final.pdf>>

Melis, V., (2017). Imprese al test di sostenibilità. *Il Sole 24 Ore*.

Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-06-16/impresetest-sostenibilita-171115.shtml?uuid=AEMWZIfB>>.

Ministero della Salute, (21 marzo 2013). Autocertificazione e HACCP.

Disponibile su

<[http://www.salute.gov.it/portale/temi/p2\\_6.jsp?id=1225&area=sicurezzaAlimentare&menu=igiene](http://www.salute.gov.it/portale/temi/p2_6.jsp?id=1225&area=sicurezzaAlimentare&menu=igiene)>

Paine, L. S., (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, March 01, 12

PARLAMENTO EUROPEO (2002). Relazione sul Libro verde della Commissione "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese".

Disponibile su <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A5-2002-0159+0+DOC+XML+V0//IT>>.

Perrini, F. (2008). Corporate Social Responsibility. *Mont Blanc Cultural Forum*.

Possieri, L. (2013). *Organizzazione e gestione strategica dell'azienda moderna*. Lecce: Youcanprint.

Progetto Mensana.<sup>11</sup>

Rabitti, F. (2008). *Responsabilità Sociale d'Impresa: Guida di sintesi e buone pratiche locali. Gruppo Giovani Imprenditori - Confindustria Modena*.

Disponibile su < <http://www.focus-lab.it/wp-content/uploads/2015/06/Guida-RSI-Confindustria-MO-copia.pdf> >

Spreco Zero, (26 luglio 2018). *Spreco alimentare, sei italiani su 10 dichiarano di gettare il cibo ancora commestibile solo una volta al mese*.

Disponibile su <<http://www.sprecozero.it/2018/07/26/spreco-alimentare-sei-italiani-su-10-dichiarano-di-gettare-il-cibo-ancora-commestibile-solo-una-volta-al-mese/>>

Treu T., (2013), *Welfare Aziendale*. Assago: Ipsoa

TUNISINI A., PENCARELLI T., FERRUCCI L., (2014), *Economia e management delle imprese*. Milano: Hoepli.

Viero, L. (2011), *Dal Fordismo al Post-Fordismo*, Università degli Studi di Padova

Weiller G. (2004), *Approvvigionamenti: gestione e controllo*. Milano: Franco Angeli

---

<sup>11</sup> Informazioni disponibili su <https://www.facebook.com/ProgettoMenSana/>