



A.D. MDLXII



**DOTTORATO DI RICERCA IN DIRITTO ED ECONOMIA DEI
SISTEMI PRODUTTIVI
INDIRIZZO ECONOMICO - CICLO XXVI**

**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE: ANALISI,
RENDICONTAZIONE ED EFFETTI DELLE PERFORMANCE SOCIALI
SULLE PERFORMANCE FINANZIARIE**

Coordinatore:

Chiar.mo Prof. Michele Comenale Pinto

Tutor

Prof. Marco Ruggieri

*Tesi di dottorato della
Dott.ssa Brunella Arru*

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

INDICE

INTRODUZIONE	V
PARTE PRIMA: ELEMENTI DI CONTESTO	1
CAPITOLO 1	2
1. Introduzione	2
2. L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa	14
3. Le principali correnti di pensiero che confluiscono nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa	18
4. Teorie strumentali	19
4.1. Massimizzazione dello shareholder value	22
4.2. Teorie strumentali: strategie per ottenere un vantaggio competitivo	23
4.2.1. Investimenti sociali in contesti competitivi	24
4.2.2. Natural resource-based view e capacità dinamiche delle imprese	26
4.2.3. Soddisfazione delle esigenze della parte economicamente svantaggiata della società	29
4.2.4. Cause-related marketing	31
5. Teorie politiche	32
5.1. Costituzionalismo societario	33
5.2. Teoria dei contratti sociali integrativi	35
5.3. Cittadinanza d'impresa	38
6. Teorie itegrative	43
6.1. Piani e politiche di risposta al cambiamento	43
6.2. Principio di responsabilità pubblica	48
6.3. Stakeholder management	50
6.4. Corporate social performance	55
7. Teorie etiche	56
7.1. Teoria normativa degli stakeholder	57
7.2. Diritti universali	64
7.3. Sviluppo sostenibile	68
7.4. Approccio del bene comune	70

PARTE SECONDA: I VANTGAGGI DELLA CSR E DELLA SUA COMUNICAZIONE	73
CAPITOLO 2	74
1. I benefici della csr	74
2. Corporate social responsibility e resource-based perspectives	76
3. Corporate social responsibility e valore della reputazione nella creazione di valore sostenibile	84
CAPITOLO 3	92
1. Introduzione	92
2. Relazioni tra impresa e stakeholder	93
2.1. Definizione di relazioni pubbliche	94
2.1.1. Stakeholder information strategy	95
2.1.2. Stakeholder response strategy	96
2.1.3. Stakeholder involvement strategy	97
3. I fattori chiave della CSR communication	98
4. Creare percezioni positive della comunicazione della CSR	100
4.1. Il contenuto del messaggio	101
4.2. I motivi della CSR	103
4.3. Percezione della coerenza tra problema sociale e business aziendale	103
4.4. I Canali della comunicazione	104
4.4.1. La reputazione aziendale	106
4.4.2. Il posizionamento della CSR	107
4.4.3. Tipologia di stakeholder	107
4.4.4. Issue support	108
4.4.5. Social value orientation	109

PARTE TERZA: STRUMENTI DI COMUNICAZIONE, RENDICONTAZIONE E MISURAZIONE DELLA CSR	111
CAPITOLO 4	112
1. Introduzione	112
2. Bilancio sociale	116
2.1. Principi di redazione	122
2.2. Struttura e contenuto	126
3. Standard accountability 8000	132
4. AccountAbility 1000	133
5. ISO 26000	135
6. Codice etico	137
7. Altri strumenti (Ecolabel, Emas)	141
CAPITOLO 5	143
1. Introduzione	143
2. Definizione della Corporate Social Performance	144
3. Evoluzione del concetto di Corporate Social Performance	148
3.1. Il modello di Carroll	148
3.2. Il modello di Sethi	152
3.3. Il modello di Jones	154
3.4. Il modello di Strand	154
3.5. Il modello di Wartick e Cochran	156
3.6. Il modello di Clarkson	157
3.7. Il modello di Wood	158
3.8. Evoluzioni del modello di Wood	160
3.9. Il modello di Drucker	163
3.10. Il modello di Griffin e Mahon	164
4. Misurazione della Corporate Social Performance	164

PARTE QUARTA: RICERCA EMPIRICA	173
CAPITOLO 6	174
1. Introduzione	174
2. Ipotesi di ricerca	175
3. Metodologia	175
3.1. I dati e le dimensioni del campione	175
3.2. Misurazione della CSR	177
3.3. Misurazione della CFP	182
3.4. Strumento statistico per valutare la eventuale presenza e magnitudo del legame tra CSP e CFP	183
4. Limitazioni	185
5. Risultati	185
APPENDICE	210
Appendice 1. Elenco delle aziende selezionate in ordine di grado di capitalizzazione	210
Appendice 2. Macro-aree e sub-aree	211
Appendice 3. Indicatori di performance GRI	212
Appendice 4. Analisi delle correlazioni	217
BIBLIOGRAFIA	254

INTRODUZIONE

Nell'ultimo decennio il tema della responsabilità sociale d'impresa (CSR) è stato oggetto di un crescente e rinnovato interesse, derivante dall'aumento delle istanze, da parte degli attori socio-economici, di dimostrazione delle responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali delle imprese.

Il dibattito circa la CSR, affondando le radici nei complessi rapporti tra economia ed etica, rappresenta un aspetto più che mai controverso, andando a toccare questioni pertinenti ai fenomeni dell'economia moderna ed alle relative conseguenze su individui, società, ed organizzazioni.

Tale interesse è divenuto sempre più sofisticato e complesso, spostando il dibattito da ideologia a realtà, creando una coscienza aziendale volta a vedere la CSR quale aspetto prioritario del proprio operato, essendo diventata, agli occhi della società, legittimante per la propria attività.

La complessità dell'argomento ha portato ad un'ampia letteratura, divenendo una vera e propria disciplina autonoma che, pur riconoscendo la dimensione etica dell'impresa, non giunge ad un unanime consenso circa la sua natura, svelando la presenza di numerosi gap da colmare, zone d'ombra su cui far luce ed una varietà di approcci metodologici ed orientamenti teorici che talvolta si integrano tra di loro, ed altre volte si discostano significativamente.

L'opinione sempre più condivisa è che l'impresa, nella sua veste di "istituzione sociale", che condiziona in vari modi (non sempre positivamente) l'ambiente in cui opera e da cui trae risorse, debba tenere conto, nelle proprie scelte strategiche, dei problemi della collettività. Aumenta così l'attenzione sulle pratiche di responsabilità sociale delle aziende sotto vari aspetti: legali, sociali, morali e finanziari.

Per decenni, se da un lato gli accademici hanno concentrato la propria attenzione sulla ricerca di una definizione di CSR e sul suo fondamento etico, gli studiosi di marketing e gestione d'impresa hanno focalizzato i propri sforzi sull'individuazione di *potential business rationales* di CSR e sugli effetti sulla reputazione e performance economico-finanziarie generati dagli sforzi compiuti dalle imprese in materia di CSR.

Nella prima parte, dopo aver analizzato puntualmente l'evoluzione del dibattito sulla CSR, partendo dall'ipotesi che in ogni sistema sociale è possibile osservare l'adattamento all'ambiente (relativamente alle risorse ed all'economia), il conseguimento degli obiettivi (relativamente alla politica), l'integrazione sociale ed al *pattern maintenance or latency* (collegato alla cultura ed ai valori), vengono approfondite le principali correnti di pensiero che confluiscono nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa riconducibili a quattro aspetti della realtà sociale, quali l'economia, la politica, l'integrazione sociale e l'etica. Ciascuno di questi è rapportabile ad altrettante teorie, *strumentali* – secondo cui le imprese sono lo strumento per la creazione di ricchezza di benessere, e ammettono la responsabilità sociale d'impresa come unico strumento finalizzato al perseguimento dei profitti –, *politiche* – relative al potere sociale delle imprese e la cui CSR è uno strumento atto a favorire la cooperazione sociale ed il rispetto di diritti e doveri derivanti dall'operare all'interno dell'arena politica in cui tale potere è esercitato –, *integrative* – secondo cui il business deve integrarsi con la domanda sociale ricevendone da questa legittimazione e prestigio, dato che la continuità, lo sviluppo e l'esistenza del commercio dipende dalla società stessa – ed *etiche* – che enfatizzano il ruolo della CSR come strumento di incorporazione di obbligazioni etiche all'interno dei valori dell'impresa, la quale deve assumere una responsabilità sociale quale obbligo etico da porre al di sopra di qualunque altra considerazione –.

La seconda parte è dedicata all'analisi della CSR, intesa come nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa capace di generare benefici, e fondata su una visione relazionale della stessa, rivestendo un ruolo di prim'ordine nel rafforzamento e nel rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali.

Difatti, l'attuazione di pratiche di responsabilità sociale da parte dell'impresa, intendendo il suo impegno a comportarsi in modo etico e corretto superando il mero rispetto della legge ed includendo nelle scelte gestionali considerazioni etiche, sociali e ambientali, generano conseguenze sul piano competitivo, sintetizzato dalla relazione tra CSR, intangibles e performance, riassumibili in quattro fonti di vantaggi, quali l'aumento della visibilità, del successo e della reputazione, lo sviluppo della capacità di anticipare i trend ambientali, l'aumento della motivazione e del coinvolgimento del personale, del livello di sicurezza e dell'abilità nel prevenire crisi.

In tale ottica, l'adozione di pratiche di CSR non rappresenta solo un impegno economico ma una vera e propria strategia che include, nelle scelte aziendali, considerazioni etiche, sociali e ambientali.

I benefici associati al processo ed alla diffusione della CSR e della sostenibilità, si articolano in due dimensioni, una interna ed una esterna.

La dimensione interna, in linea con la *resource based prospectives*, annovera la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'organizzazione aziendale, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente, e vede negli investimenti in attività socialmente responsabili la possibilità di generare benefici interni, contribuendo a sviluppare nuove risorse e capacità legati al know-how ed alla cultura aziendale, e dando luogo ad un uso più efficiente delle risorse, generando dunque vantaggio competitivo.

La dimensione esterna è connessa agli effetti delle attività di CSR sulla reputazione aziendale, contribuendo al miglioramento delle relazioni con attori esterni (quali clienti, investitori, banche, fornitori e concorrenti) ed interni (aumentando la motivazione, l'impegno e la fedeltà dei dipendenti, che a sua volta può migliorare i risultati finanziari).

L'attenzione è stata successivamente posta sulle modalità attraverso cui l'impresa divulga il proprio impegno in campo sociale, essendo la comunicazione non uno strumento marginale per il supporto dell'immagine aziendale, ma parte integrante e componente indispensabile per la sua gestione strategica e operativa e per il suo successo di ogni politica di Responsabilità Sociale d'Impresa. In tale fase, sono state analizzate in prima istanza le relazioni tra impresa, stakeholder e shareholder ed il ruolo della comunicazione quale leva strategica per la creazione e mantenimento della reputazione dell'organizzazione, la quale è connessa al modo di agire dell'impresa (e quindi anche ai suoi comportamenti socialmente responsabili) ed è segno distintivo e parte integrante della sua identità, generando fiducia verso la stessa ed il suo operato.

Successivamente, sono stati analizzati gli strumenti a disposizione dell'impresa per la creazione di percezioni positive circa il suo operato socialmente responsabile, focalizzando i fattori chiave della CSR communication che aiutano a minimizzare lo scetticismo degli stakeholder e rafforzare la credibilità del suo messaggio generando goodwill.

Difatti, l'impresa non può limitarsi a realizzare iniziative di CSR, ma deve necessariamente far conoscere, sia all'esterno sia all'interno, il proprio impegno in campo sociale: la comunicazione è parte integrante, e componente indispensabile, di ogni politica di Responsabilità Sociale d'Impresa.

In tal senso, assume crescente rilievo il tema dell'Accountability, ovvero la capacità dell'impresa di rendicontare agli stakeholder in modo trasparente, affidabile e completo circa le performance realizzate dalle imprese socialmente responsabili.

La terza parte è conseguentemente dedicata agli approcci alla rendicontazione e misurazione della CSR.

In primo luogo viene sviluppato il concetto di rendicontazione sociale, parte del concetto di accountability, che si manifesta in quel processo e in quelle modalità tramite cui si vuole agevolare lo sviluppo di un sistema informativo aziendale non esclusivamente contabile, atto sia alla rendicontazione sia all'affinamento dei processi di pianificazione, programmazione e controllo, capaci di rappresentare la multidimensionalità dei risultati sociali, ambientali ed economici raggiunti, ovvero tramite cui l'organizzazione rende conto del suo operato, delle sue scelte e responsabilità in un quadro di sempre maggiori istanze di trasparenza ed apertura alle richieste della collettività. Tra gli strumenti a disposizione dell'azienda, lo studio ha approfondito i temi del bilancio sociale, dei principali standard adottati e del codice etico.

In secondo luogo vengono analizzati i principali contributi circa la relazione tra RSI, performance economica e finanziaria delle aziende; difatti, nonostante il tema della Corporate Social Performance (CSP) ed i suoi relativi concetti (corporate social responsibility, corporate social responsiveness, corporate citizenship) siano da tempo oggetto di studio, non vi è ancora unanime accettazione circa la sua definizione, le sue implicazioni e la sua misurazione, palesandosi un argomento quanto mai controverso, ambiguo e difficile da indagare. Tale attenzione è generata dalla ricerca di una risposta ad uno dei principali quesiti del dibattito sulla responsabilità sociale, ovvero se è conveniente per le imprese prestare attenzione alle esigenze della società. Dopo aver esposto le principali definizioni proposte e l'evoluzione della CSP, si affronta il problema della sua misurazione.

La quarta parte è dedicata alla ricerca empirica. Il tema centrale prende spunto dai numerosi studi accademici sulla misurazione dell'associazione statistica tra la percezione di responsabilità sociale delle imprese e le sue performance finanziarie (PCP), al fine di giungere alla comprensione del rapporto tra CSR e CFP, la cui natura è ancora oggetto di controversi dibattiti.

L'obiettivo della ricerca è quello di verificare empiricamente, in una fase di incertezza economica come quella attuale, l'esistenza di una correlazione tra performance finanziarie delle imprese (CFP), ed il relativo livello di divulgazione circa i loro CSR engagement, ovvero dare una risposta al dilemma “*Does Corporate Responsibility Pay Off?*”.

Date queste premesse è stato definito l'impianto metodologico che trova negli strumenti qualitativi la migliore chiave di comprensione e decodifica dei fenomeni studiati in relazione al contesto di riferimento.

Nello studio, focalizzato su una prospettiva di breve periodo, dato lo scopo primario di valutare il link tra corporate social performance - misurata per mezzo dello studio del grado di divulgazione riservato alle questioni di interesse sociale - e performance finanziarie, si è deciso di includere nel campione solo quelle aziende quotate nell'indice FTSE Italia All-Share Index che hanno pubblicato on line il bilancio CSR o di sostenibilità 2012. Questo criterio di selezione è in linea coi precedenti studi in materia di CSR reporting che osservano come le grandi aziende divulgano la propria responsabilità sociale in misura maggiore rispetto alle imprese di minori dimensioni, e dalla constatazione che, tra gli strumenti di comunicazione privilegiati dalle aziende che divulgano il proprio impegno sociale, Internet è diventato un tool sempre più importante ed uno dei principali canali di comunicazione della propria RSI. Questo anche in virtù dei numerosi vantaggi offerti, tra cui la divulgazione di una più importante quantità di informazioni, ad un costo inferiore, in un minor arco di tempo e rivolgendosi ad un pubblico di riferimento più vasto e mirato.

La misurazione della CSR e delle sue dimensioni è effettuata tramite la metodologia della content analysis applicata ai report annuali pubblicati, in quanto considerati la principale fonte di informazioni, strumento credibile e ampiamente distribuito presso i pubblici destinatari e significativa opportunità per differenziarsi dai concorrenti e la misurazione della CFP sulla base dei dati di mercato forniti dall'indice

FTSE Italia All-Share Index il 30 novembre 2013 ed i dati pubblicati nei bilanci d'esercizio chiusi al 31 dicembre 2012 (su cui vengono calcolati gli indici di bilancio ROA e ROE). L'analisi della relazione tra performance sociali e performance finanziarie è stata successivamente analizzata tramite l'impiego della metodologia non parametrica proposto da C. Spearman (ρ), che indica una correlazione basata sui ranghi, permettendo di verificare l'ipotesi nulla dell'indipendenza tra due variabili.

PARTE PRIMA
ELEMENTI DI CONTESTO

CAPITOLO 1

1. INTRODUZIONE

A partire dalla seconda metà del ventesimo secolo si è assistito ad un lungo dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (d'ora in avanti CSR); difatti, a seguito della crescente richiesta, da parte degli attori socio-economici, di dimostrare le proprie responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali (Carroll, 2004, Margolis e Walsh, 2003), la *corporate social responsibility* è divenuta prioritaria per le imprese, essendo diventata, agli occhi della società, legittimante per l'attività d'impresa (Deegan, 2002: 292; Holmström, 2003; Hooghiemstra, 2000: 56; Neu et al., 1998; Wartick e Cochran, 1985: 759).

Benchè le implicazioni sociali delle aziende vengano studiati da decenni (ad esempio, Berle, 1931; Bowen, 1953; Davis, 1960; Dodd, 1932, Frederick, 1960), è solo di recente che l'interesse verso la responsabilità sociale delle imprese è diventato più diffuso (Serenko & Bontis, 2009; Wagner, Lutz, e Weitz, 2009), sempre più complesso e sofisticato, tanto da portare a pensare che la CSR

not only is doing good, the right thing to do, but it also leads to doing better (Bhattacharya and Sen, 2004: 9)¹,

spostando il dibattito da ideologia a realtà (Lindgreen e Swaen, 2010).

Nel corso degli ultimi decenni,

corporate social responsibility (CSR) has grown from a narrow and often marginalized notion into a complex and multifaceted concept, one which is increasingly central to much of today's corporate decision making² (Cochran, 2007)

¹ Cfr. Dunphy et al. (2003); Kotler e Lee (2005).

² La responsabilità sociale delle imprese (RSI) è passata da una nozione ristretta e spesso emarginata ad un concetto complesso e sfaccettato, con un ruolo sempre più centrale in gran parte del processo decisionale delle aziende odierne.

divenendo una vera e propria disciplina autonoma caratterizzata da una varietà di approcci metodologici e orientamenti teorici che, talvolta, si integrano tra di loro e altre volte si discostano significativamente.

È possibile ritrovare il concetto di CSR negli studi sull'etica d'impresa, sulla cittadinanza d'impresa (*corporate citizenship*), sullo sviluppo sostenibile e sul commercio equo e solidale, mentre numerose sono le applicazioni della CSR ai diversi aspetti della realtà aziendale. Tuttavia, nonostante vi sia piena accettazione della dimensione etica dell'impresa, non vi è ancora un consenso unanime circa la sua natura, dove le differenti accezioni di CSR sono spesso la conseguenza del punto di vista dell'organizzazione che ne delimita i confini, ovvero obbligo morale, strumento reputazionale, legittimazione dei businessman e dunque licenza ad operare, strumento di sostenibilità.

