

## **Il bene comune come modello mentale per la responsabilità sociale d'impresa?**

### **CRISTINA QUARANTA**

Dottoranda di Economia Aziendale  
– University of Rome 'Tor Vergata' –  
Via Columbia 2, 00133 – Rome – Italy  
e-mail: [cristina.quaranta@uniroma2.it](mailto:cristina.quaranta@uniroma2.it)

### **EMILIANO DI CARLO**

Professore Associato di Economia Aziendale  
– University of Rome 'Tor Vergata' –  
Via Columbia 2, 00133 – Rome – Italy  
e-mail: [dicarloe@uniroma2.it](mailto:dicarloe@uniroma2.it)

*“L'essere umano ha il diritto di vivere nel pieno della sua moralità, dignità e sicurezza” (Henry Morton Robinson, Il Cardinale).*

**Abstract:** Gli estremi del modello mentale di un'azienda responsabile dal punto di vista sociale sono, da una parte, la creazione di valore per gli azionisti, dall'altra, il modello di creazione di valore per gli stakeholder. Quest'ultimo, se considerato nella sua accezione normativa, può avere come fondamento la logica del bene comune in quanto considera gli stakeholder, e quindi il dipendente, come fine piuttosto che come strumento dell'azienda. Tale logica diventa rilevante in quanto porta ad estendere il concetto di creazione di valore creato per i dipendenti andando a considerare non solo il bene estrinseco della remunerazione, ma anche altri beni che attraverso il lavoro soddisfano bisogni di natura non materiale. Servendosi di un *multiple case study*, in cui, attraverso una *content analysis* si analizzano la mission e i codici etici di sei aziende italiane appartenenti alla prestigiosa classifica del *Down Jones Sustainability Index* dell'anno 2016, questo articolo si pone l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda di ricerca *“Com'è possibile definire se un'azienda responsabile dal punto di vista sociale riconosce nel bene comune il proprio modello mentale?”*. L'analisi dimostra come non tutte le aziende campionate, premiate per la forte responsabilità nel sociale, adottino il modello mentale del bene comune. Ne consegue che tali società nonostante presentino livelli simili di responsabilità sociale possono essere differenziate sulla base del contributo fornito agli stakeholder e alla collettività.

## 1. Introduzione

*“Misurate ciò che è misurabile  
e rendete misurabile ciò che non lo è”  
(Galileo Galilei)*

Le conseguenze disastrose generate dagli scandali e dai dissesti finanziari dell'ultimo ventennio, e la crisi finanziaria del 2008, hanno alimentato numerosi dibattiti sulla dimensione valoriale del business e, in particolar modo, la dimensione sociale dell'essere umano inteso come portatore di bisogni materiali, spirituali, morali e sociali (Melé, 2009).

La domanda non è se il business necessiti oltre che di una crescita economica anche di una crescita dal punto di vista etico-sociale – la risposta, infatti, non può che essere affermativa – ma come sia possibile arrivare a raggiungere tale sviluppo sostenibile, trovando un *equilibrio tra dimensione economica e dimensione umana*. Per tale motivo da qualche tempo all'analisi delle performance finanziarie si affianca quella di performance non finanziarie sulla base delle quali viene valutata la responsabilità sociale (da qui RSI) delle imprese, e quindi la loro volontà di impegnarsi in tematiche vicine ai bisogni dell'individuo e della società.

Gli indicatori non finanziari utilizzati nella valutazione dei comportamenti sociali delle aziende sono solitamente catturati dal bilancio sociale, strumento attraverso il quale le imprese danno conto agli stakeholder del livello della loro RSI (Rusconi, 2013). Chi si è occupato delle valutazioni di performance di RSI non ha però considerato la possibile presenza di indicatori non finanziari catturabili dalla mission e dai codici etici delle società. Non si tratta infatti di valutare la presenza o l'assenza di una mission e di un codice etico in veste di indicatori di performance di RSI, quanto piuttosto di analizzare le informazioni racchiuse nei loro contenuti, in quanto documenti preventivi che rispecchiano un “budget” qualitativo dei comportamenti che l'impresa deve assumere nei confronti della collettività e degli stakeholder.

La mission e il codice etico hanno effetto su tre tipi di performance: quelle finanziarie, quelle non finanziarie catturate dal bilancio sociale e quelle non finanziarie che non è possibile inserire all'interno del bilancio sociale, questo in quanto performance *non misurabili*. A cosa ci si riferisce quando si parla di performance non finanziarie non misurabili? Il bilancio sociale non considera alcuni indicatori che invece possono risultare molto rilevanti per capire se davvero dietro la RS di una azienda ci sia una leva che prescinde la dimensione economica<sup>1</sup>. Uno di questi indicatori è ad esempio la felicità del dipendente. Sarebbe molto interessante capire se possano esistere delle

---

<sup>1</sup>Le imprese infatti possono essere impegnate in RS semplicemente perché ritengono che questa stessa pratica sia socialmente corretta ed etica, perciò, la dichiarazione all'interno del bilancio va a determinare di conseguenza il livello di responsabilità sociale (Gelb & Strawser, 2001).

aziende che, a parità di performance di RSI e quindi a parità di performance non finanziarie, siano in grado di creare più valore semplicemente per aver partecipato con più intensità al benessere collettivo tramite degli indicatori che però, appunto, non si è in grado di misurare.

Ma, data la loro non misurabilità, come fare per capirlo? Di fatto, come rinvenuto in letteratura esistono delle ragioni che spingono le imprese verso dei comportamenti responsabili e quindi etici. Una di queste il profitto (Banker et al., 2000; Ittner & Larcker, 2003; Dhliwal et al., 2011; Cormier et al., 2011; Li et al., 2013; Cheung, 2009). Dietro la leva del profitto risiede il modello mentale della “teoria dello shareholder” che vede come unico obiettivo la creazione di valore per gli azionisti (Friedman, 1970) e secondo la quale l’azienda, quindi anche tutte le parti e i partecipanti che la compongono, sono strumenti utili a massimizzare il profitto per gli shareholder. L’altro estremo modello mentale che spinge un’impresa a comportarsi in maniera etica è quello di creazione di valore per gli stakeholder aziendali (Freeman, 1984) secondo il quale l’impresa è uno strumento utile a soddisfare una somma di interessi particolari. L’attenzione rivolta agli stakeholder può a sua volta avere una doppia giustificazione: una *strumentale* (Plender, 1997) (la creazione di valore per gli stakeholder è strumentale alla creazione di valore per gli azionisti) e una *normativa* (Phillips, 2003) (creare valore per gli stakeholder è semplicemente la cosa più giusta da fare dal punto di vista etico: gli stakeholder hanno interessi legittimi e sono questi interessi – diritti - a definirli come tali, non gli interessi che l’impresa può avere per loro). Secondo Argandoña (2009), l’approccio normativo può trovare il suo fondamento teorico nella *teoria del bene comune* della Dottrina sociale della Chiesa.

Se il modello mentale dell’approccio “shareholder” e quello dell’approccio “stakeholder” di tipo *strumentale* considerano l’uomo come strumento, il modello mentale del *bene comune* considera l’uomo come fine di bisogni non solo economici e porta a comportamenti etici a prescindere dall’effetto degli stessi sulle performance finanziarie dell’impresa. Ne consegue che, due imprese considerate entrambe responsabili dal punto di vista etico-sociale, a parità di altre condizioni, potrebbero essere estremamente diverse in termini di impatto sulla felicità delle persone.

È la logica del bene comune che porta infatti a estendere il concetto di valore creato per i dipendenti in quanto porta considerare non solo il bene estrinseco della remunerazione, ma anche altri beni che attraverso il lavoro soddisfano bisogni non materiali, come i beni estrinseci non materiali (es. riconoscimento da parte del superiore per un lavoro ben svolto), i beni intrinseci (es. soddisfazione per un lavoro ben svolto, acquisizione di conoscenza...) e quelli trascendenti (es. fare bene agli altri), tutti utili a soddisfare i desideri/necessità dell’uomo/lavoratore (Argandoña, 2009). Sono i beni intrinseci e trascendenti i cosiddetti *indicatori del bene comune* non misurabili, in quanto per definizione condivisibili e senza limiti di diffusione.

Per un datore di lavoro avere in mente il modello del bene comune significa ad esempio dare gratificazioni non economiche ai suoi dipendenti a prescindere dall'incremento di produttività atteso. Un'impresa orientata al bene comune crea più valore sia per gli stakeholder che per la *collettività*; creare valore per la collettività significa non solo creare valore per lo stakeholder (per esempio il dipendente) che ne è parte integrante, ma anche creare valore per coloro che, pur non essendo stakeholder, traggono indirettamente vantaggio da questo processo. Ad esempio, l'impresa attenta al dipendente sta allo stesso tempo creando valore per la collettività, non solo per il fatto che il dipendente faccia parte della stessa, ma anche perché il benessere di quest'ultimo andrà poi a riversarsi sul benessere della sua famiglia e di chi lo circonda.

Quindi, il bene comune di un'azienda non consiste nel suo diretto contributo al bene comune di una collettività ma, i beni comuni che la prima persegue devono contribuire indirettamente al bene della seconda (Kennedy, 2007). Generare bene comune vuol dire apportare dei benefici e dei vantaggi a tutti coloro i quali appartengono ad una comunità, vantaggi che non possono essere scissi tra di loro e che non possono essere misurati. In altre parole, l'interesse di ognuno va a realizzarsi *insieme* a quello degli altri, non *contro* (bene privato) né *a prescindere* (bene pubblico) (Zamagni, 2007).

Da qui, il fatto che un'impresa sia impegnata in questioni di responsabilità nei confronti di tematiche sociali e ambientali non equivale alla certezza che le performance della stessa siano spinte dal modello mentale del bene comune.

L'obiettivo del presente lavoro è perciò quello di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *“Com'è possibile definire se un'azienda responsabile dal punto di vista sociale riconosce nel bene comune il proprio modello mentale?”* (andando quindi a scindere la dimensione economica da quella umana). Per rispondere a questa domanda ci serviamo dell'analisi dei contenuti delle mission aziendali e dei codici etici di sei aziende italiane (Intesa San Paolo, Leonardo Finmeccanica, Atlantia, Enel, Snam e Terna) selezionate in base alla graduatoria annuale del *Down Jones sustainability Index*, indice riconosciuto a livello internazionale per l'analisi delle performance di un elevatissimo campione di aziende italiane e straniere, operanti in diversi settori e valutate sotto i criteri della sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Il lavoro è strutturato come segue: nel secondo paragrafo si evidenzia la presenza di due differenti tipologie di pensiero che vedono entrambe come protagonista l'uomo ma da due punti di vista opposti, questo per iniziare a porre l'attenzione sulla teoria del bene comune. Il paragrafo successivo (3) si focalizza sull'analisi di beni di diversa natura generati in un contesto organizzativo. I paragrafi 4 e 5 sono incentrati sul definire l'importanza della mission aziendale e del codice etico e sull'elaborazione, grazie allo studio della letteratura, delle nostre *propositions* utili a concretizzare l'analisi. Dal successivo paragrafo in poi (6-10) si procede con il *multiple case*

*study* di tipo esplicativo (Yin, 2003), la spiegazione dei risultati annessa a conclusioni e limiti della ricerca.