Malgrado sul tema³ sia stata sviluppata molta letteratura, il concetto di RSI deve essere ancora esplorato, in quanto ad oggi ancora presenti numerosi gap da colmare e zone d'ombra su cui far luce (Lindgreen e Swaen, 2009).

La complessità dell'argomento risale a decenni fa, come testimoniato da Votaw, che nel 1972 sostenne che

corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in the ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for' in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on business- men than on citizens at large"⁴ (Votaw, 1972: 25).

³ Il crescente interesse sia accademico che professionale riguardo le tematiche della responsabilità sociale delle imprese "is identified as being high on research agendas" (Greenfield, 2004; Maignan and Ralston, 2002; McWilliams et al., 2006; Pearce and Doh, 2005).

⁴ Corporate social responsibility significa qualcosa, ma non sempre la stessa cosa a tutti. Per alcuni trasmette la idea di responsabilità legale o responsabilità, per altri, significa un comportamento socialmente responsabile nella etico senso, ad altri ancora, il significato trasmesso è quello di 'responsabile per' in un modo causale; molti semplicemente lo associano ad un contributo di beneficenza; alcuni riconducono il suo significato ad un 'socialmente consapevole'; molti di quelli che abbracciano che più ferventemente, vedono nella CSR un mero sinonimo di legittimità all'interno del contesto di appartenenza o l'essere corretto o giustificato; alcuni vedono una sorta di dovere fiduciario imponendo ai businessman standard di comportamento più elevati rispetto ai normali cittadini.

Diversi aspetti della CSR sono stati oggetto di studio⁵ ed è ampiamente riconosciuta la necessità che le aziende definiscano il proprio ruolo nella società applicando norme sociali ed etiche nella propria gestione (Lichtenstein et al., 2004). Ciò nonostante, sebbene le imprese cerchino di rispettare e dimostrare il loro *commitment* nella CSR (Pinkston e Carroll, 1994), ci sono molte limitazioni allo sviluppo ed alla applicazione di pratiche di CSR, per cui molte imprese *struggle in this effort* (Lindgreen et al., 2009; Maon et al., 2009).

Per decenni, se da un lato gli accademici hanno concentrato la propria attenzione sulla ricerca di una definizione di CSR e sul suo fondamento etico (Carroll, 1979; Windsor, 2006; Wood, 1991b), e la relativa letteratura

has grown significantly and today contains a great proliferation of theories, approaches and terminologies⁶ (Garriga e Melé 2004, p. 51)

gli studiosi di marketing e gestione d'impresa hanno focalizzato i propri sforzi sull'individuazione di *potential business rationales* di CSR e sugli effetti sulla reputazione e performance economico-finanziarie generati dagli sforzi compiuti dalle imprese in materia di CSR⁷.

I primi testi scientifici sul tema della responsabilità sociale d'impresa risalgono ai primi anni del Novecento, quando negli Stati Uniti si svilupparono filoni di pensiero che iniziano a dare una dimensione sociale all'attività d'impresa⁸. Risale al 1916 la datazione della pubblicazione premonitrice del dibattito sulla responsabilità sociale

⁵ Cfr. Carroll e Shabana (2010); Du et al, (2010); Maon et al (2010), Noland e Philips (2010), Wood (2010).

⁶ È cresciuta in modo significativo e oggi contiene una grande proliferazione di teorie, metodi e terminologie

⁷ Cfr. Burke and Logsdon (1996), Ellen et al. (2006), Margolis and Walsh (2003).

⁸ La pubblicazione che più spesso viene citata perché foriera del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa appartiene all'economista JOHN MAURICE CLARK, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, in *The Journal of Political Economy*, del marzo 1916. A parere di Clark, le politiche sociali e quelle sulla distribuzione della ricchezza dovrebbero basarsi sui medesimi principi in quanto ritenute parte di un unico processo definito di *social housekeeping* (letteralmente di "mantenimento della socialità"). «The crucial task of such a theory – osserva l'Autore a p. 220 – is to unify, to reveal those causes and consequences of things men do which transcend the scope of free exchange. These create responsibilities, which, in turn, the policy of regulation is attempting to enforce. In a broad sense the great task of the theorist of our tremendously dynamic age is to substitute an economics of responsibility for the economics of irresponsible conflict». Dello stesso Autore si ricordano anche *Social Control of Business*, The University of Chicago Press, Chicago, 1926, e *Economic Institutions and Human Welfare*, A.A. Knopf, New York, 1957.

d'impresa, quando l'economista John Maurice Clark sostenne che sia le politiche sociali sia quelle sulla distribuzione della ricchezza dovessero fondarsi sui medesimi principi dato che entrambe sono parte di un unico processo definito di *social housekeeping*. Secondo l'autore,

The crucial task of such a theory is to unify, to reveal those causes and consequences of things men do which transcend the scope of free exchange. These create responsibilities, which, in turn, the policy of regulation is attempting to enforce. In a broad sense the great task of the theorist of our tremendously dynamic age is to substitute an economics of responsibility for the economics of irresponsible conflict ⁹ (Clark, 1916:220).

Le prime pubblicazioni sul tema si basano sulle responsabilità attribuite al businessman, talvolta individuato come imprenditore, altre volte come manager, individuando le scienze manageriali come

il potenziale detonatore del benessere sociale creato mediante l'attività d'impresa (Moscarini, 2009:179).

Gay, in *The Founding of The Harvard Business School*, sosteneva che

The art and science of management: here is the real center of business. This is the thing which business men of the older fashion meant when they said executives could not be trained outside of business. Now they are realizing how little business itself knows of this delicate and difficult matter. It applies not only to the factory, but to all activities of business; it deals not merely with machines and methods, but with all the ordered work of human beings. It has still to develop its wider applications; it has yet to make of the factory not merely a mechanizing evil necessary to society but itself a civilizing agency. And the far-sighted leaders among business men, both here and in Europe, are

⁹ Il compito fondamentale di tale teoria è quello di unificare, per rivelare le cause e le conseguenze di ciò che fanno gli uomini e che trascendono l'ambito del libero scambio. Questo crea responsabilità, che, a sua volta, la politica di regolamentazione sta tentando di far rispettare. In senso lato il grande compito del teorico della nostra tremendamente dinamica epoca è quello di sostituire una economia di responsabilità all'economia dell'irresponsabile conflitto.

coming to see what is implied in the ever nicer adjustment of economic means to social ends, which is the meaning of management (Gay, 1927:4)¹⁰.

Diversi autori hanno tentato di fornire un punto di incontro tra finalità economiche (ricordiamo che il periodo è fortemente influenzato dalle teorie tayloriste) e attese sociali. Già nel 1927 Donham, decano della Harvard Business School, sosteneva che

il vero problema delle aziende è quello di creare e far sviluppare una classe imprenditoriale socialmente responsabile (e) a meno che un numero sempre maggiore di manager non impari ad esercitare il proprio potere e ad ottemperare ai propri obblighi con uno spiccato senso di responsabilità verso gli altri gruppi della comunità, (...) la nostra civiltà potrebbe andare incontro ad una fase di declino.

È chiaro che, sebbene Donham non usi il termine stakeholder, parlando di “altri gruppi della comunità” si riferisce ai portatori di interesse.

L'autore propone tre direttive capaci di combinare le performance economiche e sociali delle imprese.

La prima, adotta una logica di tipo sequenziale in cui cerca di conciliare interessi economici (prioritari) ed obblighi sociali (successivi). Secondo tale impostazione, che trova origine nell'individualismo e nel darwinismo sociale, solo chi per capacità e talento è riuscito ad ottenere ingenti ricchezze, è in grado di decidere in quale modo riassegnare tale ricchezza alle classi sociali più deboli.

La seconda direttrice si basa sulla filantropia ed il volontariato, dove il *businessman* contribuisce ai bisogni della comunità attraverso le proprie risorse economiche ed il proprio tempo.

La terza direttrice si basa sull'idea di sviluppare all'interno dell'organizzazione aziendale le basi culturali del progresso sociale, attraverso la creazione interna sia di una *socially minded leadership*, sia di un controllo sociale efficace circa le modalità di

¹⁰ L'arte e la scienza della gestione: qui è il vero e proprio centro di affari. Questa è la cosa che gli uomini d'affari vecchio stile intendevano quando hanno detto i dirigenti non potevano essere formati al di fuori del business. Ora si stanno rendendo conto di quanto poco conoscono di questa materia delicata e difficile. Esso si applica non solo alla fabbrica, ma a tutte le attività di business; si occupa non solo di macchine e metodi, ma di tutto il lavoro ordinato degli esseri umani. Esso deve ancora sviluppare le sue applicazioni più ampie; si deve ancora fare della fabbrica non solo un male necessario per meccanizzare la società, ma essa stessa una agenzia civilizzatrice. E i leader lungimiranti tra gli uomini d'affari, sia qui che in Europa, stanno iniziando a vedere ciò che è implicato nella sempre migliore regolazione dei mezzi economici per fini sociali, che è il significato della gestione.

produzione e di distribuzione di valore, bilanciando dunque gli interessi privati col sociale. L'Autore ritiene che tale strada possa essere percorsa tramite sia l'aumento del numero di imprenditori o manager in grado di gestire l'attività d'impresa in modo socialmente costruttivo, sia la formazione di leader che sappiano guidare responsabilmente imprese sempre più grandi e influenti con accesso ai mezzi di produzione ed alle conoscenze scientifiche e tecnologiche. Donham, anelando a tale direttrice, sostiene la necessità di un'organizzazione guidata secondo un *enlightened self-interest*¹¹.

Donham offre il suo contributo anche in merito al dibattito circa la responsabilità attribuita agli amministratori delle società ad azionariato diffuso (1927:415), prendendo posizione in merito alle responsabilità fiduciarie del manager nei confronti degli shareholder.

In questa prima fase infatti l'attenzione della comunità scientifica è rivolta alla responsabilità sociale del businessman (si parla di "corporate" social responsibility solo quando aumenta il peso delle grandi corporations), che dirigendo le imprese influenzano ed incidono sul contesto ambientale. Ciò comporta obblighi sociali che trascendono la mera produzione di beni, servizi e profitto, chiamando i businessman ad adottare politiche, a prendere decisioni ed ad agire in modo coerente rispetto ai valori della società civile.

Donham sosteneva che i corporate manager, se da un lato non sono legittimati all'utilizzo di capitali di proprietà di terzi per il perseguimento di obiettivi socialmente desiderabili, dall'altro lato hanno il pieno diritto a salvaguardare sia la sopravvivenza che lo sviluppo nel lungo periodo del corporate, obiettivo ottenibile solo favorendo la "stabilità" e lo "sviluppo" della comunità (1927:415). L'impegno dei businessman deve dunque andare oltre gli interessi degli *shareholder* del momento, gestendo le *corporate resources* come un trustee che si assume il compito di amministrare il patrimonio affidatogli nell'interesse dei beneficiari in vita e delle generazioni future.

La trattazione della separazione tra proprietà e controllo viene fatta comunemente risalire al libro "The Modern Corporation and Private Property" di Berle e Means, anche

¹¹ Ovvero nella consapevolezza che risultati di lungo periodo possano essere ottenuti solo se si comprende l'importanza di comportamenti socialmente responsabili.

se introdotto precedentemente da altri studiosi, in particolare economisti¹², nel quale gli autori sostenevano che

the separation of ownership from control has become effective—a large body of security holders has been created who exercise virtually no control over the wealth which they or their predecessors in interest have contributed to the enterprise. (...) The separation of ownership from control produces a condition where the interests of owner and of ultimate manager may, and often do, diverge, and where many of the checks which formerly operated to limit the use of power disappear¹³ (Berle e Means, 1932:6-7).

È nella separazione tra proprietà e controllo che risiede il potenziale conflitto interno all'impresa, data la discrezionalità di decisione dei manager. Tale dibattito si basa sull'identificazione dell'interesse sociale dell'impresa, ovvero su quali debbano essere gli obiettivi economici ed i vincoli giuridici, ovvero verso quali soggetti facciano capo i doveri fiduciari dei manager nello svolgimento della loro attività. Inoltre,

i proprietari della proprietà passiva, cedendo il controllo e la responsabilità sulla proprietà attiva, hanno ceduto il diritto a che la corporation venga amministrata nel loro esclusivo interesse – essi hanno sciolto la comunità dall'obbligo di proteggerli nella misura ampia implicita nella dottrina dei diritti assoluti di proprietà (Berle e Means, 1932b:311-312).

La controversia si fonda dunque sulla contrapposizione tra shareholder e stakeholder value, che sollevò due ordini di problemi: in primo luogo il rapporto fiduciario tra manager e azionisti, ed in secondo luogo la responsabilità dei manager

¹² Cfr. Rathenau W., *In days to come*, Allen & Unwin, London, 1921, pp. 120-121.

Marx, nel terzo libro del *Capitale*, elabora la prima teoria sulla separazione tra proprietà e controllo, sottolineando che "la proprietà è separata dalla funzione del capitale" e che «nella persona del dirigente, questa funzione è separata dalla proprietà del capitale». Anche Veblen nel 1923 sottolinea una totale assenza della proprietà nella gestione societaria e successivamente Rathenau descrive la forte influenza degli amministratori nel controllo delle società. Keynes nel 1926 aggiunge che i proprietari del capitale sono interamente dissociati dall'amministrazione con il risultato che saranno prioritarie per gli amministratori la stabilità generale e la reputazione dell'ente piuttosto che il massimo profitto per gli azionisti.

¹³ La separazione tra proprietà e controllo è diventata reale – è nata un'ampia categoria di detentori di titoli che non esercitano pressoché nessun controllo sulla ricchezza che loro stessi o i loro predecessori hanno fornito all'impresa...La separazione tra proprietà e controllo genera una situazione in cui gli interessi del proprietario e quelli dell'amministratore possono divergere in teoria e spesso effettivamente divergono, e in cui scompaiono molti dei controlli che limitavano l'uso del potere in precedenza.

verso soggetti diversi dai shareholders ma che vengono influenzati in modo diretto o indiretto dall'operare della company.

In tal senso si scontrano le teorie di Berle (1931, 1932), e Dodd (1932).

Il primo sostiene che gli azionisti siano i soggetti per conto dei quali i manager custodiscono i poteri dell'impresa, sottolineando il pericolo di veder compromessa la capacità degli shareholder delle grandi corporation ad azionariato diffuso di godere pienamente dei diritti di legati al possesso di titoli azionari, enfatizzando le responsabilità legali e morali del manager nei confronti degli shareholder "passivi", proprietari di una parte infinitesimale della società e quindi non in grado di esercitare il controllo sul management.

Il secondo illustra una teoria dell'impresa proiettata verso l'allargamento delle responsabilità fiduciarie del manager; egli afferma che l'impresa è un'istituzione autonoma che si differenzia nella sua natura dalle persone che ne detengono la proprietà legale, che i manager sono fiduciari (e non procuratori degli stackholders) di una istituzione con molteplici costituenti (Dodd, 1932:1148-49), i cui poteri devono essere usati a beneficio dell'intera comunità, e che l'opinione pubblica si aspetta da loro il riconoscimento ed il rispetto volontario di alcuni obblighi verso la comunità, i lavoratori e i consumatori. Secondo Dodd l'impresa è un'istituzione economica che svolge un servizio sociale in cui i manager sono chiamati ad operare per conto dell'intera collettività, e dove

(The) public opinion, which ultimately makes law, has made and is today making substantial strides in the direction of a view of the business corporation as an economic institution which has a social service as well as a profit-making function (Dodd, 1932:1148) (and) the only way to defend capitalism is through leadership which accepts social responsibility and meets the sound needs of the great majority of our people (Dodd, 1932:1155)¹⁴.

¹⁴ L'opinione pubblica impone oramai di considerare l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale, così come la funzione di produzione del profitto (Dodd, 1932:1148) (ed) il solo modo per difendere il capitalismo è mediante una leadership che accetti una responsabilità sociale e soddisfi i seri bisogni della grande maggioranza della nostra gente (Dodd, 1932:1155).

Difatti, secondo Dodd, oltre alle responsabilità economiche verso gli azionisti, i manager hanno responsabilità sociali verso la società in quanto le grandi e moderne imprese sono

permitted and encouraged by the law primarily because it is of service to the community rather than because it is a source of profit to its owners¹⁵ (Dodd, 1932: 1149).

Su tale argomentazione si fonda il convincimento secondo cui le imprese hanno una responsabilità sociale, opinione condivisa anche da Berle nel 1954, il quale affermò che

the argument has been settled (at least for the time being) squarely in favor of Professor Dodd's contention¹⁶ (Berle, 1954: 169).

Risalgono allo stesso periodo gli studi di Bernard (1938)¹⁷, Clark (1939) e Kreps (1940), ma è solo a partire dagli anni '50 che la CSR entrò a far parte a pieno titolo della letteratura accademica e manageriale. In tale periodo infatti, con l'inizio del welfare state (Brondoni, 2002) le scelte aziendali non cercano più solo il raggiungimento di accettabili risultati economici, ma guardano anche agli effetti consequenziali di natura sociale, sostenendo che gli imprenditori avessero l'obbligo di operare nel mercato secondo i valori della responsabilità sociale, ovvero avessero l'obbligo di

to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society¹⁸ (Bowen, 1953:6).

¹⁵ Autorizzate ed incoraggiate dalla legge principalmente in quanto sono di servizio alla comunità piuttosto che fonte di profitto per i proprietari

¹⁶ La discussione è stata risolta (almeno per il momento) a favore del professor Dodds.

¹⁷ Barnard sottolinea l'importanza e l'influenza che può essere esercitata dall'ambiente esterno sui processi decisionali di cui il manager è responsabile, evidenziando che colui che esercita la leadership deve essere consapevole che il successo di un'organizzazione è conseguenza anche degli incentivi di valore morale che può offrire.

¹⁸ La CSR fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.

Pertanto, le imprese devono conciliare la realizzazione di risultati economici ambiziosi con l'attuazione di scelte sostenibili, conciliando le attese degli azionisti con la valorizzazione in modo duraturo e sostenibile delle risorse naturali, umane e sociali.

È a partire dal lavoro di Bowen (1953), definito il padre della *Corporate Responsibility*, che si registra un cambiamento nella terminologia utilizzata nella definizione del fenomeno in esame, passando dalla responsabilità sociale del business alla CSR.

L'Autore, partendo dal fondamentale quesito

What responsibilities to society may businessman reasonably be expected to assume?

¹⁹(Bowen, 1953:270)

offre il primo contributo ad ampio raggio circa la creazione di una coscienza sociale dei businessman, i quali, definiti dall'autore come "servitori della società" non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri valori a quelli della società (Bowen, 1953:6).

Bowen offre una prima definizione di responsabilità sociale:

The Social Responsibility refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"²⁰(1953:6).