## 2. L'uomo come strumento e l'uomo come fine. Il modello mentale del bene comune

Così come esplicitato da Hamilton (1882), le divergenti opinioni riguardanti la scienza umana partono da un primo approccio in cui l'uomo è riflesso in un mero mezzo organizzato per l'interesse di qualcosa che è *al di fuori di se stesso* e, sotto questa visione parziale della destinazione della natura umana, il tutto si concentra all'interno del concetto di "utilità", che tende a qualificare l'essere umano come "*la parte più abile di uno strumento*". Perché si parla di utilità? Lo stesso autore afferma che l'utilità, in breve, non è altro che un'altra parola che conduce verso un fine; qualsiasi cosa, se definita *utile*, è nello stesso tempo considerata un mezzo. Il valore di tale mezzo è comunque proporzionale all'importanza e al valore del fine da raggiungere.

E' evidente che l'essere umano sia, per natura, necessariamente *un fine per se stesso*, che la sua felicità e la sua perfezione costituiscano l'obiettivo della sua attività, la sua massima aspirazione, fino a quando peculiari e accidentali circostanze non tendano a distoglierlo da tale destinazione innata (Hamilton, 1882). Ma attualmente è altrettanto evidente come, considerate le condizioni dettate dalla società, queste circostanze siano molto spesso presenti e incontrollabili. Quindi, la concezione dell'uomo come strumento e quella dell'uomo come fine non sono semplicemente due chiavi di lettura differenti ma sono, in realtà, generalmente opposte.

Traslando i due approcci all'interno di un contesto aziendale, la prima dimensione è quella rinvenibile nella teoria di creazione di valore per l'azionista per la quale l'impresa (quindi anche i beni e le persone che la compongono) è uno strumento di proprietà degli azionisti orientato alla massimizzazione del loro investimento (Friedman, 1970). La seconda dimensione è quella della teoria del bene comune secondo la quale l'impresa ha il compito di "produrre beni e servizi utili in modo efficiente (così da creare ricchezza) e sostenibile, creando le condizioni affinché ciascun partecipante possa ricevere quanto ragionevolmente può aspettarsi" (Argandoña, 1998, p. 1097). Il *bene comune* è quell'elemento necessario per "creare le condizioni che consentiranno ai membri dell'azienda di raggiungere i propri interessi personali" (Argandoña, 1998, p. 1097), che trascendono dal mero interesse economico.

Ricordando quanto suggerito da Melé nel suo approccio *Personalist Principle*: "*Nessun essere umano dovrebbe mai essere trattato come un mero mezzo per raggiungere un fine. Al contrario, l'uomo deve essere trattato con rispetto e con cura e benevolenza*" (2009)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Parlando di "cura" e "benevolenza" all'interno di un contesto aziendale l'autore si riferisce ad una modalità di agire orientata al servizio e alla collaborazione reciproca e al dare le giuste "attenzioni" ai vari portatori di interessi coinvolti

Seguendo questa accezione, l'azienda sarebbe uno strumento per consentire all'uomo di raggiungere la propria finalità. In proposito [Onida](#) scrive che "l'azienda serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità e a far meglio realizzare i fini della vita umana associata che sono essenzialmente di natura etica" (1971).

"I lavoratori sono risorse umane o *assets* del processo produttivo e, i consumatori mezzi tramite i quali ottenere profitti". È questa la visione Kantiana delle relazioni umane superata dalla consapevolezza che, dipendenti e consumatori, sono molto più che questo: sono persone, e di conseguenza meritano di essere trattate con rispetto e mai come "mero" mezzo o risorsa ([Melé, 2009](#)).

### 3. Beni estrinseci, intrinseci e trascendenti nelle organizzazioni

Considerando quanto detto, ovvero che la finalità dell'uomo è quella di raggiungere la sua felicità e perfezione, guardare al benessere dell'individuo dalla prospettiva dell'economia permette di focalizzare l'attenzione sulle relazioni tra le variabili economiche e quelle morali influenzate entrambe da differenti tipologie di beni. Si è appena accennato di come l'economia parta dal riconoscere all'interno di ogni individuo/agente una serie di desideri o bisogni e di come, questi bisogni, possano essere soddisfatti da tre differenti tipologie di beni. I *beni estrinseci* sono beni esterni all'individuo la cui desiderabilità dipende necessariamente da un riconoscimento proveniente dall'esterno, tangibile o intangibile che sia. Quelli tangibili sono beni materiali (per esempio il salario), i secondi beni immateriali quali ad esempio l'approvazione e il riconoscimento da parte del capo o altri colleghi. Differente è la situazione se si parla di *beni intrinseci*. Tradizione vuole che il valore intrinseco di un bene risieda nell'etica, risultando essere il valore che le cose hanno "in sé", "come tali"; di conseguenza il valore che non è intrinseco è estrinseco.

Nonostante questi beni derivino da una interazione con il mondo esterno, sono presenti e motivano a prescindere da un estrinseco riconoscimento. Questi sono interni all'agente economico. [Frankena \(1973\)](#) propone una lista di beni intrinseci tra i quali annovera: vita, attività; benessere; soddisfazione; felicità, beatitudine e appagamento; conoscenza, apprendimento; virtù e disposizioni morali; cooperazione; esperienza e potere acquisiti dopo aver raggiunto un determinato risultato; libera espressione dell'"io"; sicurezza; buona reputazione. I *beni trascendenti* sono quelli che l'individuo cerca per il bene degli altri, non per se stesso e, in tal senso, trascendono la persona. Si pensi, ad esempio, al fatto di riuscire a soddisfare i bisogni dei clienti, a contribuire al successo dei colleghi di lavoro, a garantire profitto agli azionisti e a concorrere alla sopravvivenza e allo

---

nel business. Ovviamente questo necessita lo sviluppo di particolari virtù all'interno dell'organizzazione utili ad identificare i bisogni dell'individuo e la precisa maniera per contribuire alla loro realizzazione (2009).

sviluppo dell'azienda. Un soggetto che riesce a produrre beni per altre persone e per l'azienda, ottiene anche beni per se stesso, ma questi ultimi sono appunto definiti trascendenti in quanto si estendono oltre il soggetto che li ha prodotti.

I beni intrinseci e trascendenti sono anche definibili come *beni comuni* in quanto condivisibili dalla più ampia collettività, interna o esterna all'azienda. La conoscenza e la felicità, per esempio, sono beni intrinseci dell'individuo ma se vuole può dividerli, una virtù può essere contagiosa. Proprio l'impossibilità di conoscere quanto questi beni creati vengano poi condivisi rende di fatto impossibile misurare il valore che l'azienda sta creando per la collettività<sup>4</sup>. Il *bene comune* non è misurabile ma nonostante questo è molto importante e deve quindi essere curato.

Il ruolo di questi beni all'interno di una organizzazione è quello di soddisfare i bisogni degli stakeholder. Prima di tutto l'azienda genera beni per soddisfare le necessità estrinseche (acquisto un'auto perché ne ho bisogno) o intrinseche (acquisto un'auto per sentirmi realizzato) dei consumatori, ai quali fornisce beni/servizi in cambio di risorse finanziarie che, di conseguenza, vengono utilizzate per soddisfare i bisogni estrinseci dei dipendenti (profitti, salari ecc.) (Pérez López, 1993).

In secondo luogo, l'azienda usa le sue risorse per soddisfare i beni intrinseci dei suoi prestatori di lavoro; la stessa deve assicurare loro un certo grado di soddisfazione, acquisizione di competenze ecc., in modo tale da renderli disposti a continuare a lavorare con l'organizzazione e nello stesso tempo sviluppare nuove *skills*, ovvero, migliorare le loro peculiari capacità (Pérez López, 1993). Ad esempio, una gratifica da parte del datore di lavoro nei confronti del dipendente dal punto di vista della logica del bene comune non è condizione utile ad aumentare il livello di performance del dipendente ma semplicemente rispecchia come il datore di lavoro considera l'individuo, ovvero come un *fine*.

Infine, l'organizzazione ha il compito di motivare i suoi membri ad imparare ad agire sempre con la prospettiva di soddisfare i bisogni di altri individui: consumatori, proprietari, manager, altri dipendenti, fornitori, comunità locali e così via.

Il miglioramento dell'essere umano appartenente ad una organizzazione produttiva è condizione necessaria per il miglioramento dell'organizzazione produttiva stessa (Pérez López, 1993; Argandoña, 2009).

Come osservato da Signori & Rusconi (2009), sono due le dimensioni del concetto di bene comune. La prima è *interna*, in quanto riguarda gli stakeholder aziendali, mentre la seconda è più *esterna*

---

<sup>4</sup> Effettivamente a riguardo è bene aprire una parentesi: ci potrebbero essere delle aziende che creano più valore rispetto a quanto pensino. Ad esempio si pensi ai corsi di formazione che l'azienda offre ai suoi dipendenti, lo fa sicuramente per il desiderio di creare degli effetti positivi sul comportamento degli stakeholder. Si pensi però alla possibilità che qualcuno di questi condivida l'importanza e i benefici che ha saputo trarre dalla formazione fornita in azienda, indirettamente l'azienda è stata in grado di creare valore anche per la collettività. Questo diventa rilevante solo se siamo di fronte ad un modello mentale basato sul bene comune.

poiché si riferisce al ruolo dell'azienda nella società <sup>5</sup>. Queste due dimensioni non sono autonome l'una dall'altra: contribuire al bene comune degli stakeholder dovrebbe essere coerente con il bene comune della più ampia collettività (Melé, 2009, p. 238) – a cui l'impresa partecipa in modo indiretto – attraverso il soddisfacimento dei bisogni dei destinatari dei beni e servizi prodotti nonché, attraverso la creazione di valore sostenibile, per i vari portatori di interessi. La creazione di valore per la collettività include il rispetto delle persone e il loro sviluppo (Calleja & Melé, 2016, p. 116).

#### 4. La Mission aziendale

L'importanza della mission nell'orientare l'azienda, i suoi manager e dipendenti verso il bene comune è ben evidenziato da Melé, il quale osserva come il principio del bene comune fornisca una bussola per la vita sociale, compresa l'attività di impresa. Le imprese come parte della società dovrebbero contribuire al bene comune attraverso la loro mission specifica. Nell'impresa, tutti devono contribuire al bene comune dell'impresa stessa, che dovrebbe essere coerente con il bene comune della più ampia collettività (2009)

Inoltre, egli osserva che una mission aziendale coerente con il principio del bene comune è un modo pratico per introdurre l'etica nel business al top dell'azienda (negli organi di governo e gestione, n.d.r.), ed una efficace attuazione di tale mission è un modo per implementare tale etica in azienda (2009).

La questione della dimensione valoriale specifica di ogni business sottolinea il fatto che la formulazione e l'implementazione della mission aziendale da parte di coloro i quali sono preposti a prendere decisioni, debba essere realizzata tenendo sempre conto della correlazione tra i valori dell'azienda in generale e i valori di ogni singolo dipendente (Marius-Costel, 2016). Il compito di una mission aziendale deve essere effettivamente quello di riflettere la morale dei dipendenti (David, 2014) cercando di riconciliare i valori dell'azienda stessa con i valori dello stakeholder che si identifica in essa (Campbell & Yeung, 1991). Quello che deve trasparire è una sorta di “legame emozionale” e “senso di missione” tra l'istituto e i suoi lavoratori. In accordo a queste riflessioni si propone la seguente *proposition*:

**P1:** *Un'azienda responsabile nel sociale che riconosce come proprio modello mentale il bene comune nella sua dimensione interna, all'interno della sua mission menziona il dipendente.*

---

<sup>5</sup> Scrive **Cassandro** che «non vi può essere [...] sviluppo della economia nazionale senza sviluppo delle singole cellule, le imprese, dove la ricchezza nazionale concretamente si produce» (1969, p. 827).