Egli, mosso dalla convinzione secondo la quale le diverse centinaia di aziende di maggiori dimensioni siano centri vitali di potere le cui decisioni ed azioni toccano e condizionano la vita della società da molti punti di vista, cita nella sua opera un sondaggio del 1946 di *Fortune*, secondo il quale per il 93,5% degli intervistati i businessman sono i responsabili delle conseguenze delle loro azioni, oltre che delle dichiarazioni di profitti e perdite, ma solo per il 29,7% i tre quarti o più dei businessman ha una "social consciousness"²¹ (Bowen, 1953: 44).

Bowen sostiene che la responsabilità sociale non è una panacea, ma racchiude una fondamentale verità che deve guidare le imprese nel futuro.

¹⁹ Quali responsabilità verso la società può ragionevolmente aspettarsi di assumere un businessman?

²⁰ La responsabilità sociale si riferisce agli obblighi dei businessman di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori della società

²¹ Consapevolezza sociale di questo tipo.

Altri importanti autori che hanno offerto rilevanti contributi in questo periodo sono Selekmán (1959), Heald (1957) ed Eells (1956).

Benjamin Selekmán, non entra nel merito del dibattito instaurato tra Berle e Dodd, ma traccia una nuova e significativa linea di pensiero circa la responsabilità del manager nuovo sentiero.

L'Autore avverte la necessità, nel sistema del nuovo capitalismo manageriale, di figure manageriali con una precisa identità professionale e formalizzazione del loro ruolo che condurrebbe ad una legittimazione sociale dal punto di vista sia tecnico – tramite la fissazione di *performance standards* - sia morale – mediante l'osservazione di un codice di condotta, facendo riferimento a quello delle professioni mediche e legali -.

Difatti il loro operato è sempre più soggetto a controllo da parte sia delle varie *constituencies*, sia dell'opinione pubblica, dato il loro ruolo centrale in ogni decisione aziendale strategica ed esecutiva.

Selekmán non nasconde tuttavia i suoi dubbi circa la possibilità di trasformare in professione, *strictu sensu*, la gestione aziendale, sostenendo che pilastro dell'iniziativa economica è il *free enterprise system*, che mal si concilia coi limiti all'accesso alla professione ed i sistemi sanzionatori tipici delle professioni mediche e legali. Egli sostiene infatti che

Senza dubbio, la comunità economica e quelli che sono interessati allo sviluppo di un atteggiamento professionale e di standard etici devono pensare seriamente a come formulare un codice morale accettabile e a come sostenerlo. Ma le difficoltà sono grandi. Infatti, finché l'ingresso negli affari sarà libero, come deve essere in una società democratica, e finché non sarà necessario ottenere una licenza per praticare il management industriale, sarà difficile sviluppare e sostenere codici di pratiche etiche (Selekmán, 1958:111-112).

Nonostante l'avvertita necessità di un codice morale condiviso dai manager, resta ardua la sua implementazione. Infatti, mentre le professioni mediche e legali sono edificate sul rapporto fiduciario tra professionista e cliente, fiducia sostenuta anche dagli obblighi legali e dalla vigilanza delle corporazioni, che generano dunque coscienza morale e responsabilità sociale sul lavoro prestato, l'attività del businessman è volta al conseguimento di un interesse particolare – il profitto -, nonostante la produzione di beni e servizi necessari alla società. Questo può essere visto nell'ottica di un'attesa

sociale ma non come prescrizione normativa, comportando che il businessman sia una pratica libera, ovvero “creativa” ed “arbitraria” e non professionale.

Selekman vede dunque la professione del businessman estranea ad una codifica morale, escludendo naturalmente il rispetto della legge, la buona fede e l’onestà, dove l’unico controllo è quello esercitato dalla *coscienza collettiva*. Secondo l’autore,

Il vero problema è come sviluppare codici e filosofie che possano diventare a tal punto accettate come fatti di costume, che l’individuo reo di violarli diventi più o meno un reietto (1958: 112).

Per Selekman dunque i *businessmen* non possono essere professionisti, pur mostrandosi come tali (anche a scopo di ottenere legittimazione sociale), dato che l’individualismo dell’attività economica non si concilia con l’adozione di standard etici universalmente condivisi dagli operatori del *business*. La responsabilità sociale dell’impresa non nasce in modo endogeno tramite valori etici che portano ad un’autoregolamentazione, bensì da una pressione sociale affinché la vita economica venga influenzata dall’etica sociale.

Il percorso auspicato da Selekman vede dunque la definizione di un *costume* imprenditoriale alla cui trasgressione sia ricondotta una sanzione morale. In tale conteso, Bowen sostiene che:

Il punto di vista in divenire dei businessmen è un vivido esempio del potere dei valori e delle attitudini pubbliche sulla vita economica. [...] Ciò illustra la forza della sanzione morale e suggerisce il metodo attraverso cui gruppi religiosi e altri gruppi sostenuti da motivazioni etiche potrebbero esercitare un potente impatto sulla vita economica (Bowen, 1953: 53).

2. L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Diverse sono le concettualizzazioni di CSR rintracciabili nella letteratura (Carroll, 1999; Pelozo, 2009; Waddock, 2004).

Most definitions of corporate social responsibility describe it as a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis²² (EU, 2001 – Green Paper).

Il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2003) afferma che

Corporate Social Responsibility is business' commitment to contribute to sustainable economic development working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life²³.

Secondo il Committee of Iso26000 (2010), la CSR è

the responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behavior that is consistent with sustainable development and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behavior; and is integrated throughout the organization²⁴.

Sacconi (2004) definisce la Responsabilità Sociale delle Imprese come ad un

²² La maggior parte definizioni di corporate social responsibility la descrivono come un concetto per il quale le imprese integrano le problematiche sociali ed ambientali nella loro attività operazioni e nei loro rapporti con le parti interessate su base volontaria.

²³ La Responsabilità Sociale d'Impresa è l'impegno delle imprese a contribuire allo sviluppo economico sostenibile del lavoro con i dipendenti, le loro famiglie, la comunità locale e della società in generale al fine di migliorare la loro qualità di vita.

²⁴ La responsabilità che l'impresa decide di assumere relativamente alle conseguenze sulla società e sull'ambiente, derivanti dalle proprie decisioni e attività, attraverso l'adozione di comportamenti trasparenti ed etici che consentano uno sviluppo sostenibile. La responsabilità tiene in considerazione le istanze avanzate dagli stakeholder, osserva le leggi vigenti e gli standard internazionali.

modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si intendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder.

Aguinis (2011: 855), offre un'altra definizione adottata anche da altri autori (ad esempio, Rupp, 2011; Rupp, Williams, e Aguilera, 2010):

context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance²⁵.

Risulta tuttavia ancora valida la proposizione di Carroll, il quale descrisse il panorama della CSR come

an eclectic field with loose boundaries, multiple memberships, and differing training/perspectives; broadly rather than focused, multidisciplinary; wide breadth; brings in a wider range of literature; and interdisciplinary²⁶ (Carroll, 1994:14).

La Commissione Europea a distanza di dieci anni dalla pubblicazione del Libro Verde, con comunicazione del 25 ottobre 2011 n. 681, riesamina e supera la nozione precedentemente offerta, definendo la CSR come

The responsibility of enterprises for their impacts on society.

Tuttavia, ancora oggi,

in both the corporate and the academic world there is uncertainty as to how CSR should be defined. (...) The definitional confusion surrounding CSR might potentially be a significant problem. If competing definitions have diverging biases, people will talk about CSR differently and thus prevent productive engagements²⁷ (Dahlsrud, 2006: 1).

²⁵ Azioni organizzative specifiche del contesto e delle politiche che tengano conto aspettative degli stakeholder e la *triple bottom line* dei diritti economici, sociali e ambientali prestazioni.

²⁶ Un campo eclettico con i contorni sfocati, appartenenze multiple, e diverse formazioni / prospettive; ampio piuttosto che focalizzata, multidisciplinare; di ampio spettro; inserito in una vasta gamma di letteratura e interdisciplinare

²⁷ Sia nel mondo aziendale che in quello accademico c'è incertezza su come la CSR dovrebbe essere definita. (...) La confusione definitoria intorno alla CSR potrebbe potenzialmente essere un problema significativo. Se le definizioni concorrenti hanno pregiudizi divergenti, le persone possono parlare di CSR in modo diverso e quindi prevenire impegni produttivi

Il problema deriva dal copioso numero di definizioni che, secondo Van Marrewijk (2003), sono spesso orientate verso specifici interessi impedendo in tal modo lo sviluppo e l'implementazione del concetto.

Inoltre, nel corso del tempo, la responsabilità sociale ha assunto numerose denominazioni: *corporate responsibility*, *corporate accountability*, *corporate ethics*, *corporate citizenship*, *corporate sustainability*, *responsible business*, etc.

Questo sta a dimostrare l'assenza di definizioni univocamente accettate, ciò anche a causa dell'ambiguità cui è sottomesso l'oggetto sociale (date le sue differenti interpretazioni), evidenziando dunque l'esistenza di numerosi modi interpretativi ed attuativi della responsabilità sociale.

Diversi autori hanno offerto il proprio contributo nel tentativo di armonizzare e razionalizzare i contributi di CSR presenti in letteratura tramite lo studio delle similarità e differenze nelle definizioni di CSR.

A tale proposito, Van Marrewijk (2003) combina una revisione della letteratura con un'analisi filosofica, arrivando a definire cinque “*ambition levels*” (2003:102) che ritraggono i vari livelli di condivisione che l'impresa impegnata socialmente è potenzialmente in grado di percorrere. A dispetto di tale tentativo razionalizzatore l'autore (2003:96) sostiene la necessità di ulteriori chiarimenti in ambito sia accademico che aziendale circa il concetto di CSR.

Anche Frederick (1987, 1998), tramite l'uso di una appropriata terminologia e lo studio della progressiva evoluzione della CSR, vuole darne una spiegazione. A tal proposito riconosce quattro tipologie/fasi di sviluppo della CSR. La CSR1 (*Corporate Social Responsibility*) identifica nello sviluppo e nella comprensione della RSI fino al 1970, un senso di obbligo delle “corporazioni” a lavorare per il miglioramento della società largamente intesa. Successivamente a tale periodo, l'Autore rileva un progressivo passaggio ad un sistema di responsabilità sociale, che definisce la CSR2 (*Corporate Social Responsiveness*), ovvero la capacità delle imprese di rispondere alle pressioni sociali e l'accettazione degli obblighi che derivano dall'operare nello specifico contesto sociale in cui è inserita.

Il passaggio dalla CSR 1 alla CSR2

reflects a move from a philosophical approach to one that focuses on managerial action – that is will the firm respond and how²⁸ (Moir, 2001: 5).

Successivamente, Frederick (1986) sviluppa ulteriormente l'analisi (CS3) al fine di attribuire un valore più etico alle decisioni gestionali prese in coerenza con la rettitudine sociale della corporazione (*Corporate Social Rectitude*). In questa evoluzione, l'Autore afferma che l'analisi del business e della società necessitano di una base etica

that would permit a systematic critique of business's impact upon human consciousness, human community, and human continuity²⁹ (Frederick 1986:134)

Infine,

he introduced the cosmos as the basic normative reference for social issues in management and considered the role of science and religion in these issues (CSR4)³⁰ (Garriga e Melé, 2004: 52).

Tra gli altri autori che hanno contribuito a definire un quadro generale della CSR, si ricordano Heald (1988) e Carroll (1999) – impegnati a catalogare i maggiori contributi circa l'interpretazione della responsabilità delle imprese all'interno della società –, Wartick e Rude (1986) e Wood (1991a) – che affrontano la CSR dal punto di vista degli Issues management –, Altman (1998) – che indaga sul concetto di Corporate Citizenship.

Un approccio alternativo è quello offerto da Brummer (1991), il quale, attraverso un'ampia revisione della letteratura rilevante nei diversi ambiti della CSR, fornisce una discussione sistematica delle questioni e opinioni del dibattito sulla responsabilità aziendale. L'Autore sviluppa una metodologia che consente di affrontare i problemi specifici di responsabilità d'impresa; la sua teoria sulla responsabilità d'impresa e sulla legittimità si basa sul concetto di *accountability* ed esplora l'importanza di applicare metodi di studio tradizionalmente associati con le scienze umane a problemi

²⁸ Il passaggio dalla CSR 1 alla CSR2 riflette il passaggio da un approccio filosofico ad uno focalizzato sull'azione manageriale - che è la volontà della società di rispondere ed in che modo rispondere.

²⁹ Che permetta una critica sistematica degli impatti del business sulla coscienza umana, sulla comunità e sulla continuità umana.

³⁰ Egli ha introdotto il cosmo come riferimento normativo di base per le questioni sociali nel management e considerato il ruolo della scienza e della religione all'interno di questi temi

contemporanei di etica aziendale. Brummer delinea quattro teorie della responsabilità d'impresa – teoria classica, stakeholder, social demandingness, social activist - basate su sei criteri (*motive, relation to profits, group affected by decisions, type of act, type of effect, expressed or ideal interest*).

Tale contributo,

in spite of their valuable contribution, are quite limited in scope and, what is more, the nature of the relationship between business and society is rarely situated at the center of their discussion³¹ (Garriga e Melé, 2004: 52).

A differenza di Windsor (2006), che tenta di spiegare gli approcci concettuali riferibili al rapporto tra impresa e società, non entrando tuttavia nelle singole teorie attinenti a ciascuna matrice esaminata, Garriga e Melé (2004) operano una mappatura della letteratura esistente classificandola in quattro ambiti di studi: strumentali, politici, integrativi ed etici.

3. LE PRINCIPALI CORRENTI DI PENSIERO CHE CONFLUISCONO NELL'AMBITO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Garriga e Melé (2004) definiscono un impianto teorico che mira a fornire chiarimenti circa le teorie e gli approcci alla CSR evolutesi nel tempo, i cui più significanti possono essere ricondotti a quattro aspetti della realtà sociale, quali l'economia, la politica, l'integrazione sociale e l'etica, ciascuno dei quali è rapportabile ad altrettante teorie definite dagli autori: *strumentali* – secondo cui le imprese sono lo strumento per la creazione di ricchezza di benessere, e ammettono la responsabilità sociale d'impresa come unico strumento finalizzato al perseguimento dei profitti –, *politiche* – relative al potere sociale delle imprese e la cui CSR è uno strumento atto a favorire la cooperazione sociale ed il rispetto di diritti e doveri derivanti dall'operare

³¹ Nonostante il contributo prezioso loro, queste classificazioni sono molto limitate nel campo di applicazione e, per di più, la natura della relazione tra imprese e la società si trova raramente al centro della loro discussione.

all'interno dell'arena politica in cui tale potere è esercitato –, *integrative* – secondo cui il business deve integrarsi con la domanda sociale ricevendone da questa legittimazione e prestigio, dato che la continuità, lo sviluppo e l'esistenza del commercio stesso dipende dalla società stessa – ed *etiche* – che enfatizzano il ruolo della CSR come strumento di incorporazione di obbligazioni etiche all'interno dei valori dell'impresa, la quale deve assumersi una responsabilità sociale quale obbligo etico da porre al di sopra di qualunque altra considerazione –.

L'ipotesi di partenza è che in ogni sistema sociale è possibile osservare: l'adattamento all'ambiente (relativamente alle risorse ed all'economia), il conseguimento degli obiettivi (relativamente alla politica), l'integrazione sociale ed al *pattern maintenance or latency* (collegato alla cultura ed ai valori).

4. TEORIE STRUMENTALI

Le teorie strumentali ricomprendono i contributi teorici che riconoscono nella CSR soltanto uno strumento strategico per la realizzazione degli obiettivi economici e, solo in fine ed in conseguenza, per la creazione di ricchezza. Il più noto esponente di tale filone è Milton Friedman, che vede nel perseguimento del profitto la sola ragion d'esistere delle imprese. Nell'articolo pubblicato sul New York Time il 13 settembre 1970 dal titolo “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*” infatti, l'Autore sostiene che

the only one responsibility of business towards society is the maximization of profits to the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country³².

Nel gennaio 2005, Crook, nel dossier dedicato alla Corporate Social Responsibility (CSR) dall' Economist, ha sostenuto che “Il genere di attività appropriato a un'impresa consiste nel fare affari. Senza bisogno di scuse” (Crook et al., 2005: 18). Tale teoria è addotta sia dalla tesi sopracitata di Friedman, sia dalle argomentazioni di Sternberg e Jensen, autori contrari alla “illogica” teoria degli

³² L'unica responsabilità sociale dell'impresa è la massimizzazione dei profitti per gli azionisti nell'ambito del quadro giuridico ed il costume etico del Paese.

stakeholder e difensori della dottrina degli stockholder, quest'ultima dominante nel diritto statunitense in seguito alla sentenza *Dodge v. Ford* del 1919, secondo cui lo scopo primario di una corporation è la massimizzazione del profitto per l'azionista (altri scopi, se ve ne sono, sono secondari).

Stenberg (2000) basa la sua teoria sulla corporate governance, sostenendo che i proprietari, poiché hanno creato (o acquistato) l'impresa, hanno diritto a percepire i frutti (residuali) del loro investimento; diversamente, l'organizzazione è da considerarsi *non for profit*. Per Stenberg, dunque, i diritti degli stakeholder (se esistono) sono secondari e subordinati a quelli dei proprietari.

Jensen (2002) afferma che la funzione obiettivo richiesta da manager e dipendenti si basa esclusivamente sulla creazione del valore di mercato totale dell'impresa, ponendosi così fortemente in contrasto con la teoria degli stakeholder. L'Autore sostiene inoltre che l'attenzione dell'impresa agli interessi degli stakeholder serve a motivare manager e dipendenti verso la creazione del valore di lungo periodo, attenuando in questo modo la forza di un argomento esclusivamente economico-finanziario concernente la condotta manageriale. Nella tesi di Jensen, una gestione degli stakeholder correttamente intesa (cioè, una "teoria degli stakeholder illuminata") deve essere subordinata ad una "teoria della massimizzazione del valore illuminata" e non viceversa. L'Autore da un lato accetta la creazione del valore di lungo periodo ottenuta per mezzo delle pratiche di gestione degli stakeholder (considerate strumentalmente), dall'altro rifiuta l'idea dell'esistenza per la condotta manageriale di una funzione obiettivo basata su una pluralità di argomenti (considerata come un insieme di scopi)³³. Infatti, qualsiasi altra versione della teoria degli stakeholder finirebbe per difendere gli interessi privati di manager e amministratori, non offrirebbe alcun fondamento logico al processo decisionale manageriale e produrrebbe danni alle organizzazioni e al benessere sociale³⁴.

Diversi autori appartenenti al filone di pensiero in oggetto, ritengono che l'attenzione volta ai profitti non escluda gli interessi degli altri stakeholder, la cui soddisfazione può contribuire, in determinati casi, ad elevare il valore per l'azionista (Mitchell et al. 1997; Odgen e Watson, 1999). Secondo McWilliams e Siegel (2001) ed

³³ L'evidenza empirica tende a suggerire che i manager nel loro modo di considerare gli stakeholder siano completamente strumentali (Agle et al., 1999).

³⁴ Per un esame critico della teoria di Jensen, cfr. Windsor, 2002; Vercelli, 2003.

un livello sufficiente di investimento in filantropia ed attività sociali può essere accettabile per amore del profitto. Gli autori definiscono infatti la CSR come

actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law³⁵ (McWilliams e Siegel, 2001: 117).

Secondo Dolenc (2012),

the answer to the question of the firm's objective lies in between the two theories - shareholder theory and stakeholder theory -: firm should follow the principle of shareholder value maximization in the long run, however at the same time take into account also the stakeholders' interests, which should be subordinated to the shareholder value maximization objective³⁶ (Dolec et al. 2012: 51).

Diversi studi hanno analizzato il rapporto fra la CSR e la *corporate financial performance* (CFP) (Wartick e Cochran, 1985; Baird, Geylani e Roberts, 2012), e fra questi una gran parte ha dimostrato una correlazione positiva tra CSR e CFP (Frooman, 1997; Griffin e Mahon, 1997; Key e Popkin, 1998; Roman et al., 1999; Waddock e Graves, 1997), anche se è necessaria accortezza nel valutare tali dati, dato che

social performance leads to good financial performance seems to depend on how social performance is measured³⁷ (Baird, Geylani e Roberts, 2012: 367).

Le teorie strumentali possono essere suddivise in tre direttrici: massimizzazione del valore per l'azionista, strategie per ottenere un vantaggio competitivo, cause-related marketing.

³⁵ Azioni che sembrano favorire qualche bene sociale, al di là degli interessi della società e ciò che è richiesto per legge.

³⁶ La risposta alla domanda circa l'obiettivo dell'impresa si trova tra le due teorie - shareholder theory e stakeholder theory -: un'azienda dovrebbe seguire il principio di massimizzazione del valore per gli azionisti nel lungo periodo, tuttavia, allo stesso tempo le imprese tengono conto anche degli interessi degli stakeholder, che devono essere subordinati all'obiettivo della massimizzazione del valore per gli azionisti.

³⁷ La performance sociale che porta a buone performance finanziarie sembra dipendere da come viene misurata la performance sociale

4.1. MASSIMIZZAZIONE DELLO SHAREHOLDER VALUE

La shareholder theory vede quale scopo primario dell'impresa la massimizzazione del valore degli azionisti.

I sostenitori di tale approccio sostengono che la stakeholder theory mini i diritti degli azionisti sulla proprietà privata e che la definizione di stakeholder è talmente ampia che la responsabilità è attenuata (Rose e Mejer, 2003; Easterbrook e Fischel, 1989; Romano, 1996; Jensen, 1986) e l'obiettivo aziendale necessiterebbe di maggiore esplicitazione includendo gli innumerevoli e differenti interessi di tutti gli stakeholder, i quali non possono essere espressi utilizzando un'unica unità di misura (Dolenc et al. 2012).

La necessità dell'approccio alla massimizzazione della shareholder value è nata con la separazione tra proprietà e controllo, che Berle e Means (1991) descrivono come frammentazione della proprietà.

Secondo Williamson (1985) il trattamento speciale riservato agli azionisti deriva dal fatto che il valore del loro investimento nell'impresa (definito *value of equity*) è legato alle performance dell'impresa stessa, potendo dunque anche perdere tutto in caso di fallimento dell'impresa stessa, cosa non valida per tutti gli altri stakeholder dell'impresa.

I promotori della massimizzazione della shareholder value vedono in tale approccio il requisito per la valutazione di investimenti in specifiche attività sociali, i quali dovrebbero essere attuati solamente se fonte di aumento di valore per lo shareholder.

Friedman (1970) affronta l'argomento proponendo un esempio di investimento nella comunità di riferimento dell'impresa:

It will be in the long run interest of a corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government. That makes it easier to attract desirable employees, it may

reduce the wage bill or lessen losses from pilferage and sabotage or have other worthwhile effects (Friedman 1970: 126)³⁸.

Tale impostazione porta dunque ad una netta separazione tra obiettivi socio-economici ed economici (Garriga e Melé, 2004).

Tuttavia, Jensen (2000), con la sua “*enlightened value maximization*”, evidenzia come la massimizzazione della shareholder value non sia incompatibile con la soddisfazione degli interessi di altri stakeholder. L’Autore, studiando il ruolo della funzione obiettivo aziendale in termini di produttività aziendale e di efficienza, di benessere sociale e responsabilità del management, ha asserito che

it is logically impossible to maximize in more than one dimension, purposeful behavior requires a single valued objective function³⁹ (Jensen, 2000: 65).

Tuttavia, una singola funzione obiettivo non implica che solo un aspetto è importante per l’impresa; difatti, l’Autore, nella teoria “*enlightened value maximization*”, utilizza gran parte della struttura della teoria degli stakeholder,

but accepts maximization of the long run value of the firm as the criterion for making the requisite tradeoffs among its stakeholders⁴⁰ (Ivi, 66).

4.2. TEORIE STRUMENTALI: STRATEGIE PER OTTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO

Husted e Allen (1998: 9) hanno sviluppato un concetto di corporate social strategy, da loro definito come

³⁸ Sarà nel lungo periodo interessi di una società che è un importante datore di lavoro in una piccola comunità di destinare risorse per fornire servizi a quella comunità o per migliorare il suo governo. Questo rende più facile attrarre dipendenti con le competenze desiderate, permette di ridurre lo stipendio futuro o ridurre le perdite da furti e atti di sabotaggio o di avere altri effetti interessanti.

³⁹ È logicamente impossibile massimizzare in più di una dimensione; un determinato comportamento richiede una singola funzione obiettivo.

⁴⁰ Ma accetta la massimizzazione del valore di lungo periodo della società come criterio per fare i compromessi necessari tra i propri stakeholder.

the firm's plan to allocate resources in order to achieve long-term social objectives and create a competitive advantage⁴¹ (Husted e Allen, 1998: 9).

Husted e Allen (2000), nel tentativo di fornire una definizione operativa di strategia, individuano differenti approcci tra cui si individuano tre gruppi di orientamenti (Garriga e Melé, 2004): (a) investimenti sociali in contesti competitivi, (b) natural resource-based view delle imprese e capacità dinamiche e (c) strategie per la parte inferiore della piramide economica.

4.2.1. INVESTIMENTI SOCIALI IN CONTESTI COMPETITIVI

Capofila di tale prospettiva sono Porter e Kramer (2002), convinti della complementarità fra vantaggio competitivo ed investimenti in attività filantropiche.

Gli Autori sostengono che

It is true that economic and social objectives have long been seen as distinct and often competing. But this is a false dichotomy; it represents an increasingly obsolete perspective in a world of open, knowledge-based competition. Companies do not function in isolation from the society around them. In fact, their ability to compete depends heavily on the circumstances of the locations where they operate. Improving education, for example, is generally seen as a social issue, but the educational level of the local work- force substantially affects a company's potential competitiveness⁴² (Porter, Kramer, 2002: 7).

Gli investimenti in attività filantropiche consentono alle imprese lo sfruttamento non solo delle proprie risorse, ma anche degli sforzi e delle infrastrutture di

⁴¹ Il piano aziendale per allocare le risorse al fine di raggiungere obiettivi sociali a lungo termine e creare un vantaggio competitivo

⁴² È vero che gli obiettivi economici e sociali sono da tempo stati visti come distinti e spesso in competizione. Ma questo è una falsa dicotomia; rappresenta una sempre più obsoleta prospettiva in un mondo di aperta competizione, basata sulla conoscenza. Le aziende non operano in isolamento dalla società che li circonda. Infatti, la loro capacità di competere dipende fortemente dalle circostanze e dai luoghi in cui operano. Migliorare l'educazione, per esempio, è generalmente visto come un problema sociale, ma il livello di istruzione della forza lavoro locale influisce sostanzialmente sulla competitività potenziale di un'azienda.

organizzazioni no profit e di altri istituti, potendo così sfoggiare sia la collaborazione con quest'ultimi, che la partecipazione a progetti governativi (che generalmente diffidano dal collaborare con aziende che sarebbero le uniche beneficiarie di tali iniziative).

That does not mean that every corporate expenditure will bring a social benefit or that every social benefit will improve competitiveness. Most corporate expenditures produce benefits only for the business, and charitable contributions unrelated to the business generate only social benefits. It is only where corporate expenditures produce simultaneous social and economic gains that corporate philanthropy and shareholder interests converge⁴³ (Ivi).

Gli autori sostengono che gli investimenti in iniziative filantropiche possono essere l'unico modo per il miglioramento del contesto economico in cui l'impresa crea e rafforza il proprio vantaggio competitivo, generando solitamente maggior valore sociale rispetto a quello che potrebbero generare donatori individuali o governi; questo perché l'impresa ha mezzi e conoscenze che le consentono una maggiore comprensione dei problemi connessi alla propria *mission*.

Burke e Lodgson (1996) offrono un approccio strategico alla CSR, evidenziando i benefici ottenibili tramite un comportamento responsabile, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi aziendali di lungo periodo.

Gli autori affermano che

With respect to strategic CSR, programmes or policies which are related closely to the organization's mission or tightly linked to its accomplishment have much higher centrality than traditional broad-based corporate philanthropy programmes⁴⁴ (Burke e Lodgson, 1996: 497).

⁴³ Questo non vuol dire che ogni investimento aziendale porterà un beneficio sociale o che ogni beneficio sociale migliorerà la competitività. La maggior parte delle spese aziendali produce benefici solo per il business, e caritatevoli contributi non collegati al business generano solo benefici sociali. E solo quando le spese aziendali producono contemporaneamente progressi economici e sociali che filantropia aziendale e interessi degli azionisti convergono.

⁴⁴ Per quanto riguarda la strategia della RSI, programmi o politiche che sono strettamente legati alla missione dell'organizzazione o alla sua realizzazione hanno molta maggiore centralità rispetto ai programmi tradizionali e generali di filantropia aziendale.

Porter e Kramer (2002)⁴⁵ sostengono che la massimizzazione degli obiettivi economici in concerto con quelli sociali genera risultati migliori se il management adotta una strategia di convergenza tra i diversi interessi in gioco, affermando che

The more a social improvement relates to a company's business, the more it leads to economic benefits as well⁴⁶ (Porter and Kramer, 2002:7).

4.2.2. NATURAL RESOURCE-BASED VIEW E CAPACITÀ DINAMICHE DELLE IMPRESE

La resource-based view (RBV) è diventata una delle teorie più influenti e citate nella storia della teorizzazione gestionale, mirando a spiegare il ruolo delle fonti interne aziendali nel vantaggio competitivo sostenibile (SCA), raggiungibile attraverso l'acquisizione ed il controllo di risorse preziose, rare, inimitabili, e non sostituibili (VRIN), e l'organizzazione deve essere organizzata per assorbirle e diffonderle efficacemente (Barney, 1991a, 1994, 2002). Tale asserzione è condivisa da altri approcci correlati, quali core competences (Hamel e Prahalad, 1994), dynamic capabilities (Helfat e Peteraf, 2003; Teece, Pisano, e Shuen, 1997) la knowledge-based view (KBV) (Grant, 1996b).

L'approccio "*dynamic capabilities*" espone l'aspetto dinamico delle risorse; numerosi studi teorici ed empirici mostrano convergenza relativamente al ruolo delle relazioni intraorganizzative per incrementare il valore e le performance dell'impresa (Granovetter, 1985; Burt, 1992; Sparrowee et al., 2001).

Gli studi sulle dynamic capabilities hanno analizzato a fondo la capacità delle imprese di mantenere e sostenere il proprio vantaggio competitivo adattandosi attivamente alle rapide ed imprevedibili evoluzioni ambientali.

⁴⁵ Gli autori suddividono il contesto competitivo di una società in quattro elementi del contesto imprenditoriale locale interconnessi fra loro: factor conditions, or the available inputs of production; demand conditions; the context for strategy and rivalry; and related and supporting industries (Porter and Kramer, 2002:8)..

⁴⁶ Quanto più un miglioramento sociale si riferisce all'attività di un'azienda, tanto più si generano benefici economici.

Teece, Pisano e Shuen, affermano che

The dynamic capabilities framework analyzes the sources and methods of wealth creation and capture by private enterprise firms operating in environments of rapid technological change⁴⁷ (Teece et al., 1997: 509)

Gli studi sulla *dynamic capabilities* si basano sull'assunto che il raggiungimento ed il mantenimento del vantaggio competitivo possa essere raggiunto tramite un costante sviluppo di risorse (Teece et al., 1997) e routines (Eisenhardt, Martin, 2000; Winter, 2003) ed il loro continuo adeguamento.

Teece, Pisano e Shuen (1997) utilizzano la locuzione "Dynamic Capability" per riassumere in un'unica espressione due elementi chiave per la realizzazione di nuove forme di vantaggio competitivo.

The term 'dynamic' refers to the capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment; certain innovative responses are required when time-to-market and timing are critical, the rate of technological change is rapid, and the nature of future competition and markets difficult to determine. The term 'capabilities' emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment⁴⁸.

L'ampio dibattito teorico circa le "dynamic capabilities" ha fatto emergere i diversi significati e valori attribuiti a tale concetto (Eisenhardt, Martin, 2000; Zollo, Winter 2002; Zott 2003; Adner, Helfat, 2003; Helfat et al., 2007), derivanti dall'assenza di terminologia adeguata alla necessità di chiarezza circa i due termini della proposizione (Winter, 2003⁴⁹).

⁴⁷ L'approccio "dynamic capabilities" analizza le fonti ed i metodi di creazione e di ottenimento di ricchezza da parte delle imprese di imprese private che operano in ambienti di rapido cambiamento tecnologico

⁴⁸ Il termine 'dinamico' si riferisce alla capacità di rinnovare le competenze in modo da realizzare la congruenza con l'ambiente di business in continua evoluzione; alcune risposte innovative sono necessarie quando il time-to-market e tempismo sono fondamentali, il tasso di cambiamento tecnologico è rapido, e la natura della futura concorrenza e dei mercati difficili da determinare. Il termine 'capacità' sottolinea il ruolo chiave dello strategic management nell'adattare, integrare e riconfigurare in modo appropriato le competenze organizzative interne ed esterne, le risorse e le competenze funzionali per soddisfare le esigenze di un ambiente in evoluzione.

⁴⁹ Una definizione alternativa è proposta da Winter, il quale pone la sua attenzione sul concetto di *organizational routine*: "An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines)

Al concetto di dynamic capabilities non tutti gli Autori attribuiscono lo stesso valore: mentre per alcuni vi è incertezza nel valutarne l'effettivo valore, per altri tale nozione rappresenta la chiave del vantaggio competitivo (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

I sostenitori di questo approccio affermano che l'importanza delle dynamic capabilities cresce all'aumentare dell'instabilità e temporaneità delle condizioni in cui si manifestano i fattori di vantaggio competitivo. L'impresa dotata di dynamic capabilities (ovvero routine organizzative e strategiche attraverso cui i manager acquisiscono risorse, le modificano, le integrano e le ricombinano per creare un nuovo valore strategico), ha gli strumenti per gestire i mutamenti ambientali, adattando le basi del proprio vantaggio competitivo ed anticipando le direzioni del cambiamento.

Quanto suddetto, ha portato alcuni Autori ad individuare risorse etiche e sociali e capacità che possono identificare una fonte di vantaggio competitivo, come il processo morale decisionale (Petrick and Quinn, 2001), il processo di percezione, deliberazione e reattività o capacità di adattamento (Litz, 1996) e lo sviluppo di opportune relazioni con i soggetti primari: dipendenti, clienti, fornitori e comunità (Harrison e St John, 1996; Hillman e Keim, 2001).

Hart (1995) offre un modello che integra il modello resource-based-view con l'approccio delle dynamic capabilities e l'ambiente esterno.

The dynamic capability perspective has had a significant impact on strategic management research in general and in research regarding organizations and the natural environment in particular. It offers the potential to extend and supplement the NRBV to create a more thorough understanding of the process by which firms undertake sustainable development strategies⁵⁰ (Hart e Dowell, 2010: 1473).

Come sostenuto da Winter (2003), il beneficio derivante dalle dynamic capability deve essere valutata nel contesto dell'ambiente competitivo dell'impresa. Infatti, in un

that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type" (Una capacità organizzativa è una routine di alto livello (o un insieme di routine) che, insieme all'implementazione di flussi in input, fornisce alla gestione di una organizzazione una serie di opzioni decisionali per produrre significativi output di un determinato tipo) (Winter, 2003:991).

⁵⁰ La dynamic capability ha avuto un impatto significativo sulla ricerca strategica manageriale in generale e sulla ricerca circa le organizzazioni e l'ambiente naturale in particolare. Questa prospettiva offre la possibilità di estendere e completare la NRBV per una più approfondita comprensione del processo attraverso cui le aziende realizzino strategie di sviluppo sostenibile.

ambiente in rapida evoluzione, quando la capacità di adattamento è salutare, investimenti in *dynamic capability* e mantenimento delle stesse può aiutare nel consolidamento del vantaggio competitivo.

Aragon-Correa and Sharma (2003) provano che una strategia ambientale proattiva discende da un processo dipendente dal percorso di integrazione di una serie di capacità di tacite e per questo non è replicabile o inimitabile.

Elementi del contesto esterno in cui l'azienda opera, come l'incertezza dello stato o la complessità, influiscono sullo sviluppo di strategie ambientali proattive e sulla capacità dell'impresa di trarre profitto da tali strategie. Inoltre,

l'impresa è plasmata dal mondo in cui nasce e vive e, a sua volta, trasforma questo mondo proprio in rapporto alla sua specificità. In base a questo presupposto, la relazione tra impresa e l'ambiente risulta talmente profonda, che la responsabilità non solo è conciliabile con la logica d'impresa, ma va vista come parte integrante ed essenziale della sua programmazione strategica fino a diventare un vero e proprio attributo manageriale (Caselli, 2005: 49-50).

4.2.3. SODDISFAZIONE DELLE ESIGENZE DELLA PARTE ECONOMICAMENTE SVANTAGGIATA DELLA SOCIETÀ

Questo approccio teorico, collegato alle strategie di marketing dell'azienda, consiste in una strategia di *market development* verso la parte inferiore della piramide economica, permettendo dunque di ottenere profitti e vantaggi competitivi in quei mercati meno ambiti dai concorrenti.

Tale strategia è attuabile tramite la *disruptive innovation* (Christensen e Overdorf, 2000; Christensen ed altri, 2001; Prahalad, 2002), ovvero innovazioni “democratiche” che consentono l'accesso al nuovo prodotto o servizio ad un numero significativo di persone precedentemente escluse. Il perseguimento di tali nuovi mercati sarà effettuato tramite prodotti o servizi che vengono riprogettati attraverso una semplificazione dell'architettura del prodotto, ma che, dati i minori costi di produzione, possono meglio

adattarsi alle esigenze della popolazione identificata nella base della piramide economica che non può sostenere elevati costi di acquisto.