Nell'elaborazione della P1 ci riferiamo alla dimensione interna del bene comune (paragrafo 3) che ricordiamo avere a che fare con il rapporto tra l'azienda e i suoi stakeholder, in questo caso il dipendente. Una delle più comuni misurazioni del legame emozionale e dell'impegno profuso dal dipendente nei confronti dell'organizzazione è quella proposta da [Allen & Meyer \(1990\)](#) che distingue tre diverse tipologie di legami: quello *affettivo*, un attaccamento emozionale dell'individuo riflesso nel coinvolgimento e nell'identificazione con l'azienda; i suoi obiettivi e i suoi valori sono allineati con i valori, gli obiettivi e la mission dell'organizzazione. Il dipendente quindi rimane ancorato all'azienda perché tale è il suo desiderio. In questo caso l'azienda è stata in grado di generare *bene comune*. Diverso è se si parla di legame *continuativo* o *normativo*, secondo il quale il dipendente rimane perché la sua percezione del costo sociale ed economico da sopportare in caso di abbandono è più elevata. Egli sente un senso del dovere, una pressione sociale e morale che lo spingono verso tale decisione ([Zheng et al., 2010](#)).

Diversi studi sulle mission aziendali si sono focalizzati principalmente su quali dovessero essere i destinatari ai quali l'azienda avrebbe dovuto far riferimento nel formulare la sua mission e a come le performance organizzative risultassero positivamente o negativamente influenzate da tale strumento di business ([Drucker, 1974](#); [King et al., 2013](#); [Robbins & Coulter, 2012](#); [McKee, 2012](#)). [Matejka et al. \(1993\)](#) considerano poi gli obiettivi posti all'interno della mission aziendale come elemento chiave per andare a valutare le performance aziendali e capire se effettivamente queste abbiano rispettato o meno le loro aspettative.

L'implementazione della mission e di conseguenza dello scopo imposto dall'organizzazione può materializzarsi considerando determinate condizioni che riguardano la sequenza dei valori stessi della società di riferimento. Tale approccio identificato nella dimensione etica/morale del business può essere in grado di regolare e modellare i comportamenti all'interno dell'organizzazione legandoli a ciò che è stato inserito dai *policy maker* all'interno della mission. Ovvero, la mission (dichiarata e formalizzata pubblicamente dai *decision makers*) richiede un'attenta considerazione dello scopo aziendale ma, la domanda che sorge in questo contesto, è se "lo scopo dell'organizzazione debba avere una controparte nello scopo comune di tutti i dipendenti" ([Marius-Costel, 2016](#)). Riprendendo le definizioni che riguardano la natura dello "scopo" di ogni organizzazione, non ancora omogenea in letteratura, è bene per la nostra ricerca tener conto degli studi di [Marius-Costel](#) secondo i quali "l'obiettivo di una azienda debba essere identificato al di fuori di essa, nella società e nel contributo che la stessa riesce a dare al *bene comune*" (2016).

Secondo lo stesso autore, il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine posti dall'azienda parte proprio dalla pubblicazione e dichiarazione della sua stessa mission. Pertanto, la mission aziendale

può essere spiegata in base alla potenziale correlazione tra il sistema di valori posti in essere dall'organizzazione e la sua identità/personalità<sup>6</sup>.

Prendo una parentesi a riguardo, probabilmente non è casuale il fatto che il concetto di “*persona*” attribuito all'azienda (De Geus, 2002) confermi la necessità di ridurre l'organizzazione ad un *set* di valori ben definito. In altre parole, le performance del business possono essere influenzate dal tipo di cultura che “manifestano” (Hrebiniak, 2005). A riguardo, è sempre però necessario chiarire la relazione esistente tra la cultura organizzativa e i principi guida dei dipendenti e cercare di allineare le due dimensioni.

A quanto pare quindi, la mission aziendale diventa una parte essenziale nella gestione del rapporto azienda-stakeholders ed è chiaro come, questi ultimi, si aspettino la pubblicazione di una mission chiara che rappresenti il ritratto perfetto dell'identità aziendale (Leuthesser & Kohli, 1997).

Bartkus & Glassman (2007) focalizzano le loro ricerche proprio sull'accuratezza che la mission riserva nei confronti di questi attori aziendali. Il fatto che questa includa o meno stakeholder primari o secondari suggerisce come alcuni gruppi di stakeholder siano più importanti rispetto ad altri (Mitchell et al., 1997). Altri studi hanno dimostrato poi una relazione positiva tra la menzione di specifici stakeholder in varie pubblicazioni aziendali (Fairfax, 2006) e la menzione di un gruppo specifico di stakeholder nella mission (Bart, 1997a; Bartkus et al., 2004; Leuthesser & Kohli, 1997). L'evidente uso della “*stakeholder rhetoric*”<sup>7</sup> all'interno della informativa aziendale supporta la tesi secondo la quale molte aziende riconoscono l'importanza da attribuire alla loro gestione (Donaldson & Preston, 1995), generando così una forte correlazione tra l'orientamento allo stakeholder (Freeman, 1984) e la mission aziendale.

Questo ovviamente implica che l'azienda debba imbattersi in comportamenti che vadano a beneficio di tali attori che influenzano direttamente o indirettamente il suo operare, ovvero, l'azienda necessita che lo stakeholder accetti la sua mission come un accurato indicatore delle sue stesse priorità (Bartkus & Glassman, 2007). La letteratura sulle mission non solo evidenzia l'importanza da attribuire allo stakeholder in fase di articolazione della stessa ma ne suggerisce l'inclusione di alcuni specifici elementi (Ireland & Hitt, 1992; Pearce & David, 1987; Vogt, 1994). Uno studio effettuato da Bartkus et al. (2004) su un campione delle prime 100 aziende appartenenti alla classifica di *Fortune 500* pubblicata nell'anno 2001, ha evidenziato la frequenza della presenza di alcuni termini all'interno delle mission analizzate<sup>8</sup>. Il risultato ha dimostrato come un 63%

---

<sup>6</sup>Rappresentata dallo stesso autore come il *core* organizzativo dell'azienda. Ciò significa che l'identità aziendale nasce proprio dall'insieme dei valori che rinforzano e sostengono i futuri comportamenti dell'organizzazione e dei suoi dipendenti.

<sup>7</sup>Affermazioni o discorsi che suggeriscono l'importanza e l'impegno che l'azienda attribuisce ai non-shareholder come ad esempio dipendenti, consumatori e società in generale e che permeano strumenti aziendali quali websites e documenti come annual report e mission statement (Fairfax, 2006).

<sup>8</sup>32 mission su 100 non sono state rilevate poiché inesistenti o non pubblicate sul sito aziendale.

focalizzasse la sua attenzione sul menzionare al suo interno i clienti, il 34% era orientato alla soddisfazione del dipendente, il 13% all'ambiente e alla sua tutela, il 19% alla tutela delle diversità e il 31% focalizzava il contenuto della mission sulla comunità e il mondo (Bartkus & Glassman, 2008).

Lo stesso studio avrebbe evidenziato poi come, l'elemento più comunemente incluso all'interno della mission, sarebbe stato quello più influente nelle azioni dell'impresa (Bartkus & Glassman, 2008). Da qui segue:

**P2:** *Un'azienda responsabile nel sociale che riconosce come proprio modello mentale il bene comune nella sua dimensione esterna, ha una mission orientata agli stakeholder.*

A differenza della P1, parlare di orientamento agli stakeholder richiama la seconda dimensione del bene comune che è quella esterna. Si dà peso in questo caso al ruolo che l'azienda ha all'interno della collettività, di cui il dipendente fa parte. A tal proposito Bartkus & Glassman hanno generato ipotesi secondo le quali: *“Firms with mission statements that include stakeholder issues are more likely to successfully address these issues in practice than firms with missions that omit these issues.* E ancora: *“Firms with mission statements that include stakeholder issues are more likely to have successfully addressed these issues in the recent past than firms with missions that omit stakeholder issues”* (2007).

## 5. I codici etici

Il codice etico è definito da Schwartz (2001) come un documento scritto, distintivo e formale che racchiude degli standard morali utili a guidare il comportamento dei dipendenti così come quello della corporation.

Esistono differenti ragioni per le quali le aziende redigono tale documento. Così come suggerito da Shaw & Barry (1995), il codice etico può essere considerato un tentativo dell'azienda orientato a migliorare il clima organizzativo per fare in modo che gli individui all'interno di tale contesto si comportino eticamente; tale tentativo potrebbe includere anche la volontà del fondatore di istituzionalizzare la sua morale e i suoi valori così che questi diventino parte integrante della cultura della corporation e aiutino i nuovi arrivati ad integrarsi con tale cultura (Weiss, 1994).

Da uno studio condotto da Adams et al. (2001) sulla relazione esistente tra i codici di condotta e la percezione dei comportamenti etici messi in atto dalle aziende è emerso che i dipendenti delle aziende dotate di tale documento valutano loro stessi e i loro colleghi come “più etici”, rispetto a quelli delle organizzazioni non dotate di codici.

L'esistenza dei codici ha una influenza positiva sul modo stesso in cui i dipendenti si identificano e valutano l'azienda in cui operano. Lo studio di Somers (2001) evidenzia che la presenza dei codici è associata a un elevato livello di impegno del dipendente.

Un buon clima lavorativo è valutato come un fattore critico dato l'andamento crescente dei "problemi" che interessano l'aspetto morale ed etico delle organizzazioni (Singhapakdi, 2010). Se il dipendente fosse in grado di percepire un clima favorevole dal punto di vista valoriale, lo stesso genererebbe un più alto livello di soddisfazione sul posto di lavoro (Koh & Boo, 2004). Alla mancanza di coerenza etica tra l'organizzazione stessa e i suoi dipendenti consegue un sentimento di insoddisfazione.

Poiché i valori cambiano di persona in persona e, di azienda in azienda, si sente la necessità da parte degli organi apicali di strutturare dei codici etici che vadano a supporto dei dipendenti e dei loro comportamenti nel gestire i risultati aziendali (Koh & Boo, 2004).

Schwartz (2005) si pone l'obiettivo poi di comprendere come, un codice etico, possa essere definito realmente "etico" dal punto di vista dei suoi contenuti. Un primo importante *step* sarebbe quello di stabilire dei valori morali universali tramite i quali un codice etico possa essere eticamente strutturato e valutato. Basandosi sulla analisi dei codici etici aziendali, dal codice etico globale e della letteratura riferita all'etica nel business è stato in grado di riconoscere sei valori morali universali quali: affidabilità (che include onestà, integrità, fedeltà ecc.), rispetto (civiltà, autonomia e tolleranza), responsabilità (eccellenza, obblighi e autocontrollo), onestà (imparzialità ed equità), interesse (impegno per il benessere degli altri e benevolenza), senso di cittadinanza (rispettare la legge e proteggere l'ambiente) (Josephson, 1996).

Asgary & Mitschow (2002) affermano che *"...i valori fondamentali...sono necessari in ogni codice etico"*. Secondo gli autori quindi, un codice etico per essere definito tale deve contenere tutti e sei i valori morali universali elencati; se fallisce nel menzionarli allora potrebbe essere giudicato "eticamente carente". Nonostante l'identificazione di tale set di valori possa essere necessaria per stabilire la validità di un codice etico, certamente non è sufficiente per garantire la sua implementazione da parte delle aziende (Waddock, 2004).

I metodi utilizzati per rendere realmente pratico il fine del codice di condotta aziendale si riferiscono ad esempio a metodi formali quali corsi di formazione sulla materia, conferenze o mezzi di potenziamento del personale; metodi informali che riguardano l'esempio fornito da un manager o norme sociali dell'organizzazione stessa (Murphy, 1988; Treviño et al., 1998) e, infine, metodi che riguardano l'essere umano in quanto tale invece che l'azienda, quindi, standard etici personali del dipendente (Laufer & Robertson, 1997).

Assodato che la letteratura si è occupata di definire quali debbano essere i valori morali che un codice etico aziendale deve menzionare per essere riconosciuto come tale, nostro compito è richiamare l'interesse verso l'orientamento dei codici etici al modello del *bene comune*.

Ricordando la tendenza che un'organizzazione orientata al bene comune ha di soddisfare i bisogni degli stakeholders generando beni oltre che materiali ed estrinseci anche non materiali ed intrinseci (paragrafo 3), proponiamo la seguente:

**P3:** *Un'azienda responsabile nel sociale che riconosce come proprio modello mentale il bene comune, nel codice etico richiama la sua volontà nel generare beni intrinseci oltre che estrinseci.*

Come strumento utile a innalzare i livelli di responsabilità sociale dell'azienda, il codice etico chiarifica le norme e i valori ai quali essa si lega (Kaptein, 2004), a differenza della mission che ha il compito di rendere noto il "perché" di una organizzazione e dichiarare quali obiettivi la stessa intende raggiungere (Stevens, 2014).

Il codice etico differisce dalla mission aziendale in quanto tende ad articolare un vero e proprio sistema di valori e a rispondere alla seguente domanda "entro quali standard e valori etici la mission aziendale deve essere perseguita?" (Stevens, 2014).

Integrare il codice etico all'interno di una organizzazione significa definire e dare priorità alle responsabilità aziendali con delle strategie e delle politiche interne così che il codice non risulti un'entità separata. Le performance di lungo termine dipendono da quanto i dipendenti si sentono coinvolti e legati ad una mission decisa e rilevante, definita con una chiara visione etica di fondo (Stevens, 2014). Codice etico e mission aziendale hanno quindi una natura differente essendo il primo un "piano d'azione" per il raggiungimento della seconda.

Accertato però il legame tra questi documenti quali strumenti necessari e strategici per dettare delle linee guida al comportamento degli stakeholders aziendali (Hosmer, 1991; Schwartz, 2001; Stevens, 1994; Treviño & Nelson, 1995; Rogers & Swales, 1990), si propone:

**P4:** *Il codice etico di un'azienda responsabile nel sociale che riconosce come proprio modello mentale il bene comune, contiene una sezione dedicata alla mission aziendale, questo a rafforzare il legame tra i due documenti.*

**P4.1:** *Il codice etico di un'azienda responsabile nel sociale che riconosce come proprio modello mentale il bene comune, presenta una mission aziendale nel codice etico in linea con la mission aziendale contenuta in altri documenti informativi.*

A riguardo (P4.1) infatti, da uno studio (Montecchia et al., 2016) effettuato sulla dichiarazione integrata delle informazioni di RSI su un campione di grandi società quotate selezionate in base al settore di attività, al numero di dipendenti e al totale degli attivi è emerso come, il coefficiente che misurava la coerenza riscontrata tra la mission rinvenibile nel sito web delle aziende e la mission dichiarata all'interno dei codici etici, risultasse essere abbastanza elevato. In generale, più l'integrazione nella *disclosure* effettuata tramite i vari documenti informativi è elevata, più gli stakeholder considereranno la responsabilità sociale come autentica e ben ancorata all'interno dell'identità aziendale (Du & Vieira, 2012).

## 6. Metodo

L'intenzione dell'azienda di considerare l'uomo come strumento o come fine, può essere verificata in modo diretto o indiretto. Per via diretta si possono somministrare interviste ai dipendenti (Dubin, 1956; Davis, 1996; Vroom, 1962; Chiang & Jang, 2008), mentre si può procedere indirettamente utilizzando l'informativa societaria che contiene l'impegno che l'impresa si assume nei confronti degli stakeholder e della collettività.

Un posto di primaria importanza nella verifica indiretta è occupato dai documenti informativi quali la mission aziendale e il codice etico. In questo caso però, a differenza della verifica diretta, è possibile che esistano degli scostamenti tra quanto dichiarato e quanto concretamente realizzato.

La mission è una guida utile a tutti i dipendenti dell'azienda, specialmente nel processo di creazione di politiche e strategie corporate e, fornisce le basi per rendere i dipendenti consapevoli della ragion d'essere, dello scopo e dei principi dell'azienda nella quale presteranno lavoro (King & Cleland, 1979).

Il codice etico invece è un documento scritto, distintivo e formale che racchiude degli standard morali che aiutano ad indirizzare i comportamenti dei dipendenti nei confronti dell'azienda e, viceversa, i comportamenti dell'azienda stessa nei confronti dei dipendenti e di tutti i suoi stakeholder (Hosmer, 1991; Schwartz, 2001; Stevens, 1994)

Visto che la mission rappresenta la bussola da seguire nei comportamenti dell'azienda verso gli stakeholder, inevitabile sembra essere la relazione tra mission e codice etico (o di condotta). La prima si avvicina al codice etico nel momento in cui va ad incorporare anche concetti più metafisici, come principi e valori.

Questo articolo si struttura su un *multiple case study* di tipo esplicativo. L'evidenza che può derivare da questa tipologia di approccio di ricerca è considerata più efficace e tende a garantire all'oggetto di studio delle basi più solide (Herriot & Firestone, 1983). Così come suggerito da Eisenhardt (1989), l'utilizzo di *case studies* può essere definito come una strategia di ricerca che si

focalizza sulla comprensione delle dinamiche presenti all'interno di differenti contesti. In accordo con tale definizione, una analisi basata su un *multiple case study* è quella più appropriata per trovare delle risposte a domande quali “come” e “perché” (Yin, 2003).

Per inquadrare i criteri che fanno di un'azienda socialmente responsabile una “comunità” mentalmente orientata al bene comune e, quindi, per confermare o meno le *propositions* elaborate, sono state selezionate sei delle grandi aziende italiane presenti nel *Down Jones Sustainability Index* dell'anno 2016: Intesa San Paolo, Leonardo-Finmeccanica, Atlantia, Enel, Snam e Terna<sup>9</sup>.

Ogni anno la società *RobecoSam*<sup>10</sup> intervista più di 3.900 società quotate intorno al mondo selezionate dallo *S&P Global Broad Market Index* in base alla loro capitalizzazione di mercato. Il CSA (Corporate Sustainability Assessment) focalizza la sua attenzione su una serie di domande<sup>11</sup> riferite a questioni economiche, ambientali e sociali<sup>12</sup> rilevanti per la potenziale creazione di valore delle aziende nel lungo periodo. Identifica quindi quelle corporation le cui performance sono più effettive grazie all'implementazione di *best-practices* in ambito di sostenibilità. Tra i criteri *economici* generali che influenzano le performance di sostenibilità dell'azienda sottoposta a CSA si riscontrano: “Codes of business conduct”; “corporate governance”; “materiality”; “risk & crisis management”<sup>13</sup>. Abbiamo riportato solo i suddetti criteri non tangibili di valutazione in quanto utili a notare come, anche in questo caso, sia stato ritenuto rilevante il *codice etico*. Questo perché la presenza/assenza di tale elemento pesa sul giudizio che riguarda la responsabilità sociale. Abbiamo la certezza quindi che tutte le aziende campionate redigono un codice etico, ma quante di queste sono orientate al bene comune? La nostra analisi, pur considerando la stessa variabile, vuole andare oltre all'accertamento della sua presenza. Cerchiamo di capire, attraverso questo strumento, il modello mentale dell'impresa e se tale modello mentale è coerente con la mission che ne deve essere fondamento. Un altro elemento comune è il tipo di controllo societario che, come approfondito nel successivo paragrafo, risulta anch'esso rilevante per l'analisi dell'orientamento delle aziende verso il bene comune.

Lo studio proposto segue tre direttrici: (1) Profilo delle società; (2) Mission statement; (3) Codice Etico.

---

<sup>9</sup>La classifica è stata pubblicata il 14 Settembre 2016 sul sito web della *Green Economy & Sustainable Development* ([www.econewsweb.it](http://www.econewsweb.it))

<sup>10</sup>Società internazionale di investimento con un focus specifico sugli investimenti in sostenibilità che si occupa di sviluppare alcuni dei più sofisticati indici ESG (Environmental, Social and Governance)

<sup>11</sup>Da 80 a 120 in base alle differenti tipologie di industrie.

<sup>12</sup>Ogni dimensione indagata consiste di 6 o 10 criteri differenti di valutazione, generali e specifici di ogni industria, ognuno dei quali è poi valutato in percentuale sul totale del questionario sottoposto a verifica. I pesi assegnati a ciascuna delle tre dimensioni indagate, economica ambientale e sociale, variano ovviamente in base alla tipologia di industria.

<sup>13</sup>[www.robecosam.com](http://www.robecosam.com)

## 6.1 Profilo delle società

La letteratura si è preoccupata di riscontrare una correlazione tra industria e responsabilità sociale d'impresa così come di indagare la relazione esistente tra settore industriale e contenuti della mission. [Peyrefitte & David \(2006\)](#) hanno riscontrato differenti comunanze tra le componenti delle mission di aziende appartenenti al settore bancario, al settore computer hardware/software e all'industria alimentare. [Amato & Amato](#) allo stesso modo hanno analizzato le mission aziendali per trovare una relazione tra l'impegno delle aziende nel migliorare la qualità di vita e l'industria nella quale le stesse operano ([2002](#)). I risultati evidenziano come le organizzazioni operanti all'interno del settore finanziario sono più propense ad orientare la loro mission verso caratteri sociali (per questo sensibili anche a temi di responsabilità sociale), mentre l'industria delle costruzioni così come quella manifatturiera si orientano verso temi ecologici ([Amato & Amato, 2002](#)). L'industria di appartenenza è una determinante se si considera l'idea che le industrie più visibili sono più inclini ad impegnarsi in attività di RSI ([Nimwegen et al., 2008](#)). Questo impegno trova il suo fondamento nella *Legitimacy theory*<sup>14</sup> ([Guthrie & Parker, 1989](#)). Stesse evidenze sono riscontrabili grazie a studi che hanno messo in evidenza le influenze che la struttura dell'azionariato ha sulle dichiarazioni di CSR all'interno dell'informativa pubblica aziendale, motivo per cui abbiamo assegnato rilevanza alla tipologia di controllo societario delle aziende dei casi studio. Ad esempio, società caratterizzate da un azionariato concentrato nelle mani di un unico proprietario presentano una attitudine negativa nel dichiarare l'impegno in questioni di CSR ([Hossain et al., 1994](#)) rispetto invece a quanto dichiarato dalle imprese ad azionariato diffuso. In quest'ultimo caso infatti, un più alto livello di responsabilità nei confronti della collettività potrebbe acquisire maggiore rilevanza se si pensasse a come più alta è la probabilità che le azioni di questa società possano essere acquisite da un pubblico più vasto. Questo necessita quindi un maggiore impegno nel sociale ed una successiva dichiarazione pubblica dello stesso tramite gli appositi documenti informativi ([Nazli & Ghazali, 2007](#)). Inoltre, ci si aspetta anche che le società a controllo pubblico siano molto più sensibili a variabili di tipo sociale in quanto indirettamente e teoricamente la dichiarazione di tale impegno starebbe a legittimare la loro esistenza ([Nazli & Ghazali, 2007](#)). Per quanto riguarda la profittabilità delle imprese, diversi studi ([Balabanis et al., 1998](#), [Belkaoui & Karpik, 1989](#); [Belkaoui & Karpik, 1989](#); [Patten, 1991](#); [Hackston & Milne, 1996](#); [Richardson & Welker, 2001](#)) documentano come la stessa sia rilevante per i dati relativi alla CSR.