In questo senso, le innovazioni dirompenti possono migliorare le condizioni sociali ed economiche delle classi meno abbienti ed in particolare dei paesi in via di sviluppo, generando allo stesso tempo vantaggi competitivi in diversi settori, fra cui telecomunicazioni, elettronica, energia (Hart e Christensen, 2002; Prahalad e Hammond, 2002).

Importante è evidenziare la differenza tra il concetto schumpeteriano di distruzione creatrice e la disruptive innovation, in quanto quest'ultima non è un evento singolare indipendente dalla volontà e dai piani dell'impresa, ma deve essere ricercata quando l'impresa si trova a dover affrontare cambiamenti di mercato dati da nuovi entranti, e sviluppo e modifica dei bisogni dei clienti finali.

Christensen (2001) rileva come le imprese leader affrontino i cambiamenti evolutivi implementando le “*sustaining innovations*” - innovazioni basate su, capacità, valori e processi già radicati nell'impresa e che permettono ad un prodotto o un servizio di essere più performante nel mercato tradizionale – le quali però spesso non riescono a rinnovarsi nel momento in cui sarebbe necessaria una innovazione dirompente, lasciando aperto il mercato a start-up e nuovi entranti capaci di cogliere gli importanti cambiamenti con maggiore flessibilità e rapidità.

Christensen, Baumann e Sadtler (2006) sviluppano un efficace metodo per il raggiungimento delle ampie popolazioni meno abbienti (che potrebbero essere serviti da alternative più semplici), ovvero le *catalytic innovations*, sottoinsieme delle *disruptive innovations* di Christensen, focalizzate sulla creazione di cambiamento sociale⁵¹.

⁵¹ Le innovazioni catalitiche mirano a creare un cambiamento sociale attraverso: (1) la creazione di un sistemico cambiamento sociale attraverso la scala e la replica; (2) la soddisfazione di un bisogno che è overserved (in quanto la soluzione esistente è più complessa rispetto a quanto richiesto da molte persone) o non affatto servito; (3) offerta di prodotti e servizi più semplici e meno costosi rispetto alle alternative esistenti, ma visti positivamente dai destinatari; (4) generano risorse in modo inizialmente poco attraente per essere oggetto di analisi da parte dei concorrenti già presenti (come donazioni, sovvenzioni, volontariato, manodopera, capitale intellettuale); (5) prodotti spesso ignorati, denigrati, o persino scoraggiati dai concorrenti esistenti i quali ritengono le innovazioni catalitiche non redditizie e attraenti.

4.2.4. CAUSE-RELATED MARKETING

L'ultimo approccio teorico riferibile alle teorie strumentali è connesso al marketing, e si esplicita nel perseguimento di una strategia di differenziazione incorporando al prodotto "attributi socialmente risposabili" che influenzano direttamente la reputazione dell'impresa e la sua capacità di applicare prezzi superiori accettati dai clienti, che riconoscono il valore delle azioni di responsabilità sociale dell'impresa.

Varadarajan e Menon (1988) definiscono la Cause-related marketing come

The process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in a revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives⁵² (Varadarajan e Menon, 1988: 60).

La Cause Related Marketing è un'attività commerciale attraverso la quale le imprese e le associazioni di beneficenza (o le cause) creano una partnership al fine di commercializzare un'immagine, un prodotto o servizio per il beneficio reciproco. Si tratta di uno strumento di marketing che da un lato contribuisce alla risoluzione di problemi sociali del tempo, tramite la fornitura di risorse e finanziamenti, dall'altro lato, permette di affrontare importanti obiettivi di business, come aumentare le entrate aziendali e le vendite, migliorare i rapporti col cliente, costruzione di un brand grazie all'acquisizione e associazione con dimensioni etiche o di responsabilità sociale (Murray e Montanari, 1986; Varadarajan e Menon, 1988).

Secondo McWilliams e Siegel,

⁵² Il processo di formulazione e attuazione delle attività di marketing che sono caratterizzati da una offerta dell'azienda a contribuire con una somma determinata per una causa designata quando i clienti si impegnano in uno scambio di entrate a condizione che soddisfino gli obiettivi organizzativi e individuali

cause related marketing creates a reputation that a firm is reliable and honest. Consumers typically assume that the products of a reliable and honest firm will be of high quality⁵³ (McWilliams e Siegel, 2001: 120).

Con tale approccio, l'impresa evidenzia il proprio self-interest e rafforza il proprio vantaggio competitivo tramite il consolidamento della propria reputazione, facendo leva sulla sensibilità sociale dei clienti (Smith e Higgins, 2000; McWilliams e Siegel, 2001).

5. TEORIE POLITICHE

Il gruppo di teorie ad oggetto enfatizzano il potere delle imprese rispetto alla società e analizzano le relazioni esistenti tra il potere stesso ed il suo utilizzo responsabile in campo politico.

Garriga e Melé (2004) individuano tre differenti approcci: costituzionalismo societario – basato sull'assunto che vede il business quale istituzione sociale che deve usare il potere in modo responsabile, il quale è soggetto al "*the social power equativo*" ed al "*the iron law of responsibility*" –; teoria del contratto sociale integrativo - le responsabilità sociali discendono dal consenso derivante da un teorico contratto macro-sociale con tutti i contraenti razionali e da un reale contratto micro-sociale coi membri delle comunità -; cittadinanza d'impresa - un concetto ripreso con tre diversi significati, ovvero una visione limitata, una visione equivalente alla CSR, e una visione estesa, del individuare le imprese come cittadini.

⁵³ Una cause related marketing crea la reputazione che un'azienda è affidabile e onesta. I consumatori di solito assumono che i prodotti di una impresa affidabile e onesta saranno di alta qualità.

5.1. COSTITUZIONALISMO SOCIETARIO

La teoria del costituzionalismo societario, anche se non con lo stesso termine, è stato portato avanti da Davis (1960), il quale sostiene l'instabilità del potere sociale di un'impresa, dove la sua entità rappresenta il grado di responsabilità di un'azienda verso la società. Tale instabilità è dovuta al posizionamento esterno all'impresa di tale potere, generandone il continuo spostamento. Le imprese, per poter mantenere il *business power*, deve usare *power responsibly*, devono cioè agire in modo responsabile. Nel caso in cui la società ritenga che l'impresa non risponda in modo adeguato alle sue responsabilità, un nuovo gruppo se ne farà carico.

Davis si allontana dalla teoria economica classica della concorrenza perfetta che prescrive all'impresa di orientare i propri interventi nel mercato unicamente verso la creazione di ricchezza, sostenendo che l'impresa esercita il suo potere non solo sugli equilibri economici, ma anche su quelli sociali e politici, respingendo in tal modo ogni ipotesi di matrice paretiana.

L'autore individua due principi atti a descrivere come il *business power* può essere gestito: *the social power equation* e *the iron law of responsibility* (ferrea legge della responsabilità).

Secondo l'autore,

Social responsibilities of businessmen arise from the amount of social power that they have⁵⁴ (Davis, 1967, p. 48).

Davis individua le limitazioni al potere delle imprese nelle pressioni da gruppi di sostenitori che impongono condizioni per un *power responsibly*.

The iron law of responsibility si riferisce alle conseguenze negative scaturenti del mancato utilizzo del potere

Whoever does not use his social power responsibly will lose it. In the long run those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose

⁵⁴ Le responsabilità sociali dei businessman nascono dalla loro quantità di potere sociale

it because other groups eventually will step in to assume those responsibilities⁵⁵ (Davis 1960, p. 63).

Davis è noto per la sua convinzione che

the rejection of social responsibility leads to a gradual erosion of social power⁵⁶ (Davis, 1960: 73)

e che la

social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power⁵⁷ (Davis, 1960: 71).

È in questo senso che Davis può essere considerato un precursore, data la sua intuizione su come talune decisioni socialmente responsabili trovino ragione in un lungo e complesso processo di accettazione sociale, che nel lungo periodo può generare vantaggi economici per le imprese (Davis, 1960: 70-3)

Nella relazione fra mondo degli affari e società, come in ogni ambito della vita umana, potere e responsabilità sono fortemente legati fra loro. Secondo l'autore, la mancata assunzione di responsabilità da parte dell'impresa rappresenterebbe una forma di arretramento che autorizzerebbe sindacati e governi a porre limiti e vincoli al potere delle imprese; pertanto, per ovviare a questo pericolo, le imprese divengono attori attivi e propositivi anche in ambito sociale.

Alcuni Autori (Preston and Post, 1981) hanno proposto il “principio della responsabilità pubblica” dove “pubblico” sta a sottolineare l'importanza connessa a delineare politiche di CSR rivolte al maggior numero di individui, piuttosto che agli interessi di piccoli gruppi. Secondo Preston e Post le responsabilità manageriali si distinguono in primarie e secondarie; nel primo caso sono causa diretta dell'operato dell'azienda, nel secondo esiste una interrelazione indiretta, in rapporto all'ambiente di riferimento dell'impresa stessa.

⁵⁵ Chi non usare il suo potere sociale in modo responsabile, lo perderà. Nel lungo periodo quelli che non usano il potere in un modo che la società considera responsabile tenderà a perdere, perché altri gruppi alla fine interverranno per assumere quelle responsabilità.

⁵⁶ Il rifiuto della responsabilità sociale porta ad una graduale erosione del potere sociale.

⁵⁷ La responsabilità sociale di uomini d'affari deve essere commisurata al loro potere sociale.

Anche Frederick (1986, 1994, 1998) enfatizza il peso delle richieste del contesto sociale in cui l'impresa opera, ed il suo conseguente apporto in termini di benessere. Inoltre, i processi di globalizzazione e la crisi del Welfare State hanno sovvertito gli equilibri politico economici in diversi paesi, con la conseguenza che le imprese si sono sostituite ai governi nell'esercizio del potere, sia a livello economico, che sociale e politico.

5.2. TEORIA DEI CONTRATTI SOCIALI INTEGRATIVI

Approccio portato recentemente all'attenzione del dibattito internazionale è la teoria dei contatti sociali collettivi, che, pur richiamando la teoria filosofico-politica del contrattualismo⁵⁸, viene riproposta per interpretare e motivare lo "status" delle imprese all'interno della società piuttosto che le regole di costituzione delle imprese stesse (Freeman e Werhane 2005, p. 559).

Donaldson è stato il primo ad aver analizzato la relazione tra mercato e società nei termini del contratto sociale di tipo Lockeano (Donaldson 1982; citato anche in Freeman e Werhane 2005 e Garriga e Melé 2004).

L'autore argomenta l'esistenza di un implicito contratto sociale tra società e impresa, la quale, a seguito dell'autorizzazione da parte della società stessa ad operare

⁵⁸ Dopo decenni di studi, dibattiti e riflessioni circa due primari e moderni concetti filosofici e politici, quali *l'individualismo politico* - secondo cui la volontà degli individui è la fonte ultima della legittimità del potere politico - ed il *contrattualismo* - basato sull'assunzione che la valutazione delle istituzioni politiche debba essere legata alla loro capacità di un'ideale creazione di un accordo razionale tra uomini liberi e indipendenti, legittimando dunque solo le istituzioni generate da un consenso libero e razionale tra individui -, si è arrivati alla formulazione del *contratto sociale*.

Sulla base dei due aspetti basilari del concetto di contrattualismo (lo stato di Natura - situazione di partenza in cui gli individui si trovano collocati - ed il contratto vero e proprio - regole dell'accordo fra gli individui), si distinguono due le teorie di Hobbes e di Locke.

Nel pensiero di Locke, lo "stato di natura" ha maggiore caratterizzazione etica rispetto al concetto proposto da Hobbes. Nella teoria Lockeana gli individui coabitano per Diritto Naturale in una data situazione sociale imperniata su specifiche norme morali, da cui traggono dei diritti esclusivi, quali come libertà e proprietà, dei quali sono al contempo giudici ed esecutori, con il conseguente rischio di una perenne situazione di conflittualità. Per tale motivo, gli individui si accordano per la costituzione di un soggetto comune di giudizio e di esecuzione dei loro diritti (Il Popolo), assegnando un potere politico limitato e revocabile ad un organismo che rappresenti il popolo (Il Governo).

in una data comunità, assume implicitamente obblighi verso di essa, i quali rappresentano il fondamento del contratto tra impresa e società (Freeman e Werhane 2005: 559).

Se dunque da un lato la società si impegna a consentire il libero agire economico dell'impresa, dall'altro, l'impresa deve adoperarsi per soddisfare le aspettative della società, che, secondo l'autore, concernono il miglioramento del benessere generale per mezzo della soddisfazione dei consumatori ed il rispetto degli interessi dei lavoratori. Donaldson infatti scrive:

corporations considered as productive organizations exist to enhance the welfare of society through the satisfaction of consumer and worker interests, in a way which relies on exploiting corporations' special advantages and minimizing disadvantages. This is the moral foundation of the corporations⁵⁹ (Donaldson 1982:54).

Tuttavia, gli inevitabili compromessi che devono essere fatti, in particolare tra gli interessi dei consumatori e dei lavoratori (ad esempio prezzi più bassi o più alti salari), necessita che il contratto non violi alcune norme minime di giustizia, per cui saranno permessi compromessi sociali ma non atti organizzativi di ingiustizia.

Per cui, al minimo, le imprese dovranno

avoid deception or fraud... show respect for their workers as human beings, and... avoid any practice that systematically worsens the situation of a given group in society⁶⁰ (Donaldson 1982: 53).

Il forte impatto dell'approccio di Donaldson deriva dal suo fondamento teorico della responsabilità morale d'impresa, concentrando tuttavia l'attenzione sugli dell'impresa verso la società senza valutare le relazioni interne all'impresa e, quindi, gli stakeholder.

In seguito, Donaldson e Dunfee (1994, 1999) hanno recuperato la teoria del contratto sociale applicata al rapporto tra società e impresa, offrendone una versione più

⁵⁹ Le aziende sono considerate come organizzazioni produttive esistenti per migliorare il benessere della società attraverso la soddisfazione degli interessi dei consumatori e dei lavoratori, in modo che si basa sullo sfruttamento di particolari vantaggi corporazioni e riducendo al minimo gli svantaggi. Questo è il fondamento morale delle corporazioni.

⁶⁰ Evitare l'inganno o la frode ... mostrare rispetto per i propri lavoratori come esseri umani, e ... evitare qualsiasi pratica che peggiori sistematicamente la situazione di un determinato gruppo sociale.

matura: la teoria dei contratti sociali integrativi, secondo cui la responsabilità sociale deriva dal consenso.

La nuova teoria proposta mira ad integrare la prima formulazione del 1982 e superarne i limiti, tenendo in considerazione il contesto socio-culturale, integrando aspetti normativi ed empirici del management e sviluppando un processo che legittimi i contratti fra le industrie, dipartimenti ed i sistemi economici.

I due filosofi ritengono possibile la scomposizione dell'accordo tra società e impresa in due fasi contrattuali distinte: la prima, il macrocontratto sociale, difende lo standard morale per ogni contrattazione sociale; la seconda, i successivi micro contratti sociali, assicura l'autonomia dei membri delle singole comunità economiche nel definire le proprie norme di condotta interne basandosi sugli atteggiamenti e sui comportamenti dei membri della comunità.

Gli autori sostengono infatti la possibilità di accettazione da parte di una comunità di individui razionali di un ipotetico contratto sociale generale (*macrosocial contract*), in cui le singole comunità economiche locali hanno un significativo spazio di libera scelta morale ("*moral free space*") all'intero del quale si possano definire proprie norme di condotta economica per mezzo di contratti sociali più ristretti (*microsocial contracts*) (Donaldson e Dunfee 1995: 99), norme che per essere legittimate devono conciliarsi con le norme del contratto macrosociale.

Gli autori ritengono che il contratto macrosociale potrebbe includere principi sufficientemente generali e universali, come, il rispetto dei contratti, la buona fede, il rispetto dei diritti fondamentali degli individui e l'equità di trattamento (Donaldson e Dunfee 1995: 95-6).

Tali principi, definiti hyper-norms, sono talmente fondamentali e basilari da essere condivisi da una convergenza di pensieri religiosi, politici e filosofici (Donaldson e Dunfee, 2000: 441).

Sebbene tale teoria veda nel contratto macrosociale lo standard morale applicabile a tutti i successivi accordi, il contenuto delle norme generali contenute in tale contratto non è ancora definito con chiarezza.

Nonostante quanto suddetto, risulta fondamentale il contributo dei contratti sociali integrativi nella chiarificazione del concetto di responsabilità sociale d'impresa: infatti,

il contratto macrosociale giustifica a livello internazionale la CSR, pur rispettando le differenze di tipo culturale o organizzativo dei diversi contesti territoriali.

In merito alla definizione delle hyper-norms e all'analisi del ruolo del potere dell'impresa nei rapporti tra la stessa e l'ambiente circostante, appare interessante il contributo di Åbländer (2011), il quale pone particolare attenzione sia sugli aspetti manageriali, sia su quelli politici. Nella prospettiva manageriale, l'utilità della CSR si palesa nella governance delle imprese, diventando prioritaria l'identificazione di standard etici fruibili quotidianamente. In tal senso, la Commissione europea (2001) sottolinea come i principi etici supplementari dovrebbero rientrare nei principi base di gestione delle risorse umane, della salute e della politica di sicurezza, della gestione ambientale e dei rapporti coi clienti, dipendenti e comunità locali, affermando che

managers and employees are required to make business decisions based on additional criteria to those they were traditionally trained to expect⁶¹ (Commission of the European Communities, Green paper, 17).

Differentemente, l'International Standards Organization indica linee guida concrete affinché le aziende possano attuare i principi fondamentali di CSR nel loro business. In tal senso, lo standard ISO 26000 individua sette temi fondamentali: a) accountability, intesa come la capacità dell'impresa di informare le autorità legali e la società civile circa le azioni compiute; b) trasparenza; c) osservare comportamenti etici; d) rispetto per gli interessi degli stakeholder; e) rispetto del principio di legalità; f) rispetto delle norme internazionali a protezione dell'ambiente e dei lavoratori, in particolare nei weak governance; g) rispetto per i diritti umani (ISO 26000, 2010).

5.3. CITTADINANZA D'IMPRESA

Friederick (1978) propone una definizione di CSR diversa e più articolata rispetto a quella proposta da Davis, che enfatizzava

⁶¹ I dirigenti ed i dipendenti sono tenuti a prendere decisioni di business sulla base di criteri ulteriori rispetto a quelli che erano tradizionalmente addestrati ad aspettarsi.

l'importanza delle aspettative della comunità nella quale l'impresa è inserita e il conseguente ruolo sociale nell'aumentarne il benessere (Chirieleison, 2004: 86).

Con tale approccio si va progressivamente a definire una responsabilità sociale dell'impresa che non considera solamente le obbligazioni economiche e legali, nonostante non siano ancora ben delineati i contenuti concreti.

McGuire (1963) è il primo a parlare di *corporate citizenship*

interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the "happiness" of its employees, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act justly as a proper citizen should⁶² (McGuire, 1963: 144).

Sulla base di tale approccio, la sfera d'influenza dell'impresa va oltre i diretti partecipanti al sistema aziendale, ma si allarga verso l'intera comunità, la cui funzione si estende da creatrice di valore economico a creatrice di un più ampio valore sociale e pubblico, in cui sono ricompresi e si combinano secondo difficili equilibri, aspetti economici, sociali ed ambientali che assicurano la sopravvivenza dell'impresa stessa nel lungo periodo (Sciarelli, 1998: 103).

Questo orientamento ha visto incrementare gli studi accademici a partire dalla fine degli anni '90 e nei primi anni del ventunesimo secolo (Andriof e McIntosh, 2001), e come evidenziato da alcuni autori, la *corporate citizenship*

started to compete and replace the other concept (CSR) in the realms of management theory and practice⁶³ (Valor, 2005: 191-2).

Ma è in particolare negli ultimi anni che è divenuto sempre più importante, per effetto di una serie di fattori riconducibili alla crisi del sistema del welfare, al fenomeno della globalizzazione e della deregolamentazione ad esso correlato, che hanno aiutato a rafforzare alcune imprese multinazionali fino all'ottenimento di un potere economico e sociale maggiore rispetto ad interi paesi (Garriga e Melé 2004: 56-57).

Tutto questo, global corporate e citizenship, ha portato alla "Global Corporate Citizenship" – the Leadership Challenge for CEOs and Boards, una dichiarazione

⁶² Interesse per la politica, per il benessere della comunità, nella formazione, nella "felicità" dei suoi dipendenti, e, in effetti, nel mondo sociale in generale. Pertanto, le imprese devono agire in modo giusto, come un vero e proprio cittadino dovrebbe fare

⁶³ Ha iniziato a competere e sostituire l'altro concetto (CSR) nelle teorie e pratiche manageriali.

firmata dalle 34 maggiori multinazionali durante il World Economic Forum a New York nel January 2002.

Quest'approccio si fonda sull'analogia con il concetto di cittadinanza (Valor 2005) che si concentra sui diritti e sulle responsabilità di tutti i membri della comunità, che sono tra loro interconnessi e dipendenti l'uno dall'altro (Waddell, 2000).

Il concetto di cittadinanza traslato sull'impresa, con gli obblighi ed i diritti correlati, è circoscritto alle attività economiche poste in essere dall'impresa in una determinata comunità sociale e politica. Così intesa l'idea di cittadinanza ha lo scopo di enfatizzare l'obbligo dell'impresa di sostenere e cooperare con le autorità per il benessere generale e la giustizia sociale (Freeman e Werhane 2005: 563).

Non vi è ancora univoca accettazione circa la definizione di corporate citizenship, anche se è possibile individuare un filone comune relativo alla responsabilità verso la comunità locale in cui si opera e l'attenzione verso le questioni ambientali (Garriga e Melé 2004).

In un recente lavoro, Matten et al. (2003) segnalano l'esistenza di tre visioni di "cittadinanza d'impresa": una visione limitata, una visione equivalente alla CSR ed una visione ampia.

La prima definizione convenzionale di corporate citizenship definita "*limited view of CC*", definisce il fenomeno come attività di beneficenza e filantropia in genere, intrapresa dall'impresa all'interno della comunità locale. Si fa riferimento a quello che Carroll (1991) etichetta come responsabilità filantropica, ovvero responsabilità assunta dall'impresa, non attesa ma gradita dalla società. La letteratura manageriale e strategica ha visto accrescere gli studi sulla filantropia d'impresa, che giustifica gli investimenti discrezionali in ambito sociale con un aumento performance aziendali. In tal senso, Porter e Kramer (2007, 2011) evidenziano la trasformazione della CSR in 'creazione del valore condiviso' (CVC. Matten e Crane (2003) ritengono tale definizione non bisognosa di una espressione differente rispetto a quella di corporate social responsibility.

Nella seconda visione il CC è utilizzato come sinonimo di CSR, ciò giustificato ai fini di una contestualizzazione dell'impresa, vista come soggetto attivo nella vita sociale di una nazione.

La terza visione definita “*extended theoretical conceptualization of CC*”, implica una riconcettualizzazione delle relazioni tra imprese e società.

It is the meaning conveyed in citizenship that makes this term more desirable. It clarifies its content, because it is easy for companies to derive what society demands, from the shared portrayal of the “individual good citizen.” However, evidence shows that managers are still confused about what “corporate citizenship” means⁶⁴ (Valor, 2005: 195).

In questa terza visione, gli autori legano il significato della corporate citizenship al concetto di cittadinanza nella tradizione liberale, ovvero un insieme di diritti individuali (Faulks, 2000:55-82). La liberal citizenship comprende tre diversi aspetti del diritto: i diritti civili, i diritti sociali ed i diritti politici (Marshall, 1965).

I diritti civili e sociali si basano sul ruolo dell’individuo nella società, contribuendo a proteggerne lo status (Eriksen e Weigård, 2000). I diritti civili definiscono la libertà degli individui contro l’ingerenza di terzi (il governo in particolare). I diritti sociali definiscono la libertà degli individui di partecipare alla società usufruendo dei servizi da essa forniti. I diritti politici definiscono la partecipazione dei singoli alla vita pubblica (diritto al voto; diritto di espressione; diritto di associazionismo).

La cittadinanza è, dunque, riferita all’individuo nella società. Nella prospettiva liberale gioca un ruolo predominante lo Stato-nazione quale unico garante dei diritti civili, sociali e politici.

The key actor here is the government, which on the one hand respects and grants the civil rights of the “citizens” and – generally by the institutions of the welfare state – cares for the fulfilment and protection of social rights⁶⁵ (Matten e Crane, 2003:114).

La cittadinanza d’impresa individuerebbe non l’insieme di diritti e doveri di cui l’impresa gode al pari di qualsiasi individuo, ma il dovere dell’impresa di garantire

⁶⁴ E’ il significato veicolato nella cittadinanza che rende questo termine più desiderabile. Chiarisce il suo contenuto, perché è facile per le aziende trarne ciò che la società richiede, dalla rappresentazione condivisa del “bene individuale del cittadino.” Tuttavia, l’evidenza mostra che i manager sono ancora confusi su ciò che si intende per “cittadinanza d’impresa”.

⁶⁵ L’attore chiave qui è il governo, che da un lato rispetta e concede i diritti civili dei “cittadini” e - in generale da parte delle istituzioni del welfare state – si preoccupa per la realizzazione e la tutela dei diritti sociali.

alcuni dei diritti che lo Stato-nazione, a partire dagli anni '80, a seguito del fallimento o riduzione dei sistemi di welfare state, non è più in grado di tutelare (Herts, 2001). Le imprese entrano nel circolo della cittadinanza

not because they have an entitlement to certain rights as a “real” citizen would, but as powerful public actors which have a responsibility to respect those “real” citizen’s rights in society⁶⁶ (Matten e Crane, 2003: 115).

Tutto ciò spiega il sempre maggior impegno delle imprese in attività filantropiche e di responsabilità sociale che in passato i cittadini si aspettavano di ricevere solamente dallo Stato. Quando lo Stato-nazione ha iniziato a fallire nella “protezione della cittadinanza”, alcune hanno gradualmente sostituito l’istituzione più potente nel tradizionale concetto di cittadinanza, ovvero il governo.

Questa visione pone davanti ad una serie di problemi e contraddizioni che richiedono alcune precisazioni: (Matten e Crane, 2003; Scherer e Palazzo, 2008, 2011).

In primo luogo, l’impresa non può essere considerata alla pari dell’individuo cui si riferiscono i diritti garantiti dallo Stato, quindi non può essere considerata un cittadino, né si può parlare di diritto di cittadinanza per l’impresa; in tal senso, molti autori, data la diversità dei diritti dell’impresa rispetto a quelli di un cittadino “reale”, sostengono che CC sia un “concetto di fantasia” (Windsor, 201: 66).

In secondo luogo, la relazione tra impresa e cittadinanza vede, da un lato, gli Stati liberali deregolamentare i propri sistemi istituzionali, impoverendo il ruolo di controparte garante dei diritti individuali dei cittadini, dall’altro, gli Stati delle nazioni in via di sviluppo non riuscire ancora a superare i gap istituzionali.

In terzo luogo, la globalizzazione, decontestualizzando le interazioni sociali, ha minacciato l’idoneità degli stati ad essere garanti unici dei diritti di cittadinanza.

La corporate citizenship va, quindi assunta come il ruolo delle imprese nel governo dei diritti di cittadinanza. L’impresa diventa attore nella public policy quando fornisce servizi e beni sociali, promuove la tutela dei diritti civili e agevola o consente l’esercizio dei diritti civili (Matten e Crane, 2003).

⁶⁶ Non perché hanno un diritto come dovrebbe avere un “reale” cittadino, ma come potenti attori pubblici che hanno la responsabilità di rispettare i diritti dei “reali” cittadini.

6. TEORIE INTEGRATIVE

Le teorie integrative, secondo la distinzione proposta da Garriga e Melè (2004), considerano il business come parte integrante della società, in quanto l'esistenza, la continuità e lo sviluppo del business dipende dalla società la quale da legittimità e da prestigio all'impresa.

Per tali ragioni i dirigenti dovrebbero considerare le *social demands* ed integrarle nel loro business affinché questo sia in linea coi valori sociali.

6.1. PIANI E POLITICHE DI RISPOSTA AL CAMBIAMENTO

La Corporate Social Responsiveness ovvero CSR⁶⁷ fa riferimento al filone di studi anglosassoni sulla responsabilità sociale d'impresa sviluppatosi negli anni '70 col quale oltre ad affermare il bisogno di un'assunzione di responsabilità da parte dell'impresa verso gli obblighi sociali scaturenti dalla sua attività, individua gli strumenti più consoni a tradurre in pratica tali definizioni di principio. Tale approccio nasce col fine di superare l'originario concetto di Corporate Social Responsibility (CSR1) verso il quale sono state mosse alcune critiche.

In primo luogo, il termine Corporate Social Responsibility è ritenuto vago ed ambiguo; in tal senso, Votaw afferma che

the term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that

⁶⁷ L'identificazione dei vari filoni di studi sulla CSR con una numerazione progressiva, da CSR1 a CSR4 è stata proposta da Frederick (1986), (1994), (1998).

of “responsible for”, in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution⁶⁸ (Votaw, 1973: 11).

In secondo luogo, il concetto di Corporate Social Responsibility è considerato come poco attento alla dimensione interna all’impresa ed impiegato con un significato spesso negativo. In tal senso, Di Toro,

Non veniva sviluppata, invece, la riflessione sul fatto che non si trattava di un concetto forzatamente “negativo” (obbligazione) ma anche di una potenziale opportunità favorevole da saper cogliere. Quest’ultima consisteva nell’occasione fornita alle imprese di pensare ad un serio cambiamento nel loro modo di essere, lavorando sull’interiorizzazione, negli ordinari processi d’impresa, di un orientamento responsabile, in sintonia con le aspettative della collettività sociale (Di Toro, 1993: 107).

In terzo luogo, il termine Corporate Social Responsibility viene associato ad una obbligazione⁶⁹. Tale fenomeno è evidenziato da Sethi (1975: 62; 1979: 63) il quale mostra il passaggio della responsabilità d’impresa da *obligation* a *responsibility* fino a *responsiveness*.

Secondo Murphy

social responsiveness is a more positive and accurate term than social responsibility...many corporations have already recognized their responsibility (i.e., obligation) to society and now are reacting to these demands in diverse ways⁷⁰ (1978: 19).

L’autore fa riferimento al periodo definito *Era of Corporate Social Responsiveness* iniziato nel 1974, in cui le aziende reagiscono alle preoccupazioni fondamentali circa il loro ruolo nella società. Tale fase è stata preceduta da tre periodi, quali: a) enfasi sulle “problematiche” (1968-1973); b) sviluppo della consapevolezza (CSR, dal 1953 al 1967); c) filantropia (primi anni ’50) (Murphy, 1978: 19).

⁶⁸ Il termine è un brillante; vuol dire qualcosa, ma non sempre la stessa cosa per tutti. Per alcuni trasmette l’idea di responsabilità legale o civile; per altri significa un comportamento socialmente responsabile in senso etico; per altri ancora, il significato trasmesso è quello di “responsabile”, in un modo causale; molti altri semplicemente lo equiparano ad un contributo di beneficenza.

⁶⁹ La CSR1 si basa sul concetto che le aziende debbano operare per il benessere ed il miglioramento della società; nel corso degli anni gli sono emerse diverse interpretazioni sull’origine di tale obbligazione, e sono state variamente criticate dagli oppositori della CSR.

⁷⁰ Social responsiveness è un termine più positivo e più accurato rispetto a responsabilità sociale ... molte aziende hanno già riconosciuto la loro responsabilità (come obbligo) verso la società e ora stanno reagendo questi alle sue richieste in diversi modi.

Il concetto di CSR2 trova dunque origine nell'esigenza di fuggire dai dilemmi e dal dibattito sulla CSR1.

In tal senso, Frederick osserva che

would either continue indefinitely with little prospect of final resolution or would simply exhaust itself and collapse as a viable, legitimate question (Frederick, 1994: 154)

Allo stesso modo, Carroll

In a sense, being responsive enables organizations to act on their social responsibilities without getting bogged down in the quagmire of definitional problems that can so easily occur if organizations try to get a precise fix on what their true responsibilities are before acting (Carroll, 1979: 502).

Diversi autori hanno studiato l'argomento focalizzandosi sui processi manageriali di risposta (Carroll, 1979), sulle attività che anticipatorie e preventive in un sistema sociale dinamico (Sethi, 1975), e azioni organizzative che proteggono e migliorano il benessere della società insieme con i propri interessi (Davis, Frederick, e Blomstrom 1980: 44).

Carroll (1979) interpreta la Social responsiveness come

no moral or ethical connotations but is concerned only with the managerial processes of response. These processes would include planning and social forecasting, organizing for social response, controlling social activities, social decision making, and corporate social policy⁷¹ (Carroll, 1979: 502).

Secondo Frederick (1994), i fattori che hanno portato allo sviluppo di tale nuovo approccio sono riconducibili a: a) significato vago del termine CSR; b) mancata individuazione dei meccanismi istituzionali che possono rendere operativa la CSR (presumendo che il suo significato sia noto); c) difficoltà nel misurare con esattezza il

⁷¹ La Social responsiveness non ha connotazioni morali o etiche, ma è interessata solo ai processi gestionali di risposta. Questi processi dovrebbero includere la pianificazione e la previsione sociale, l'organizzazione per la risposta sociale, controllando le attività sociali, il processo decisionale e la politica sociale aziendale.

trade-off tra costi e i relativi risultati economici e sociali; d) assenza di chiarezza e nessuna intesa circa i principi morali di fondo.

L'obiettivo è dunque quello di rifocalizzare l'attenzione sulla sensibilità sociale dell'impresa, sulla implementazione di un'organizzazione interna che permetta all'impresa una maggiore capacità di rilevare le istanze sociali e di rispondervi adeguatamente.

Dall'analisi delle definizioni di *Corporate Social Responsiveness* proposte da Frederick (1994: 154) - il quale focalizza l'analisi sulla capacità dell'impresa di rispondere alle pressioni sociali - e da Epstein (1987: 104) - che delinea la principale finalità della *Corporate Social Responsiveness*, ovvero lo sviluppo di processi che, compatibilmente coi limiti derivanti dalla disponibilità di informazioni incomplete e imperfette, consentano la gestione di svariate ramificazioni delle politiche e delle azioni intraprese dall'impresa - emerge dunque l'aspetto strategico di tale filone di studi, con un'analisi esterna, data l'attenzione all'ambiente esterno di riferimento, ed una interna, volta all'analizzare le procedure interne e gli strumenti gestionali adoperati. Risale infatti a questi anni lo studio dei primi indicatori di misurazione delle performance sociali.

Nell'approccio *Corporate Social Responsiveness* è fondamentale considerare il divario tra ciò che gli stakeholder si aspettano dall'organizzazione in termini di performance e le reali performance aziendali.

Ackerman individua tali gap in quelle da lui definite *zone of discretion* (1973: 92), ovvero quel periodo di grandi incertezze circa quei fattori sociali ed etici che sono importanti per le imprese nel processo di determinazione della sua risposta (Ackerman, 1975:33). È l'incertezza circa i segnali provenienti dall'ambiente su cosa e come rispondere a generare la discrezione. L'incertezza porta i manager a compiere due errori di commissione ed errori di omissione, portando a decisioni non etiche e irresponsabilità sociale. L'impresa dovrebbe prevenire il gap e scegliere una risposta per eliminarlo (Ackerman e Bauer, 1976).

Ackerman (1973), insieme ad altri studiosi, analizzati i fattori rilevanti circa le strutture interne delle organizzazioni ed i suoi meccanismi di gestione dei problemi interni, definisce "processo di istituzionalizzazione" il modo in cui l'obiettivo sociale è diffuso ed integrato nell'organizzazione. Secondo Jones (1980, P. 65), i comportamenti

aziendali, nella maggior parte dei casi, non dovrebbero essere giudicati attraverso le decisioni realmente prese, ma tramite il processo con cui sono state prese. Conseguentemente, egli enfatizza l'idea di processo piuttosto che i principi quale appropriato approccio ai problemi di CSR.

Jones offre un parallelismo con il processo politico sostenendo come un appropriato processo di CSR dovrebbe essere un processo equo in cui ciascun interesse ha la possibilità di trovare ascolto. In tal modo, egli ha traslato l'attenzione sugli input nel processo decisionale piuttosto che sugli output, focalizzandosi in particolare sul processo di implementazione delle attività di CSR, che non sul processo di concettualizzazione.

La *Corporate Social Responsiveness* spinge verso la focalizzazione sulle azioni manageriali di risposta all'ambiente sociale, e non sulle obbligazioni che teoricamente investono le imprese. L'operato delle imprese guidate da un management così "illuminato" si basa su tre principali aree (Ackermann, 1975), ovvero: a) il controllo e la valutazione delle condizioni ambientali (*environmental assessment*); b) la risposta alle attese degli stakeholder sull'impresa (*stakeholder management*); c) i piani e le politiche di risposta al cambiamento (*issues management*).

Il concetto *issues management* include il concetto di CSR2, ma enfatizza il procedimento per la formazione della *corporate response* ai problemi sociali, definiti da Wartick e Rude come

the processes by which the corporation can identify, evaluate and respond to those social and political issues which may impact significantly upon it⁷² (Wartick e Rude, 1986: 124).

Gli autori rilevano inoltre sia che i problemi manageriali sono l'allarme verso potenziali minacce od opportunità, riducendo così le sorprese che accompagnano i cambiamenti politici e sociali, sia la necessità di risposte più sistematiche ed efficaci su particolari problemi nel coordinare ed integrare le forze all'interno dell'impresa.