La Tabella 1 riassume le informazioni dei profili delle società campione.

---

<sup>14</sup>Le aziende che sono più sotto "l'occhio del ciclone" devono guadagnarsi la legittimità ad operare, questa teoria spiega la responsabilità sociale come una necessità da parte delle aziende di legittimarsi.

**Tabella 1.** Profilo società<sup>15</sup>

Azienda	Industria	Settore	Controllo societario	N. Dipendenti	Tot. Attività (in mln)	ROA	ROE
Intesa San Paolo	Bancaria	Finanziario	Azionariato diffuso	89.126	725.100	0,77%	11,44%
Leonardo-Finmeccanica	Materiale per la comunicazione	Tecnologia	Controllo pubblico	45.631	25.385	1,95%	11,36%
Atlantia	Trasporti	Trasporto e reti	Azionariato concentrato	14.220	38.780	3,8%	17,57%
Enel	Impianti elettrici	Utenze	Controllo pubblico	62.080	155.596	2,38%	7,44%
Snam	Impianti gas naturali	Utenze	Azionariato concentrato	2.883	20.129	2,55%	8,52%
Terna	Impianti elettrici	Utenze	Azionariato concentrato	3.767	16.041	4,2%	18,88%

Fonte: elaborazione propria

## 6.2 Mission

Per valutare l'orientamento delle mission allo stakeholder e quindi confermare o meno la P2, indipendentemente dalla "scala gerarchica" ad essi attribuita, si è cercata la presenza dei termini "consumatori/clienti", "territorio/ambiente/mondo", "dipendenti/collaboratori", "collettività/cittadini" "persone". Studi analoghi furono effettuati selezionando le componenti utili per definire se una mission avesse o meno un orientamento al consumatore (David, 2014). La colonna riferita alla "menzione di beni di natura non materiale" all'interno delle mission aziendali si riferisce alla presenza di termini quali "senso di appartenenza", "benessere non solo materiale", "utilità comune", "protezione", "diffusione della cultura", "sicurezza", "rispetto", "sviluppo", "crescita", "nuove opportunità", "crescita professionale". La colonna riferita alla menzione del dipendente, sarà utile per confermare o meno la *propositions* 1 una volta analizzati i risultati.

I contenuti delle mission aziendali campionate sono riportate nella Tabella 1 dell'allegato 1 del testo. Di seguito una Tabella (2) riassuntiva che esplicita in breve i risultati ottenuti dall'analisi di tali documenti informativi.

<sup>15</sup>Dati riferiti ai bilanci annuali dell'anno 2016. Fonte: *it.investing.com*

**Tabella 2.** Analisi delle mission aziendali. Orientamento della mission al bene comune

Azienda	Acquisizione della mission	N. di parole	Orientamento allo stakeholder	Menzione dei dipendenti/ Collaboratori	Menzione di beni di natura non materiale	Mission orient. al Bene comune
Intesa San Paolo	“Mission” (official website)	178	Si	Si	Si	Si
Leonardo-Finmeccanica	“Chi siamo” (official website)	90	Si	No	Si	No
Atlantia	“Il Gruppo” (official website)	72	No	No	No	No
Enel	Codice etico	64	Si	Si	Si	Si
Snam	“Chi siamo” (official website)	144	Si	No	Si	No
Terna	“Chi siamo” (official website)	88	Si	No	Si	No

Fonte: elaborazione propria

### 6.3 Codice etico

Se un'azienda imposta il suo modello mentale sul principio del bene comune, per realizzare ciò che pianifica focalizzandosi su tale modello è ovvio che deve essere in grado di orientare nella stessa direzione tutti coloro i quali sono influenzati e influenzano a loro volta l'attività dell'impresa stessa e le sue performance (Melé, 2009), e può fare questo attraverso l'informativa aziendale. Parliamo quindi dell'importanza che ha capire quali siano i destinatari del codice etico ai quali l'azienda indirizza i suoi modelli di condotta; allo stesso modo la tipologia di diffusione dei contenuti del codice è rilevante per valutare l'efficacia del documento e indurre il rispetto come prassi consolidata all'interno delle aziende. Sono poi riportate nella Tabella 3 sottostante che sintetizza l'analisi dei codici etici (presentata per esteso nell'Allegato 2 del testo, Tabelle 2-7) il riferimento alla volontà di generare beni intrinseci ed estrinseci non materiali, i cui criteri di valutazione sono riassunti nella Tabella 4. In merito alla menzione di beni estrinseci all'interno del codice di condotta aziendale si è fatto riferimento alla presenza di sezioni riguardanti diritti retributivi (beni estrinseci

materiali)<sup>23</sup>. La colonna che valuta la presenza della mission anche all'interno del codice etico così come quella relativa all'integrazione della mission tra quella presente all'interno del codice etico e quella relativa ad altri documenti informativi dai quali la stessa è stata catturata, saranno utili per confermare o meno le proposition 4 e 4.1.

**Tabella 3.** Analisi dei Codici etici. Orientamento del codice al bene comune

Azienda	Destinatari del codice etico	Tipo di diffusione del codice	Pagine dedicate ai dipendenti <sup>24</sup>	Presenza della mission anche all'interno del codice etico	Menzion e di beni intrinseci / non materiali	Mission in linea con quella contenuta nel codice etico (se presente)	Menzion e di beni estrinseci	Codice orient. al BC
Intesa San Paolo	Tutti i suoi stakeholder	Programmi di comunicazione interna ed esterna	2	Si	Si	Si	Si	Si
Leonardo-Finmeccanica	Tutti i suoi stakeholder	Programmi di comunicazione interna ed esterna	3	No	Si	-	Si	No
Atlantia	Tutti i suoi stakeholder	Programmi di comunicazione interna	1	No	Si	-	Si	No
Enel	Tutti i suoi stakeholder	Programmi di comunicazione interna ed esterna/iniziative di formazione etica interne	6	Si	Si	-	Si	No
Snam	Tutti i suoi stakeholder	Procedure di informazione, prevenzione e controllo	4	No	Si	-	Si	Si
Terna	Tutti i suoi stakeholder	Programmi di comunicazione interna ed esterna	3	Si	Si	Si	Si	Si

Fonte: elaborazione propria

<sup>23</sup>Non sono stati inclusi all'interno degli allegati le sezioni del codice riguardanti quanto riferito ai beni estrinseci materiali generati dall'impresa in quanto elemento comune che prescinde dalla responsabilità che le aziende hanno dal punto di vista sociale.

<sup>24</sup>Ci si riferisce alle sezioni del codice che evidenziano i diritti dei dipendenti indipendentemente dai loro doveri ovvi nei confronti dell'azienda.

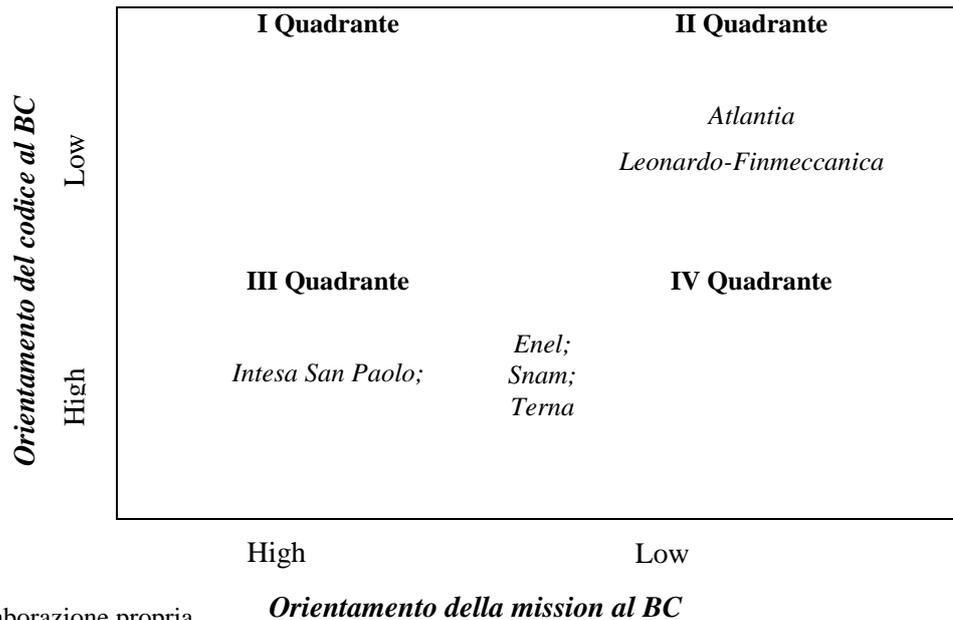
## 7. Caratteristiche del campione

La matrice sottostante è utile per schematizzare meglio i risultati esposti nel successivo paragrafo. Il posizionamento delle società in uno piuttosto che nell'altro quadrante è stato effettuato tenendo conto di due variabili riprese dalle ultime colonne riassuntive delle tabelle 2 e 3: "Mission orientata al bene comune" e "Codice orientato al bene comune". La prima, sull'asse delle ascisse, valuta quindi l'orientamento della mission aziendale al bene comune considerando come le società campionate hanno risposto alle P1 e P2, ovvero: la menzione di "dipendenti/collaboratori" all'interno della mission (P1); l'orientamento della mission allo stakeholder (P2) (*paragrafo 4*). Sull'asse delle ordinate si valuta l'orientamento del codice etico al modello mentale del bene comune in base all'attitudine dei codici analizzati nei confronti delle P3, P4 e P4.1, ovvero: il codice richiama la volontà dell'impresa di generare beni intrinseci oltre che estrinseci (P3); nel codice esiste una apposita sezione dedicata alla mission aziendale (P4); il codice presenta una mission in linea con quella catturata su altri documenti informativi (P4.1) (*paragrafo 5*).

Il III e II quadrante rappresentano gli estremi di orientamento delle aziende verso il modello mentale del BC. Le aziende posizionate nel **III quadrante** esprimono tramite l'informativa aziendale la loro volontà di raggiungere delle performance di responsabilità sociale ottimali, dando pieno spazio a favorire l'individuo che partecipa all'attività d'impresa premendo non solo sui suoi doveri ma valorizzandone i diritti. Allo stesso modo elaborano tali documenti enfatizzando l'importanza della responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder compreso l'ambiente nel quale operano. Queste quindi possiedono una mission aziendale e un codice etico entrambi orientati verso il modello mentale del bene comune.

Le aziende presenti nel **II quadrante**, al contrario, non utilizzano adeguatamente l'informativa aziendale e rispondono in maniera inappropriata alle variabili in oggetto; né la loro mission né tantomeno il codice etico sono elaborati dietro una logica mentale attenta la bene comune. Le organizzazioni che invece occupano una posizione intermedia, come vedremo nei risultati dello studio, esplicitano il loro orientamento all'interno del codice etico ma non approcciano positivamente ad entrambe le variabili riferite alla mission aziendale, o viceversa.

## Matrice 1.



Fonte: elaborazione propria

## 8. Risultati

Nei paragrafi precedenti l'analisi della letteratura ha consentito di formulare quattro propositions, aventi come obiettivo quello di fornire una possibile risposta alla nostra domanda di ricerca. Di seguito, tali propositions saranno utilizzate come *template* per la discussione dei casi aziendali, evidenziando le similitudini e le differenze che caratterizzano le aziende selezionate.

Vogliamo partire dalla P2 secondo la quale un'azienda responsabile nel sociale che riconosce come proprio modello mentale il bene comune nella sua dimensione esterna, ha una mission orientata agli stakeholder.