Le ricerche svolte sugli Issues management manageriali hanno subito influenze dagli studi in campo strategico, in particolare da quando sono stati visti come uno speciale gruppo di problemi (Greening e Gray, 1994), o come una parte di studi

⁷² I processi coi quali le imprese possono identificare, valutare e rispondere a quei problemi sociali e politici che possono avere maggiore impatto.

internazionali (Brewer, 1992). Ciò ha condotto allo studio di argomenti correlati ai problemi manageriali (identificazione, valutazione e categorizzazione) delle fasi dei problemi sociali e manageriali e le risposte ai problemi di gestione (Garriga e Mele, 2004:58).

6.2. PRINCIPIO DI RESPONSABILITÀ PUBBLICA

Preston e Post (1975) avanzano critiche sul responsiveness approach e sul process approach di Jones che considerano insufficienti (Jones, 1980) ed intraprendono un'analisi strutturale-funzionale sul rapporto intercorrente fra impresa e società, al fine di fornire una specificazione teorica del campo di applicazione e dei criteri di valutazione del *business social involvement*.

In tale contesto gli autori propongono il "principio di responsabilità pubblica", che limita le responsabilità delle imprese ad un intervallo specifico funzionale. La scelta del termine "pubblico" anziché "sociale" è mosso dalla necessità di evidenziare l'importanza del processo pubblico piuttosto che il punto di vista morale di singoli o ristretti gruppi di stakeholder che definiscono la portata delle responsabilità (Garriga e Mele, 2004: 58). In questo senso, la politica pubblica è l'unica ragionevole guida alla definizione del grado di coinvolgimento sociale all'interno di tale intervallo affinché il comportamento manageriale sia "legittimato".

Con tale approccio, Preston e Post sviluppano una base per la risoluzione del dilemma aziendale (1975:2) in merito al suo coinvolgimento nella società, dando risposta alla domanda circa il grado di coinvolgimento dei manager in queste attività, genericamente classificate alla voce "la responsabilità sociale". Tale base è quello che gli autori definiscono *public responsibility*, principio attraverso cui è possibile determinare la misura e la valutazione del coinvolgimento manageriale nella società.

I criteri adoperati per valutare la bontà del *social involvement* trovano origine nelle politiche pubbliche, il cui significato non si limita alle disposizioni di legge, bensì comprende i principi e lo spirito ispiratore che hanno dato vita a tali leggi.

Preston e Post studiano la dimensione delle responsabilità manageriali in termini di coinvolgimento della società nel suo ambiente, distinguendo in responsabilità primarie e secondario sulla base della causa che le hanno generate: causa diretta del comportamento aziendale, nel primo caso, ambiente di riferimento dell'impresa, nel secondo caso.

L'area di coinvolgimento primario racchiude tutto ciò che concerne la funzione economica dell'impresa, come selezione dei fornitori e dipendenti, produzione e commercializzazione, localizzazione delle sue attività.

Il Coinvolgimento primario comprende l'essenziale compito economico della società, come la localizzazione e stabilire le sue strutture, l'ingaggio fornitori, la selezione dipendenti, l'esercizio delle sue funzioni di produzione e commercializzazione di prodotti. I coinvolgimenti secondari (indiretti) derivano dai coinvolgimenti primari.

Preston e Post, ritengono ammissibile l'intervento dell'azienda nel processo di *public policy*, in particolare in quei settori in cui le politiche pubbliche non sono ancora ben definite

It is legitimate that affected firms participate openly in the policy formation (Preston and Post, 1981: 61)⁷³.

Per rendere accettabile agli occhi della società l'operato dell'impresa, questa deve adeguarsi alla legge ed all'attuale processo di ordine pubblico. Questo perché è necessaria una notevole attenzione del management verso il contenuto delle public policy, che non

is not necessarily obvious or easy to discover, nor is it invariable over time⁷⁴ (Preston and Post, 1981: 57).

In questo periodo, nel dibattito del complesso rapporto tra governo e sugli aspetti positivi e negativi in termini di ciò che può essere chiamato il "bene pubblico", si sviluppano altri approcci in relazione al *business-government relationship* (Vogel, 1986). Tali studi hanno basato la loro analisi sulla formulazione ed implementazione delle regolamentazioni statali e di come essi sono influenzati dalle strategie aziendali.

⁷³ 'E' legittimo che le imprese interessate possano partecipare apertamente alla formazione politica.

⁷⁴ Il contenuto di politiche pubbliche non è necessariamente evidente o facilmente riconoscibile, né è invariabile nel tempo.

Recentemente, ABländer (2011) ha analizzato, sotto l'aspetto manageriale e politico, i rapporti di potere intercorrenti tra impresa e società.

L'autore sostiene che

To define the status of corporations as societal actors and to clarify who bears which responsibilities in society, a regulatory principle is needed that offers clear rules for corporate and governmental task-sharing⁷⁵ (ABländer, 2011: 116).

L'autore, analizzando la CSR in una visione politica, avverte un problema derivante dalla volontarietà dell'impegno sociale delle imprese. Infatti

On the one hand, governments and society expect an additional contribution of companies. On the other hand, it remains up to the companies whether, in which field and to what extent they want to contribute to social welfare⁷⁶ (ABländer, 2011: 119).

The fact that such engagement is voluntary and decisions about the areas of engagement are left to corporate management makes it difficult to guarantee that a reduced engagement of nation-states can be compensated in all relevant areas on a sustained basis by corporate activities. To clarify corporate duties and societal responsibilities, a political concept is needed that allows for differentiation between corporate and governmental obligations⁷⁷ (ABländer, 2011: 120).

6.3. STAKEHOLDER MANAGEMENT

⁷⁵ Per definire lo stato delle imprese come attori sociali e chiarire in che cosa consiste la responsabilità nella società, è necessario un principio normativo che proponga regole chiare per l'impresa e la condivisione dei compiti aziendali.

⁷⁶ Da un lato, i governi e la società si aspettano un contributo aggiuntivo dalle imprese. D'altro canto, resta all'impresa la decisione circa se, in quale campo e in quale misura vuole contribuire al benessere sociale.

⁷⁷ Il fatto che tale impegno è volontario e le decisioni sulle aree di impegno sono lasciate alla gestione aziendale, rende difficile garantire che un ridotto impegno degli stati-nazione possa essere compensata, in tutti i settori rilevanti, dal sostegno offerto dalle attività aziendali. Per chiarire le funzioni aziendali e le responsabilità sociali, è necessario un concetto politico che consenta la differenziazione tra obbligazioni societarie e governative.

Nel tentativo di individuare in modo accurato le modalità con cui le imprese possano integrare le richieste provenienti dalla società con la propria strategia manageriale, il maggior contributo è riconducibile alla Stakeholder Theory (Freeman 1984, 1988, 2011), che esprime una nuova visione dell'impresa, la quale si trova al centro di un ampio insieme di relazioni con i soggetti portatori di interesse⁷⁸ verso la stessa.

Con tale approccio si identifica la transizione dallo shareholder management allo stakeholder management, che focalizza l'attenzione non sulla creazione di valore per gli azionisti, bensì sulla condivisione di tale valore tra il management ed i portatori di interessi dell'azienda.

L'utilizzo del termine stakeholder è datato prima dell'opera di Freeman, il quale afferma la difficoltà di rintracciare con precisione le origini del termine (Freeman, 1984:49).

Nel 1963, la Stanford Research Institute definisce gli stakeholder come

those groups without whose support the organization would cease to exist⁷⁹.

Ansoff, nell'opera Corporate Strategy (1965) identifica come stakeholder i manager, i lavoratori, gli azionisti, i fornitori e i distributori, ma sostanzialmente rifiuta la teoria degli stakeholder.

Rhenman (1964) definisce gli stakeholder coloro che

are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence⁸⁰.

Nella prassi aziendale, il termine viene adottato dalla General Electric già negli anni Trenta al fine di indicare quattro maggiori gruppi, ovvero azionisti, dipendenti, clienti e la collettività, mentre, nel 1947, la Johnson & Johnson individua come stakeholder più intimamente aziendali, ovvero i clienti, i dipendenti, i managers e gli azionisti (Clarkson, 1995:105).

⁷⁸ Freeman definisce gli stakeholder come “*those groups who can affect or are affected by achievement of an organization's purpose*” (quei gruppi che possono influenzare o sono influenzati dal raggiungimento di finalità di un'organizzazione) (Freeman, 1984:46)

⁷⁹ Quei gruppi senza il cui appoggio l'organizzazione cesserebbe di esistere.

⁸⁰ Sono dipendenti dall'impresa per raggiungere i propri obiettivi personali e sui quali l'azienda è su cui l'impresa dipende per la sua esistenza

Mitchell, Agle e Wood (1997 :858) operano una ricostruzione cronologica delle definizioni adottate per qualificare gli stakeholder, suddividendole in base alla visione ampia o più ristretta adottata. Nella categoria delle definizioni ampie è annoverata quella offerta da Freeman, ossia

any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives (...) One way to understand the definition is to think of the stakeholder concept as an umbrella for the problems in business strategy and corporate social responsiveness. To be an effective strategist you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive (and effective in the long run) you must deal with those groups that you can affect⁸¹ (Freeman, 1984: 46).

Freeman individua una serie di cambiamenti interni ed esterni all'impresa che rendono obsolete le visioni aziendali tradizionali, ovvero quella di produzione, in cui l'azienda è una *black box* orientata al profitto, ed in cui entrano gli input (risorse acquisite dai fornitori) ed escono output (prodotti forniti ai clienti), e quella manageriale, in cui sono ricomprese anche le relazioni biunivoche tra l'impresa, gli azionisti, i dipendenti, i fornitori ed i clienti.

La nuova visione d'impresa alla base della teoria degli stakeholder nasce dalla combinazione dei cambiamenti interni generati dalle succitate categorie di stakeholder con l'influenze provenienti dall'ambiente esterno, ovvero dallo stato, dai concorrenti, dalle unioni di consumatori, dai media (etc.).

La *stakeholder theory* è connessa ad altri due filoni facenti parte delle teorie integrative, ovvero la CSR⁸² e la misurazione delle performance.

Tra le definizioni più ristrette si possono individuare da un lato, un filone che esalta la figura degli stakeholder in termini di interessi economici aziendale, dall'altro lato, un filone che studia la rilevanza morale delle richieste degli stakeholder.

⁸¹ Qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. (...) Un modo per comprendere la definizione è di pensare al concetto di stakeholder come ad un ombrello per i problemi esistenti nella strategia aziendale e nella reattività sociale delle imprese. Per essere una stratega efficace bisogna trattare con quei gruppi che ti possono influenzare, mentre per essere reattivi (ed efficaci nel lungo periodo), si deve trattare con quei gruppi che si possono influenzare.

⁸² La stakeholder theory consente l'identificazione dei soggetti verso cui deve manifestarsi la sensibilità sociale dell'impresa e conseguentemente quegli *issues* che i manager devono essere in grado di governare. Tutto ciò è oggetto di valutazione di performance sociale dell'impresa, in relazione al conseguimento degli obiettivi posti dall'impresa e/o di soddisfazione delle attese proiettate dagli stakeholder su di essa.

Clarkson (1994), rileva la figura degli stakeholder come soggetti che volontariamente o involontariamente si assumono dei rischi

Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm. Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of firm's activities. But without the element of risk there is no stake⁸³ (Clarkson, 1994: 5)

L'anno successivo, l'autore offre una nuova definizione

Stakeholders are persons or groups that have, or claim, ownership, rights or interests in a corporation and its activities, past, presents or future⁸⁴ (Clarkson, 1995: 106).

Clarkson effettua inoltre una distinzione tra stakeholder primari e secondari. I primi fanno riferimento a quelle categorie che hanno diritti, obiettivi, aspettative e responsabilità e che consentono la continuazione dell'impresa, quali azionisti ed investitori, dipendenti, clienti, fornitori ed il "pubblico", ovvero il governo e la comunità.

Alla seconda categoria afferiscono quei soggetti che sono influenzati o influenzano l'azienda ma da cui non dipende la sopravvivenza della stessa, come i media ed i gruppi di interesse.

Mitchell, Agle, Wood (1997), propongono un'articolata classificazione di stakeholder, fondamentale per definire la rilevanza strategica delle differenti categorie, che scaturisce dalla intersezione di tre attributi identificativi degli stakeholder, quali il potere – capacità di influenzare l'impresa -, la legittimazione – diritto ad influenzare l'impresa -, e l'urgenza – intensità e fretta con cui manifesta la sua influenza⁸⁵ -.

⁸³ Gli Stakeholder volontari portano una qualche forma di rischio come conseguenza dell'aver investito una qualche forma di capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in una ditta. Gli Stakeholder involontari sono messi a rischio a causa dell'attività di impresa. Ma senza l'elemento del rischio non c'è gioco

⁸⁴ Gli stakeholder sono persone o gruppi che abbiano o pretendono, la proprietà, i diritti o gli interessi di una società e le sue attività, passate, presenti o future.

⁸⁵ Il potere è "una relazione tra attori sociali nella quale un attore sociale A può far fare a B qualcosa che B altrimenti non avrebbe fatto; la legittimazione è "una generalizzata percezione o assunzione che le azioni di un'entità siano desiderabili, giuste e appropriate all'interno di un sistema socialmente costruito di norme, valori, credenze, definizioni"; l'urgenza è il grado in cui gli stakeholder richiedono immediata attenzione (Mitchell, Agle, Wood 1997: 869).

Non tutti gli stakeholder riflettono i tre attributi, potendoli dunque distinguere in *latent stakeholder*, *expectant stakeholder* ed *high salience stakeholder* a seconda del numero di attributi posseduti.

Partendo dalla definizione di Freeman, Goodpaster (1991), distingue tra stakeholder che possono influenzare l'impresa (*stakeholder strategici*) e stakeholder influenzati dalla stessa (stakeholder morali).

Questione fondamentale nell'ambito della stakeholder theory riguarda la sua giustificazione, che è propedeutica al suo impiego e preferenza rispetto ad approcci alternativi.

Gli approcci alla giustificazione si rifanno ai tre impieghi della stakeholder theory individuati da Donaldson e Preston (1995), ovvero descrittivo, strumentale e normativo.

Le giustificazioni descrittive vedono l'impresa "come una costellazione di interessi di cooperazione e di competizione, che hanno un valore intrinseco" (Donaldson e Preston 1995:30) e trovano ragione sull'osservazione della pratica del management che, pur non operando in base alla teoria degli stakeholder in modo esplicito, riconoscono la necessità di soddisfare gli interessi di diversi attori, e non solo degli azionisti, e le disposizioni di legge a livello internazionale che chiamano le imprese ad un ampliamento degli interessi ammissibili.

Le giustificazioni di carattere strumentale si fondano sull'osservazione delle realtà aziendali che adottano un orientamento allo stakeholder management. Queste asserzioni non sono comprovate in modo sufficiente. Tale classe di giustificazioni può trovare fondamento nella teoria dell'agenzia – che identifica i dirigenti come agenti di tutti gli stakeholder e non solo degli shareholder - e nella teoria dell'impresa come contratto – l'impresa viene considerata un insieme di contratti multilaterali nel tempo in cui sono considerati gli interessi di tutte le parti interessate, in modo da raggiungere una "contrattazione equa" (Freeman e Evan, 1990: 352) -.

Secondo Donaldson e Preston la sola giustificazione possibile è quella normativa eretta su due tesi: a) gli stakeholder sono definiti per mezzo dei loro interessi nell'impresa, indipendentemente dall'interesse funzionale corrispondente che l'impresa stessa può trovare in loro; b) tutti gli interessi degli stakeholder hanno un valore intrinseco.

La teoria degli stakeholder rientra a pieno titolo tra le teorie manageriali, dato che

managers should acknowledge the validity of diverse stakeholder interests and should attempt to respond to them within a mutually supportive framework, because that is a moral requirement for the legitimacy of the management function⁸⁶ (Donaldson e Preston (1995: 87).

Nonostante le critiche mosse alla stakeholder theory (modello non completo in quanto le relazioni istituite non sono biunivoche ma multiple ed interdipendenti che possono generare coalizioni tra stakeholder; modello con limitata base normativa in cui è preponderante l'uso strumentale dell'idea di stakeholder), risultano indubbie le sue implicazioni manageriali, rappresentando una efficace base teorica per lo studio delle strategie sociali e per la determinazione dei processi che portano all'assunzione delle decisioni aziendali.

6.4. CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE

In tale contesto, saranno trattati solamente i tratti salienti dell'approccio per essere poi maggiormente approfonditi nel capitolo 5.

Carroll (1979) è generalmente considerato colui che ha introdotto il Corporate social performance (CSP); secondo l'autore il concetto è composto da elementi quali la definizione base di responsabilità sociale, un elenco di problemi di responsabilità sociale esistenti ed una specificazione della filosofia di risposta ai problemi sociali.

L'autore enfatizza non il comportamento- risultato, ma il "fair process", con il quale si cerca di sposare le esigenze aziendali con gli interessi e le aspettative degli stakeholder, e focalizzando l'attenzione su quei processi e metodi che individuano gli obiettivi e generano soluzione a dilemmi etici.

In questo senso la responsabilità sociale si palesa come un processo, più che come risultato da ottenere, che deve essere inglobato nel processo decisionale dell'impresa.

⁸⁶ I dirigenti dovrebbero riconoscere la validità degli interessi dei diversi stakeholder e dovrebbero cercare di rispondere a questi interessi all'interno di una struttura di sostegno reciproco, perché quella è la condizione morale della legittimità della funzione manageriale

Carroll (1991) sostiene una definizione di responsabilità sociale che incorpori tutti gli obblighi dell'impresa verso la società e che raffiguri, secondo uno schema piramidale, le categorie di business performance in merito agli aspetti economici, legali, etici e filantropici.

Successivamente, Schwartz e Carroll (2003) hanno rivisitato la piramide della CSR proponendo un modello che integra le tre sfere di responsabilità (economica, legale ed etica) con il Venn model frame work. Quest'ultimo dà vita a sette categorie di CSR derivanti dalle succitate sfere di responsabilità

Wartich e Cochran (1985) hanno approfondito il metodo di Carroll suggerendo che il coinvolgimento sociale delle imprese si fonda sui principi della responsabilità sociale, sul processo di risposta sociale e sulla politica digestione dei problemi.

Ulteriore approfondimento è quello offerto da Wood (1991b), il quale definisce la CSP come conseguenza dell'interazione tra: a) definizione dei principi che motivano alla responsabilità; b) processi aziendali di responsabilità sociale; c) risultati prodotti dal comportamento sociale aziendale.

7. TEORIE ETICHE

Il quarto gruppo di teorie individuate da Garriga e Melé (2004) esplora il fenomeno della CSR da un punto di vista filosofico, evidenziando i requisiti etici ed i problemi aventi rilevanza etica nella gestione del rapporto tra l'impresa e la società.