Dalla Tabella 2, e meglio dalla Tabella 1 degli Allegati del testo, si evince come Intesa San Paolo, Leonardo-Finmeccanica, Enel, Snam e Terna esplicitino pubblicamente nella loro mission una forte tendenza alla creazione di valore nei confronti di tutti gli stakeholder coinvolti: "promuoviamo uno stile di crescita attento alla sostenibilità nel tempo [...] basato sulla fiducia che nasce dalla soddisfazione dei clienti e degli azionisti, dal *senso di appartenenza dei collaboratori* e dalla vicinanza ai bisogni della collettività e del territorio" (Intesa San Paolo).

E ancora "[...] per trasformarle in nuove tecnologie che miglioreranno il nostro mondo e progetteranno il mondo del futuro. [...] per fornire delle soluzioni competitive e sostenibili [...] per fare del mondo un posto sicuro, proteggere le persone, l'ambiente [...]" (Leonardo-Finmeccanica).

La missione di Enel, a sua volta, esprime pubblicamente e formalmente la volontà dell'azienda di fare attenzione alle "esigenze dei clienti, dell'investimento degli azionisti, della competitività dei

paesi in cui operiamo e delle *aspettative di tutti quelli che lavorano con noi*. Enel opera al servizio della comunità [...] con l'impegno di assicurare alle prossime generazioni un mondo migliore" (Enel).

Il modello di business di Snam, inoltre, è perfettamente chiaro dalla sua mission così come chiaro è il profondo attaccamento alle tematiche sulla responsabilità sociale: "[...] un dialogo trasparente con tutti gli stakeholder, nel rispetto dell'ambiente e dei territori" (Snam). Terna si impegna poi con tale documento a dichiarare la sua volontà di creare valore sì per gli azionisti, ma "[...] con una forte impegno all'eccellenza professionale e con un comportamento responsabile verso la comunità, nel rispetto dell'ambiente in cui opera".

La P2 è confermata da queste evidenze per Intesa San Paolo, Leonardo, Enel, Snam e Terna (così come ci si aspettava data la fonte dalla quale i campioni di aziende sono stati selezionati<sup>25</sup>).

Rimane fuori dalle evidenze Atlantia, che non utilizza la mission aziendale per rendere pubblico il suo attaccamento alle tematiche di responsabilità sociale e di conseguenza l'attenzione che pone sullo stakeholder nel gestire il suo business.

Delle mission analizzate, solo due su sei fanno riferimento al dipendente/collaboratore. La P1 è quindi confermata per Intesa San Paolo ed Enel, ma non può dirsi la stessa cosa per le altre quattro aziende. Soffermandoci sulla prima e ricordando quanto detto da [Campbell & Yeung \(1991\)](#) riguardo a quanto deve trasparire dalla mission, ovvero una sorta di legame emozionale e senso di missione tra l'Istituto e i suoi lavoratori, Intesa San Paolo elogia l'importanza del promuovere, tramite la sua attività, "*il senso di appartenenza dei collaboratori*". Questo genera un coinvolgimento emozionale dell'individuo riflesso proprio nell'identificazione con l'azienda ([Allen & Meyer, 1990](#)).

Poi, come dimostrato attraverso la lettura dei codici etici, tutte le aziende considerate esprimono la volontà di andare a supporto dello stakeholder nel soddisfare dei bisogni che prescindono la remunerazione definita tramite contratto. È pur vero però che l'intensità con la quale questi codici si muovono verso questa tendenza è differente di azienda in azienda. Si è riscontrata come accennato una coerenza tra mission e codice nell'attenzione posta alla loro stesura anche in termini di compensazione tra diritti e doveri del lavoratore. La sezione "Pagine dedicate ai dipendenti" della Tabella 3 aiuta a capire il grado di tale attenzione.

La P3 è confermata dal nostro studio come dimostrato dalla tabella sottostante (4). Nonostante questo appunto, i risultati dimostrano diversi livelli di intensità per ognuna.

---

<sup>25</sup>Down Jones Sustainability index

**Tabella 4. Beni di natura non materiale**

<b>Beni di natura non materiale</b>	Intesa San Paolo	Leonardo-Finmeccanica	Atlantia	Enel	Snam	Terna
Sviluppo e crescita professionale	X					
Espressione della creatività	X					
Libera espressione dell'io	X					
Equilibrio tra vita professionale e personale	X					
Benessere/qualità di vita	X				X	
Sviluppo di competenze relazionali e intellettuali	X	X			X	
Partecipazione	X					
Realizzazione personale	X			X		
Pari opportunità			X			
Sviluppo di capacità/competenze e conoscenze		X	X	X	X	X
Riconoscimento		X				X
Rispetto per la salute/sicurezza		X		X		X
Dignità personale		X				
Formazione		X	X			X
Valorizzazione del tempo di lavoro				X		
Diffusione della conoscenza					X	

Fonte: elaborazione propria

Poi, come riscontrabile nella Tabella 3, tre aziende su sei (Intesa San Paolo, Enel e Terna) confermano la P4 secondo la quale il codice etico debba riservare una sezione alla mission aziendale che ne è espressione pubblica e formale. Il secondo punto della stessa proposition (P4.1) ha invece un riscontro positivo per Intesa San Paolo e Terna, ma non può dirsi la stessa cosa per Enel. Il fatto che Intesa San Paolo, secondo il nostro studio orientata verso un modello mentale del bene comune (Vedi Matrice 1), abbia anche una integrazione nella *disclosure* della sua RSI ci

conferma la volontà della stessa di innalzare il suo livello di eticità per rendersi credibile sia dal punto di vista interno (integrando le varie funzioni di business e facendo percepire anche ai dipendenti tale integrazione) che dal punto di vista esterno nei confronti della collettività. Di fatto, la mission che conta di più non è quella inserita nei codici etici ma quella che può essere più facilmente raggiunta tramite ad esempio i siti web delle società. Enel a riguardo non esplicita la sua mission sul sito web della società ma all'interno del codice; questo implica per la stessa meno visibilità e, quindi, una minore esposizione delle finalità aziendali e soprattutto sociali che sono riflesse al suo interno.

## 9. Conclusioni

Obiettivo del presente articolo è stato quello di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *Com'è possibile definire se un'azienda responsabile dal punto di vista sociale riconosce nel bene comune il proprio modello mentale?* La risposta a questa domanda risulta importante per comprendere quanto la responsabilità sociale d'impresa favorisca l'orientamento al bene comune, sia nella sua dimensione interna che esterna. La responsabilità sociale d'impresa, infatti, può trovare diversi modelli mentali sottostanti, finanche quello della creazione di valore per l'azionista. Il modello mentale del bene comune porta a comportamenti responsabili anche quando essi non hanno effetti sulle performance finanziarie, ma impattano positivamente sul benessere degli individui.

Lo studio fornisce un contributo sia dal punto di vista teorico che pratico.

Per quanto riguarda il contributo teorico, sono stati proposti degli indicatori che, prendendo in esame il contenuto della mission aziendale e del codice etico, sono in grado di esplicitare il modello mentale che spinge l'azienda a comportarsi responsabilmente

Dal punto di vista pratico, benché le aziende risultanti più orientate al modello in questione siano paragonabili ad altre dal punto di vista della responsabilità sociale raggiunta, ci si aspetta che diano un maggior contributo al bene comune, anche se come detto tale contributo non è misurabile, soprattutto nella sua dimensione esterna.

La lettura data alla disomogeneità di risposta tra alcuni elementi del campione e le variabili considerate va letta sottolineando la carente importanza che alcune organizzazioni danno allo strumento della mission aziendale. Il fatto di possedere una forte responsabilità sociale, di indirizzare le attività verso la soddisfazione dei bisogni non solo materiali di tutti i soggetti coinvolti, di porre attenzione al benessere dell'individuo in quanto tale e non in quanto strumento utile ai fini dell'azienda e, quindi, il possibile orientamento mentale dell'azienda verso il bene comune, necessita di essere espresso pubblicamente tramite l'informativa aziendale. Il fatto di esplicitare l'orientamento al bene comune attraverso un codice etico ma non anche attraverso la

mission (come riscontrato per tre delle aziende coinvolte) contraddice quanto rilevato da [Melé](#) secondo il quale “le imprese come parte della società dovrebbero contribuire al bene comune attraverso la loro mission specifica” (2009). Tale contraddizione sarebbe riscontrata anche nel momento in cui la mission rilevata sui siti web o altri documenti informativi più facilmente accessibili, fosse differente da quella inserita all’interno dei codici etici. Il caso contrario invece, ovvero una mission che risulta orientata al bene comune, come nel caso di Enel, che non fa da fondamento ad un codice altrettanto orientato a tale modello potrebbe far venir meno la convinzione che un codice etico che si fonda su una mission orientata al bene comune, rende la società stessa più credibile nei confronti di quell’approccio.

Poca sensibilità anche al fattore “dipendente” si è riscontrata nello studio dei contenuti delle mission aziendali. [Marius-Costel](#) (2016), [David](#) (2014) ritengono valida la necessità di realizzare delle mission aziendali tenendo sempre conto della correlazione tra i valori che esprime l’azienda e i valori di ogni singolo lavoratore, riflettendo effettivamente la morale degli stessi. Il fatto che solo tre delle aziende selezionate lo menzionino potrebbe essere causa di una poca sensibilizzazione sulla questione e, ancora, sull’imprescindibile importanza della mission.

Non sembra essere un caso poi il fatto che la società appartenente al III quadrante della matrice 1, e quindi quella società che ha risposto positivamente all’analisi di orientamento al modello mentale del bene comune tramite l’informativa aziendale, abbia una struttura azionaria diffusa tra più azionisti (Intesa San Paolo). È infatti la letteratura ([Nazli & Ghazali, 2007](#)) a suggerire come questa tipologia di controllo spinga le imprese ad essere più responsabili e più propense a esporre tale responsabilità nei confronti della collettività all’esterno; quale strumento più efficace se non i documenti analizzati.

Tale studio riflette la sua utilità su potenziali investitori. Data la sempre più crescente importanza dell’orientamento al bene comune anche nei contesti produttivi, questi ultimi potrebbero essere in grado di distinguere quali tra tante aziende tendano o meno a tale orientamento. Non solo, una ricerca utile anche alle aziende stesse per calare all’interno dell’organizzazione tale logica, dando più importanza all’immediatezza con la quale la mission aziendale potrebbe farlo.

## **10. Limite della ricerca e sviluppi futuri**

Il limite della ricerca consiste nel fatto di non misurare praticamente l’eventuale distanza tra quanto riportato nella mission e nei codici etici e quanto riscontrabile nella realtà. Questa analisi potrebbe essere oggetto di studi futuri, da condurre attraverso dei questionari somministrati ai dipendenti delle società coinvolte nel presente studio.

## Allegato 1.

**Tabella 1.** Mission aziendali

Azienda	Mission
Intesa San Paolo	Lavoriamo insieme per fornire servizi bancari e finanziari di eccellenza ai nostri clienti, <b>attivando leve di sviluppo per tutte le realtà territoriali nelle quali operiamo</b> . Consapevoli del valore della nostra attività in Italia e all'estero, <b>promuoviamo uno stile di crescita attento alla sostenibilità nel tempo dei risultati e alla creazione di un circolo virtuoso basato sulla fiducia che nasce dalla soddisfazione dei clienti e degli azionisti, dal senso di appartenenza dei collaboratori e dalla vicinanza ai bisogni della collettività e dei territori</b> . Competiamo lealmente nel mercato, pronti a cooperare con gli altri soggetti economici, privati e pubblici, ogniqualvolta sia necessario per rafforzare la capacità complessiva di crescita dei sistemi Paese in cui operiamo. <b>Ci assumiamo la responsabilità della gestione prudente dei risparmi, ci impegniamo per l'ampliamento dell'accesso al credito e agli strumenti finanziari per tutti i cittadini, nonché per lo sviluppo sostenibile del sistema imprenditoriale, consci che le nostre decisioni hanno importanti effetti, diretti e indiretti, sull'ambiente naturale e sulla collettività, al cui benessere non solo materiale vogliamo contribuire, sostenendo o realizzando iniziative culturali e di utilità comune.</b>
Leonardo-Finmeccanica	Esploriamo costantemente nuove idee per trasformarle in nuove tecnologie che miglioreranno il nostro mondo e progetteranno il mondo del futuro. Investiamo in ricerca e sviluppo per <b>fornire delle soluzioni competitive e sostenibili</b> . Difesa e sicurezza sono indispensabili ovunque: terra, mare, cielo, spazio e ciber spazio. Integrando l'eccellenza tecnologica dei nostri laboratori e il <b>know how altamente specializzato dei nostri tecnici e ingegneri, lavoriamo per fare del mondo un posto sicuro, proteggere le persone, l'ambiente</b> , i network e le informazioni, contribuendo alla ricerca scientifica e alla diffusione di una solida cultura tecnologica.
Atlantia	L'eccellenza in ciascuna delle aree chiave del nostro settore fa di Atlantia un attore unico nel suo genere, fra i primi al mondo nella gestione di infrastrutture, grazie alla forte integrazione tra le nostre competenze e tutte le attività principali del Gruppo: dal finanziamento, progettazione e costruzione, alla gestione e manutenzione. Il nostro obiettivo è una <b>mobilità sempre più sicura e più sostenibile</b> , attraverso l'innovazione, la tecnologia e la capacità di investimento.
Enel	In Enel abbiamo la missione di generare e distribuire valore nel mercato internazionale dell'energia, <b>a vantaggio delle esigenze dei clienti, dell'investimento degli azionisti, della competitività dei Paesi in cui operiamo e delle aspettative di tutti quelli che lavorano con noi</b> . Enel opera al servizio delle comunità, nel rispetto dell'ambiente e della sicurezza delle persone, con l'impegno di assicurare alle prossime generazioni un mondo migliore.
Snam	Snam è leader in Europa nella realizzazione e gestione integrata delle infrastrutture del gas naturale. Favorisce le condizioni per un costo equo dell'energia attraverso la gestione efficiente del sistema gas, lo sviluppo delle infrastrutture e l'offerta di servizi integrati per il mercato. Promuove l'integrazione delle reti europee anche attraverso partnership strategiche con i più importanti operatori del settore lungo i principali corridoi energetici continentali. Snam <b>segue un modello di business etico e socialmente responsabile, in grado di generare valore per l'azienda e per le comunità in cui opera attraverso una professionalità riconosciuta e un dialogo trasparente con tutti gli stakeholder, nel rispetto dell'ambiente e dei territori</b> . Una <b>strategia di sviluppo chiara e sostenibile nel lungo periodo</b> , basata su un piano di investimenti tra i più significativi nel panorama industriale del Paese, consente alla Società di attrarre capitali italiani ed esteri <b>favorendo crescita e occupazione</b> .
Terna	Terna è un grande operatore delle reti per il trasporto dell'energia. Gestisce la trasmissione di energia elettrica in Italia e ne garantisce la sicurezza, la qualità e l'economicità nel tempo. Assicura parità di condizioni di accesso a tutti gli utenti delle reti. Sviluppa attività di mercato e nuove opportunità di business con l'esperienza e le competenze tecniche acquisite nella gestione di sistemi complessi. Crea valore per gli azionisti con un <b>forte impegno all'eccellenza professionale e con un comportamento responsabile verso la comunità, nel rispetto dell'ambiente in cui opera</b> .

## Allegato 2. Codici Etici<sup>26</sup>

Tabella 2. Intesa San Paolo

### LA RESPONSABILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE

“Oggi le imprese sono chiamate ad assumere una **responsabilità più ampia, che non si esaurisce con gli effetti economici dell’attività** che compiono” [...]

“Nel **fornire risposte efficienti a una gamma sempre più ampia di bisogni**, le imprese devono dimostrare la piena consapevolezza del fatto che nei loro cicli produttivi e nei prodotti che ne sono l’esito sono inglobati interessi [...] che concernono la conservazione dell’ambiente naturale, la salute, il lavoro, il futuro, **il benessere dell’intera collettività e la salvaguardia del sistema di relazioni sociali**”.

[...]

“Questo codice è parte di una visione ampia della nostra responsabilità sociale e ambientale, che pone **al centro il rapporto con i nostri stakeholder**” (pag. 5).

### IL RISPETTO DELLE PERSONE

“[...] garantiamo pari opportunità di **sviluppo** e di **crescita professionale**, di accesso ai **percorsi formativi** e alle iniziative di aggiornamento [...]” “riconosciamo a tutti i collaboratori la possibilità di **esprimere la propria individualità e creatività nel lavoro** e valorizziamo le diversità e le specificità di ciascuno, [...] come contributo essenziale alla crescita del Gruppo”.

“Promuoviamo politiche che agevolino **l’equilibrio fra vita personale e professionale**, favorendo forme di flessibilità e realizzando iniziative per la conciliazione tra impegni lavorativi e privati, nella consapevolezza che tale equilibrio è fondamentale **nella ricerca del benessere di ciascuno**”.

### VALORIZZAZIONE E MOTIVAZIONE

“[...] riconosciamo che il complesso delle **competenze relazionali, intellettuali, organizzative e tecniche** di ogni collaboratore è la nostra principale risorsa strategica, che ci impegniamo a tutelare e a valorizzare perché fattore chiave di vantaggi competitivi sostenibili”

[...]

“promuoviamo la partecipazione responsabile delle **persone**, supportandole sempre, anche in occasione di lunghe assenze e richiediamo loro di impegnarsi costantemente in modo attivo affinché si sentano **coinvolte nel progetto di crescita del Gruppo, attraverso il quale raggiungere anche la propria realizzazione professionale**”.

“sviluppiamo strumenti di condivisione di informazioni e favoriamo lo scambio di esperienze, che facilitino anche il confronto e l’integrazione fra le differenti entità territoriali del Gruppo”.

“Ci adoperiamo per sviluppare, in chi ha compiti di responsabilità, una specifica sensibilità nel **cogliere i bisogni dei collaboratori, nonché di valorizzare i loro suggerimenti e le differenze di opinione, quale opportunità di miglioramento e crescita aziendale**”.

### COESIONE

“La coesione è l’elemento distintivo di una **comunità di persone che lavorano bene insieme** con l’orgoglio di far parte di una grande impresa. Per far crescere e consolidare, attorno a un’identità aziendale forte e condivisa, lo spirito di appartenenza di tutti i collaboratori”.

<sup>26</sup>Codici acquisiti dai siti ufficiali di ciascuna azienda.

### Tabella 3. Leonardo-Finmeccanica

#### RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDERS

“La presenza del Gruppo [...] e la molteplicità dei propri interlocutori rende di primaria importanza la gestione dei rapporti tra Leonardo e gli stakeholders”.

“Nell’evoluzione del rapporto di lavoro *Leonardo si impegna a creare e mantenere le condizioni necessarie affinché le capacità e le conoscenze di ciascuno possano ulteriormente ampliarsi* nel rispetto di tali valori, seguendo *una politica basata sul riconoscimento dei meriti* e delle pari opportunità, prevedendo *specifici programmi volti all’aggiornamento professionale ed all’acquisizione di maggiori competenze*. In ragione di ciò, al dipendente è richiesto di coltivare e sollecitare l’acquisizione di nuove competenze, capacità e conoscenze, mentre *responsabili delle Unità Organizzative devono porre la massima attenzione nel valorizzare ed accrescere la professionalità dei propri collaboratori creando le condizioni per lo sviluppo delle loro capacità e la realizzazione delle loro potenzialità*” (pag. 6)

#### AMBIENTE DI LAVORO E TUTELA DELLA PRIVACY

“Leonardo s’impegna a creare un *ambiente di lavoro che garantisca* a tutti i Destinatari ed in particolar modo *ai dipendenti e collaboratori* a qualsiasi titolo e di qualsiasi livello, *condizioni rispettose della salute, della sicurezza e della dignità personale* [...]”

[...]

“[...] il rispetto della dignità del lavoratore dovrà essere assicurato anche attraverso il rispetto della privacy nella corrispondenza e nelle relazioni interpersonali tra dipendenti” (pag.7)

### Tabella 4. Atlantia

#### LE NOSTRE PERSONE

“Le nostre *Persone* sono considerate elemento indispensabile per l’esistenza e lo sviluppo futuro del Gruppo”

“Affinché *le capacità e le competenze delle nostre Persone possano essere valorizzate* e ciascuno possa *esprimere il proprio potenziale*, le funzioni aziendali competenti dovranno: • applicare criteri di merito e di competenza professionale nell’adottare qualsiasi decisione nei confronti delle nostre Persone; • selezionare, assumere, formare, retribuire e gestire senza discriminazione alcuna, facendo in modo che tutti possano godere di un trattamento equo e paritario” [...]

“[...] il Gruppo si impegna, inoltre, a tutelare l’integrità psichica e fisica delle proprie Persone, nel rispetto della loro personalità [...]” (pag.29)

## Tabella 5. Enel

### VALORE DELLE RISORSE UMANE

“I collaboratori di Enel sono un fattore indispensabile per il suo successo. Per questo motivo, Enel *tutela e promuove il valore delle risorse umane allo scopo di migliorare e accrescere il patrimonio e la competitività delle competenze possedute da ciascun collaboratore*” (pag. 12).

[...]

### INTEGRITA' DELLA PERSONA

“Enel garantisce *l'integrità fisica e morale dei suoi collaboratori*, condizioni di lavoro rispettose della dignità individuale, delle regole comportamentali della buona educazione, e *ambienti di lavoro sicuri e salubri*” (pag. 12).

### RESPONSABILITA' VERSO LA COLLETTIVITA'

“Enel è *consapevole dell'influenza, anche indiretta, che le proprie attività possono avere sulle condizioni, sullo sviluppo economico e sociale e sul benessere generale della collettività, nonché dell'importanza dell'accettazione sociale delle comunità in cui opera*. Per questo motivo, Enel intende condurre i suoi investimenti in maniera ambientalmente sostenibile, *nel rispetto delle comunità locali e nazionali, e sostenere iniziative di valore culturale e sociale al fine di ottenere un miglioramento della propria reputazione e accettazione sociale*” (pag. 16).

### TUTELA AMBIENTALE

“L'ambiente è un bene primario che Enel si impegna a salvaguardare; a tal fine programma le proprie attività ricercando un *equilibrio tra iniziative economiche e imprescindibili esigenze ambientali, in considerazione dei diritti delle generazioni future*. Enel si impegna dunque a migliorare l'impatto ambientale e paesaggistico delle proprie attività, nonché a prevenire i rischi per le popolazioni e per l'ambiente [...]”

### VALORIZZAZIONE E FORMAZIONE DELLE RISORSE

“I responsabili utilizzano e valorizzano pienamente tutte le professionalità presenti nella struttura mediante l'attivazione delle leve disponibili per *favorire lo sviluppo e la crescita dei propri collaboratori* [...]”.

“[...] in modo che quest'ultimo possa tendere al miglioramento delle proprie competenze anche attraverso una formazione mirata”.

### GESTIONE DEL TEMPO DI LAVORO DEI COLLABORATORI

“Ogni responsabile è tenuto a *valorizzare il tempo di lavoro dei collaboratori* [...]” (pag. 32)

## Tabella 6. Snam

### SOSTENIBILITA' E RESPONSABILITA' D'IMPRESA

[...] “Sono adottate forme sistematiche di *coinvolgimento degli Stakeholder*, estendendo il dialogo sui temi della sostenibilità e della responsabilità d’impresa. Snam intende essere *parte attiva nei processi per uno sviluppo sostenibile e si impegna a creare contemporaneamente valore competitivo per l’azienda, per gli Stakeholder e per il territorio in cui opera*. Nello sviluppo sia delle proprie attività di impresa internazionale sia di quelle in partecipazione con i partner, Snam si ispira alla *tutela e alla promozione dei diritti umani, inalienabili e imprescindibili prerogative degli esseri umani*” [...] (pag.6)  
[...]

### SVILUPPO DELLE COMUNITA' LOCALI

“È impegno di Snam *contribuire fattivamente alla promozione della qualità della vita, allo sviluppo socio-economico delle comunità in cui Snam opera e alla formazione di capitale umano e capacità locali*, svolgendo allo stesso tempo le proprie attività d’impresa secondo modalità compatibili con una corretta pratica commerciale” (pag.13)

### SVILUPPO E TUTELA DELLE RISORSE UMANE

“*Le persone sono elemento indispensabile per l’esistenza dell’impresa* [...] Snam si impegna a *sviluppare le capacità e le competenze* del management e *dei dipendenti*, affinché, nell’ambito della prestazione lavorativa, *l’energia e la creatività dei singoli trovi piena espressione per la realizzazione del proprio potenziale*, e a tutelare le condizioni di lavoro sia nella protezione dell’integrità psico-fisica del lavoratore sia nel rispetto della sua dignità” (pag. 17)  
[...]

### KNOWLEDGE MANAGEMENT

“*Snam promuove la cultura e le iniziative volte alla diffusione di conoscenze all’interno delle proprie strutture* e a mettere in luce i valori, i principi e i comportamenti e i contributi in termini di innovazione delle famiglie professionali in relazione ai temi legati allo sviluppo delle attività di business e alla crescita sostenibile dell’azienda.  
*Snam si impegna a offrire strumenti di interazione tra i componenti delle famiglie professionali, i gruppi di lavoro e le comunità di pratica, nonché di coordinamento e accesso al know-how, e promuove iniziative di crescita, diffusione e sistematizzazione delle conoscenze* [...] al fine di *ottimizzare il sistema di condivisione e di distribuzione della conoscenza* tra i singoli” (pag. 19)

## Tabella 7. Terna

### I QUATTRO PRINCIPI DI TERNA

*“Il rispetto un tema molto ampio e molto sentito, perché tocca l’individuo, sia nella sua sfera personale e privata sia nella sua sfera professionale, e anche, più in generale, l’atteggiamento dell’azienda nei confronti degli impegni presi con i propri interlocutori. In termini di relazioni all’interno dell’azienda, il rispetto significa in primo luogo la protezione dell’integrità fisica e morale del personale e la sua valorizzazione in quanto risorsa chiave di competitività e di successo. Verso l’esterno, significa invece mantenere rapporti professionali con clienti e fornitori, ma anche ascoltare gli altri stakeholder [...] Significa infine operare in modo compatibile con l’ambiente circostante, nell’interesse di tutti”*

(pag. 11)

[...]

### DIPENDENTI

*“Terna assume il rispetto della persona umana come fondamento del rapporto con i suoi collaboratori e si impegna a tutelarne l’integrità fisica e la dignità morale, in tutti gli aspetti della vita lavorativa. [...] Diffonde e consolida una cultura della sicurezza dei lavoratori basata sulla consapevolezza e la prevenzione dei rischi, provvedendo anche a garantire che i luoghi di lavoro siano sicuri, salubri e decorosi. Terna considera l’apporto professionale dei dipendenti un fattore indispensabile di successo: valorizza quindi le proprie risorse umane, fornendo a tutti, in modo chiaro e accessibile, le informazioni e la formazione necessarie allo svolgimento del lavoro. Investe nell’accrescimento delle competenze possedute, favorisce la partecipazione attiva al lavoro, riconosce e premia le capacità e il merito individuale”* (pag. 22)

### COLLETTIVITA’ E TERRITORIO

*“La collettività rappresenta uno stakeholder fondamentale di riferimento, se pur indiretto. Si ispira quindi al principio di responsabilità, garantendo nel tempo la sicurezza, la continuità, la qualità e l’economicità del servizio valutando gli effetti a lungo termine delle proprie scelte. Terna rispetta l’ambiente e le comunità in cui opera”* (pag. 36)

TESTO PROVVISORIO  
PROTETTO DA COPYRIGHT

## References

- Adam, A. M., Rachman-Moore, D., (2004) "The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes". *Journal of Business Ethics*, 54, pp. 225-244.
- Adams, J. S., Tashchian, A., Shore, T. H., (2001) "Codes of ethics as signals for ethical behavior". *Journal of Business Ethics*, 29, pp. 199-211.
- Anderson, S. E., Jamison, B., (2015) "Do the top U.S. corporations often use the same words in their vision, mission and value statements?". *Journal of Marketing and Management*, 6, 1, pp. 1-15.
- Antonioli, D., Nicolli, F., Ramaciotti, L., Rizzo, U., (2016) "The effect of intrinsic and extrinsic motivations on academics' entrepreneurial intention". *Administrative Sciences*, 6, 15, pp. 1-18.
- Argandoña, A., (2009) "The common good of the company and the theory of the organization". *IESE Business School University of Navarra, Working Paper*, 777, pp. 1-19.
- Ariely, D., Bracha, A., Meier, S., (2007) "Doing good or doing well? Image, motivation and monetary incentives in behaving prosocially". *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, Institute for the Study of Labor IZA, 2968, Federal Reserve Bank of Boston, 07-9, pp. 2-32.
- Banker, R. D., Potter, G., Srinivasan, D., (2000) "An empirical investigation of an incentive plan that include Nonfinancial performance measure". *The Accounting Review*, 75, 1, pp. 65-92.
- Bartkus, B. R., Glassman, M., (2008) "Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management". *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 207-216.
- Bozza, G., (2012) "La vita economica secondo la Dottrina Sociale della Chiesa". Scuola di Formazione all'Impegno Politico e Sociale, *La Vita Economica nella DSC*, pp. 1-10.
- Cho, S., Lee, C., Park, C. K., (2012) "Measuring corporate social responsibility". *The CPA Journal*, pp. 54-60.
- Cohen, J. R., Holder-Webb, L. L., Nath, L., Wood, D., (2012) "Corporate reporting of Nonfinancial leading indicators of economic performance and sustainability". *Accounting Horizon*, 26, 1, pp. 65-90.
- Costel, M., (2016) "A theoretical analysis of the mission statement based on the axiological approach". *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4, 4, pp. 553-570.
- Craig, C., Ngondo, P. S., Flynn, M. A., (2016) "How firm is your digital handshake?: mission statements and transparency". *Public Relations Review*, 42, pp. 692-694.
- David, F. R., David, F. R., David, M. E., (2016) "Benefits, characteristics, components and examples of customer-oriented mission statements". *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 9, 1, pp. 19-31.
- David, M. E., David, F. R., David, F. R., (2014) "Mission statement theory and practice: a content analysis and new direction". *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 7, 1, pp. 95-110.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., (2000) "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54-67.
- Dhaliwal, D. S., Radhaskrishnan, S., Tsang, A., Yang, Y. G., (2012) "Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure". *The Accounting Review*, 87, 3, pp. 723-759.
- Fairfax, L. M., (2007) "A corporate law theory for actualizing social responsibility rhetoric". *Florida Law Review*, 59, pp. 771-828.
- Garriga, E., Melé, D., (2004) "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- Hamilton, W. Sir., (1882) "Lectures on metaphysics and logic". Toronto, Boston: Gould.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., (2003) "Coming up short on Nonfinancial performance measurement". *Harvard Business Review*, pp. 1-10.
- Johnson, R. A., Greening, D. W., (1999) "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance". *The Academy of Management Journal*, 42, 5, pp. 564-576.
- Kaptein, M., Schwartz, M., (2008) "The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model". *Journal of business ethics*, 77, pp. 111-127.
- Kennedy, R. G., (2006) "Corporations, common goods, and human persons". *Ave Maria Law Review*, 4,1, pp. 1-32.
- King, D. L., Case, C. J., Premo, K. M., (2014) "Does company size affect mission statement content?". *Academy of Strategic Management Journal*, 13, 1, pp. 21-33.
- King, D. L., Case, C., Premo, K., (2013) "2012 mission statement: a ten country global analysis". *Academy of Strategic Management Journal*, 12, 1, pp. 77-93.
- Leggat, S. G., Holmes, M., (2015) "Content analysis of mission, vision and value statements in Australian public and private hospitals: implications for healthcare management". *Asia Pacific Journal of Health Management*, 10,1, pp. 46-55.
- Li, Q., Luo, W., Wang, Y., Wu, L., (2013) "Firm performance, corporate ownership, and corporate social responsibility disclosure in China". *Business Ethics: A European Review*, 22, 2, pp. 159-173.
- Lin, H. F., (2007) "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intention". *Journal of Information Science*, 33, pp.135-149.
- Lindgreen, A., Swaen, V., (2010) "Corporate social responsibility". *International Journal of Management Reviews*, Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management, pp. 1-7.
- Matten, D., Moon, J., (2004) "Corporate social responsibility. Education in Europe". *Journal of Business Ethics*, 54, pp. 323-337.
- Melé, D., (2009) "Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles". *Journal of Business Ethics*, 88, 1, pp. 227-244.

- Montecchia, A., Giordano, F., Grieco, C., (2016) "Communicating CSR: Integrating approach or selfie? Evidence from the Milan Stock Exchange". *Journal of Cleaner Production*, 136, pp. 42-45.
- Nazli, A., Ghazali, M., (2007) "Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: some Malaysian evidence". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7, 3, pp. 251-266.
- Nimwegen, G., Bollen, N., Hassink, H., Thijssens, T., (2008) "A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study". *International Journal of Organizational Analysis*, 16, 1/2, pp. 61-82.
- O'Gorman, C., Doran, R., (1999) "Mission statements in small and medium-sized businesses". *Journal of Small Business Management*, pp. 59-66.
- Pandey, S., Kim, M., Pandey, S. K., (2017) "Do mission statements matter for nonprofit performance?". *Nonprofit Management & Leadership*, 27, 3, pp. 389-410.
- Patel, B. S., Booker, L. D., Ramos, H. M., Bart, C., (2015) "Mission statements and performance in nonprofit organisations". *Emerald Group Publishing Limited, Corporate Governance*, 15, 5, pp. 759-774.
- Popovski, V., Borota Popovska, M., Topuzovska Latkovikj, M., (2015) "Firm's innovativeness performance as a matter of strategic determination: mission statement innovation value". *Economic Development*, 3, pp. 29-46.
- Rajasekar, J., (2013) "A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability". *Journal of Management Policy and Practice*, 14, 6, pp. 131-147.
- Schwartz, M., (2001) "The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour". *Journal of Business Ethics*, 32, 3, pp. 247-262.
- Schwartz, M., (2005) "Universal moral values for corporate codes of ethics". *Journal of Business Ethics*, 59, pp. 27-44.
- Somers, M. J., (2001) "Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values". *Journal of Business Ethics*, 30, 2, pp. 185-195.
- Stevens, B., (1994) "An analysis of corporate ethical code studies: Where do we go from here?". *Journal of Business Ethics*, 13, 1, pp. 63-69.
- Stevens, B., (2008) "Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior". *Journal of Business Ethics*, 78, 4, pp. 601-609.