Le basi di una CSR etica si ritrovano nelle motivazioni intrinseche che spingono l'impresa ad un comportamento basato su principi etici che prescindono dalle pressioni degli stakeholder e dalla ricerca convenzionale o strategica del profitto. Tali comportamenti si concretizzano in azioni coerenti con il bene comune, ovvero con effetti positivi per la società, in cui il beneficio finanziario può anche non realizzarsi. Questo perché l'impresa, ed in particolare i suoi manager, sono parte della società imponendo l'attenzione verso la società nel suo complesso. L'impresa sarà così tenuta al rispetto del *fair play*, identificati come standar minimi, che tuttavia non sono sufficienti per una CSR etica che richiede comportamenti virtuosi, supera le norme

giuridiche e gli standard sociali ed etici riconosciuti da un dato ambientale socio-economico (Argandoña, 2004, 2005; Dubbink, 2004).

Gli interessi legittimi degli stakeholder saranno valutati sulla base della loro rilevanza etica, dove la mancanza di selezione potrebbe portare a valutazioni ambigue con favoritismi verso particolari categorie di stakeholder e comportamenti non etici.

Attraverso una responsabilità etica, l'impresa diffonde all'interno dell'organizzazione i principi etici che diventano parte integrante delle routine e delle pratiche, portando ad una sorta di coscienza d'impresa Selznick (1992), attraverso processi che creano valori che prescindono lo stretto auto-interesse, nonostante che questo non venga dimenticato o cancellato, ma moderato e riorientato (Goodpaster, 1983; Selznick, 1992)

I principi etici a fondamento della CSR etica risentono indubbiamente delle differenti prospettive teoriche d'analisi, tutte concentrate sulla definizione della "cosa giusta da fare per ottenere una buona società": la teoria normativa degli stakeholder, il tema dei diritti universali, l'approccio dello sviluppo sostenibile e del bene comune.

7.1. TEORIA NORMATIVA DEGLI STAKEHOLDER

Il rapporto tra governance e responsabilità dei management, rientrando nel dibattito teorico dell'impresa, sulla sua responsabilità sociale e sulla sostenibilità, ha dato vita alla teoria dell'etica della responsabilità, in base alla quale

Compito del management è quello di realizzare un bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder e la responsabilità sociale può e deve essere ricondotta all'emersione di preferenze morali e alle loro connessioni con particolari tipi di impresa (imprese civili e sociali) o, nelle aziende lucrative, con particolari meccanismi di governance, in cui prevale la prospettiva relazionale (Zamagni, 2003).

Nel 1984 Freeman ha offerto la prima definizione dettagliata della teoria degli stakeholder applicata agli studi sul management strategico in cui identifica i gruppi che

hanno un interesse verso l'impresa ed i metodi con cui i manager possono dare un debito ascolto a tali interessi.

A partire dal primo contributo di Freeman, l'argomento ha visto il fiorire di una moltitudine di pubblicazioni, miranti a riformulare ed espandere l'approccio.

Freeman (2011) sostiene come l'erronea interpretazione del rapporto tra shareholder e stakeholder (in termini di conflitto tra le due parti in causa) abbia condotto la teoria degli stakeholder in un guado concettuale che va superato al fine di soggiungere a riflessioni maggiormente proficue, in particolar modo, in merito al che gli interessi dei diversi stakeholder sono profondamente interconnessi:

The fact that stakeholders have joint interests is, I believe, the key insight of stakeholder theory, as it has been developed over the last 50 years⁸⁷ (Freeman, 2011:8).

Si deve a Donaldson e Preston (1995) la definizione della triplice valenza della stakeholder theory: l'accuratezza descrittiva, il potere strumentale e la validità normativa.

L'impiego descrittivo/empirico della teoria degli stakeholder è volto a rappresentare la natura delle imprese, le modalità con cui esse prendono realmente in considerazione gli interessi dei propri stakeholder, e se i manager operano nella logica dello stakeholder management.

Tale filone descrive l'impresa come una costellazione di interessi sia cooperativi sia in concorrenza tra loro, e che possiedono un valore intrinseco.

La teoria strumentale definisce un framework per indagare, se esistenti, le connessioni tra la pratica dello stakeholder management con le tradizionali performance aziendali di tipo economico-finanziario

L'assunto è che il fine ultimo delle decisioni aziendali è il conseguimento di performance economiche e che, a parità di altre condizioni, lo stakeholder management è un mezzo in vista di tale obiettivo.

⁸⁷ L'evidenza secondo cui gli stakeholder hanno interessi comuni, credo, rappresenta la chiave di volta per comprendere compiutamente l'avvicinarsi delle interpretazioni sulla stakeholder theory, da 50 anni a questa parte

Donaldson e Preston vedono i tre concetti come racchiusi uno nell'altro, in quanto l'approccio descrittivo è l'"involucro" esterno, rappresentando le relazioni rilevabili dall'esterno; l'approccio strumentale è la parte centrale ed assume una funzione predittiva, tracciando le linee di condotta per l'ottenimento di determinati risultati; l'approccio normativo è il cuore della teoria, identificando i principi morali o filosofici che conducono la gestione aziendale.

Sulla base della teoria normativa i manager dovrebbero relazionarsi con tutti gli stakeholder secondo alcuni principi morali. Donaldson e Preston (1995: 67) riconoscono la validità dell'approccio nell'accettazione di due enunciati basilari:

(a) Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by their interests in the corporation, whether the corporation has any corresponding functional interest in them.

(b) The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowners⁸⁸ (Donaldson e Preston, 1995: 67).

Il riconoscimento tali principi delinea la moralità dell'organizzazione: i manager devono riconoscere e prestare attenzione agli interessi legittimi degli *stakeholders* sulla base di precetti di *diritti morali*. Il successo dell'impresa nasce dunque dall'estensione dei criteri di valutazione delle performance aziendali, includendovi anche gli interessi di lungo periodo degli *stakeholders* il cui contributo risulta vitale.

Wheeler e Sillanpää (1997: 139) vedono nell'impegno dell'azienda verso la creazione di relazioni leali e inclusive con gli stakeholder una delle primarie fonti di vitalità commerciale successo. Tale convinzione si basa sulla tesi che

The long-term value of a company rests primarily on: the knowledge, abilities and commitment of its employees; and its relationships with investors, customers and other

⁸⁸ a) Gli stakeholder sono persone o gruppi con legittimi interessi negli aspetti procedurali e / o sostanziali di attività aziendale. Gli stakeholder sono identificati sulla base dei loro interessi nella società, se la società ha un corrispondente interesse funzionale verso di essi. b) Gli interessi di tutte le parti interessate hanno un valore intrinseco. Cioè, ogni gruppo di stakeholder merita considerazione per se stesso e non solo a causa della sua capacità di favorire gli interessi di qualche altro gruppo, come gli azionisti.

stakeholders. Loyal relationships are increasingly dependent upon how a company is perceived to create "added value" beyond the commercial transaction. Added value embraces issues like quality, service, care for people and the natural environment, and integrity. It is our belief that, in the future, the development of loyal, inclusive stakeholder relationships will become one of the most important determinants of commercial viability and business success⁸⁹ (Wheeler e Sillanpää, 1997: 155).

Da tali affermazioni emerge come la teoria degli stakeholder porti a definire l'attività d'impresa come un'attività morale, e come Ed Freeman utilizzi l'approccio normativo per fornire una nuova descrizione del processo mediante il quale viene creato valore per mezzo dell'attività imprenditoriale. È grazie alla creazione di tale valore che gli stakeholder possono soddisfare bisogni e desideri, conducendo ad una nuova interpretazione del capitalismo (Freeman, 2002: 177) inteso come una iniziativa di cooperazione tra impresa e suoi stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, finanziatori e comunità).

Allo "Shareholder Capitalism" si sostituisce lo "Stakeholder Capitalism" (Freeman, 1998: 33), che stabilisce un alto standard e chiede ai manager di creare valore per tutti gli stakeholder. L'adozione di tale approccio trasforma il vecchio capitalismo del "tutto va bene" in un framework profetico,

a world where business and ethics are inextricably intertwined, where values and virtues are a part of corporate life, and where hopelessness and despair are replaced by a solidarity that comes from the joint achievement of shared aims. Stakeholder Capitalism seeks to transform the old story of "anything goes" capitalism into a prophetic framework⁹⁰ (Freeman, 1998: 33-34).

⁸⁹ Il valore di lungo periodo di una azienda poggia principalmente sulla conoscenza, sulle capacità e sull'impegno dei suoi dipendenti; e sulle sue relazioni con investitori, consumatori e altri *stakeholders*. Relazioni leali sono sempre più dipendenti da come una azienda viene percepita come creatrice di "valore aggiunto" al di là della transazione commerciale. Il Valore aggiunto abbraccia questioni come la qualità, il servizio, la cura delle persone e dell'ambiente naturale, e l'integrità. E' nostra convinzione che, in futuro, lo sviluppo di fedeli ed inclusive relazioni con gli stakeholder diventerà uno dei più importanti determinanti della redditività commerciale e il successo aziendale.

⁹⁰ Un mondo dove il business e l'etica sono inestricabilmente intrecciati, dove i valori e le virtù sono una parte della vita aziendale, e dove la disperazione è sostituita da una solidarietà che viene dal raggiungimento congiunto degli obiettivi condivisi.

Donaldson e Preston (1995) elevano l'approccio normativo rispetto agli altri due approcci, in quanto considerato fondamentale ed in cui la teoria degli stakeholder trova la sua giustificazione.

Normative concerns dominated the classic stakeholder theory statements from the beginning (Dodd, 1932), and this tradition has been continued in the most recent versions (Carroll, 1989; Kuhn & Shriver, 1991; Marcus, 1993). Even Friedman's (1970) famous attack on the concept of corporate social responsibility was cast in normative terms⁹¹ (Donaldson e Preston, 1995: 71).

Tra gli autori più illustri che hanno offerto un contributo in merito all'approccio normativo della stakeholder theory si ravvisano Evan e Freeman (1988), Freeman e Evan (1990), Freeman (1994) e Clarkson (1994; 1995).

Evan e Freeman sostengono la tesi del rapporto fiduciario tra management e stakeholder, ovvero quegli individui o gruppo di individui che avendo investito tempo e risorse in tale relazione, vantano un interesse legittimo o una pretesa legittima nell'impresa (Evan e Freeman, 1988: 97). Tale tesi trova il suo fondamento morale nel principio kantiano che nega che l'uomo, inteso come "persona", possa essere un mezzo per raggiungere i fini degli altri, ovvero i propri e, in quanto fine in sé, ha una propria dignità, che rappresenta un valore intrinseco assoluto; rispettare le persone come fini in sé implica il riconoscimento di ogni persona come un altro sé (formula dell'umanità).

Sulla portata di tale assunto, Evan e Freeman affermano la non assolutezza dei diritti degli azionisti che non possono essere adoperati come mezzi per la massimizzazione dello shareholder value. Il diritto di proprietà vantato dagli azionisti non attribuisce ad essi il diritto di trattare gli altri come mezzi per un fine. Gli stakeholder, in quanto aventi interesse verso l'azienda, devono partecipare alla determinazione della sua futura direzione (Evan e Freeman, 1988: 97 e 100).

L'impresa è vista quale mezzo per il coordinamento degli interessi degli stakeholder, un'entità astratta che attribuisce ai manager lo speciale ruolo di operare secondo il dovere morale di curare la salute dell'impresa e gestire le pretese legittime

⁹¹ Perplessità "normative" hanno dominato le classiche definizioni di teoria degli stakeholder fin dalle origini (Dodd, 1932), e questa tradizione continua nelle versioni più recenti (Carroll, 1989; Kuhn & Shriver, 1991; Marcus, 1993). Anche il famoso attacco di Friedman (1970) sul concetto di responsabilità sociale delle imprese è stato demolito in termini normativi.

avanzate dagli stakeholder, soggetti morali titolari di diritti, al fine di mantenere un equilibrio che garantisca la sopravvivenza dell'azienda.

Affinché i manager operino considerando gli interessi legittimi di tutti gli stakeholder, è necessario supporre l'esistenza di un contratto sociale. Freeman e Evan, con esplicito riferimento alla Rawlsian Theory⁹², affermano che, stakeholder rappresentativi e razionali coperti da un "velo di ignoranza" che comporta la non conoscenza dello "stake" di ciascuno al momento del sollevamento del velo, adotterebbero all'unanimità specifici principi di "equa contrattazione" (Freeman e Evan, 1990, pp. 337-340), raccolti da Freeman (1994: 417) riuniti nella *Dottrina dei Contratti Equi*⁹³.

Il secondo e terzo principio sono quelli aventi maggiore rilevanza. *The Principle of Governance* (la procedura per mutare le regole del gioco deve essere stabilita attraverso il consenso unanime) e *The Principle of Externalities* (nel caso in cui il contratto intercorrente tra A e B comporti il sostenimento di un costo da parte di C, quest'ultimo ha la facoltà di inserirsi nell'accordo, e i termini del contratto sono rinegoziati).

Da tali principi emerge come nessun stakeholder può astenersi dall'esercitare il diritto alla partecipazione alla governance della corporation (secondo principio) o vorrà non divenire il soggetto C (terzo principio).

Tale impostazione è equiparabile alla tesi che vede il diritto di tutti coloro che sono influenzati da un'impresa alla partecipazione al suo processo decisionale (Evan e Freeman, 1988, p.97 e p. 104).

⁹² L'autore propone due principi di giustizia che, al pari della imperativa categorizzazione di Kant, non possono mai essere violate: principio di libertà e principio di differenza. Il principio di libertà sostiene che "ogni persona ha lo stesso titolo indefettibile a uno schema pienamente adeguato di uguali libertà di base compatibile con un identico schema di libertà per tutti gli altri" (Rawls, 2006: 49). Il principio di differenza rileva come "le disuguaglianze sociali ed economiche devono soddisfare due condizioni: primo, devono essere associate a cariche e posizioni aperte a tutti in condizioni di equa uguaglianza delle opportunità; secondo, devono dare il massimo beneficio ai membri meno avvantaggiati della società" (Ibidem).

⁹³ The Doctrine of Fair Contracts consists of these six groundrules or principles:

- (1) The Principle of Entry and Exit
- (2) The Principle of Governance
- (3) The Principle of Externalities
- (4) The Principle of Contracting Costs
- (5) The Agency Principle
- (6) The Principle of Limited Immortality

Il *normative core* di questa tesi si esplicita in due regole: a) la gestione delle imprese dovrebbe essere improntata nel rispetto dei sopracitati principi; b) l'operato del management dovrebbe essere ispirata al rispetto degli interessi degli stakeholder al fine di garantire a quest'ultimi libera autonomia, solidarietà ed equità.

The normative core for this redesigned contractual theory will capture the liberal idea of fairness if it ensures a basic equality among stakeholders in terms of their moral rights as these are realized in the firm, and if it recognizes that inequalities among stakeholders are justified if they raise the level of the least well-off stakeholder. The liberal ideal of autonomy is captured by the realization that each stakeholder must be free to enter agreements that create value for themselves, and solidarity is realized by the recognition of the mutuality of stakeholder interests⁹⁴ (Freeman, 1994: 415-416).

Basandosi sulla classificazione delle teorie normative intorno al concetto di stakeholder proposto da Hendry (2001)⁹⁵, nel secondo gruppo di teorie troviamo il contributo di Burton e Dunn (1996) i quali utilizzano un approccio femminista per evidenziare la prevalenza del lato legale, contrattuale e maschilista della gestione d'impresa nei tradizionali *management approach*. Il management avverte la propria impresa come in competizione con le altre e per questo operano in modo da proteggere e conseguire solamente i propri interessi. A contrasto di modo di pensare alla gestione d'impresa, viene in aiuto la teoria degli stakeholder, controparte femminista dei tradizionali approcci manageriali, che vede l'azienda volta alla soddisfazione degli stakeholder per mezzo di una maggiore cooperazione. L'attenzione volta agli stakeholder deve essere sempre rivisitata da disposizioni normative che indirizzino l'operato dei manager.

⁹⁴ Il nucleo normativo di questa teoria contrattuale ridisegnata coglierà l'idea liberale di equità (fairness) se garantisce l'eguaglianza fondamentale tra gli stakeholder nei termini in cui i loro diritti morali sono realizzati nell'impresa, e se riconosce che le ineguaglianze tra gli stakeholder sono giustificate se vanno a beneficio dello stakeholder meno agiato. L'ideale liberale di autonomia è colto dalla consapevolezza che ogni stakeholder deve essere libero di partecipare ad accordi che creano valore per se, e la solidarietà è attuata mediante il riconoscimento della reciprocità degli interessi degli stakeholder.

⁹⁵ Hendry propone tre diversi tipi di teorie normative.

Il primo gruppo è rappresentato dalle teorie che vedono il business finalizzato al soddisfacimento degli stakeholder (tra gli esponenti troviamo Evan e Freeman (1988, 1993).

Il secondo gruppo di teorie sono votate al cambiamento delle leggi ed istituzioni sociali al fine di assicurare una maggiore responsabilità delle imprese verso gli stakeholder (in tale gruppo ritroviamo le teorie di Burton e Dann, 1996; Wicks et al., 1994).

Il terzo gruppo di teorie si fondano sull'assunto che i manager devono prendere in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder, dato il sistema istituzionale e legale esistente (tra gli altri, Wijnberg (2000).

In tale contesto, sono riconducibili anche il pensiero di Wicks et al., 1994.

La terza classe di teorie normative si focalizzano sul tipo di comportamento che il manager dovrebbe avere nelle relazioni con gli stakeholder dell'impresa. A differenza dall'approccio femminista, modificare il sistema legale e istituzionale non è la via giusta da percorrere, in quanto la virtù degli individui non deve essere indotta da obblighi sociali ma deve scaturire dalla morale.

Un altro autorevole autore è Wijnberg (2000), secondo cui

The existence of the corporation allows the decision makers, the managers, to be confronted by ethical dilemmas involving different stakeholders, to exercise their deliberative faculties and virtues, and thus to live good lives⁹⁶ Wijnberg (2000: 338).

L'approccio degli stakeholder basato sulle teorie etiche presenta una prospettiva diversa della CSR in cui il ruolo centrale è rivestito dall'etica (Garriga e Melé, 2004: 61).

Ai teorici è affidato il compito di sviluppare differenti core normative (Freeman, 1994), ovvero quel set di principi morali che forniscono una base al comportamento manageriale e alla corporate governance.

La maggioranza degli studiosi concorda infatti che l'unicità della stakeholder theory nel panorama della management theory risieda nell'attenzione volta ai principi morali del business (Jones et al., 2002: 24-27; Phillips et al., 2003: 480-482).

7.2. DIRITTI UNIVERSALI

Nel 2006, l'*Ufficio dell'Alto Commissario delle Nazioni Unite per i diritti umani* (UN OHCHR) offre una definizione di approccio basato sui diritti umani

A human rights-based approach is a conceptual framework for the process of human development that is normatively based on international human rights standards and

⁹⁶ L'organizzazione esiste per consentire ai decision makers ed ai manager di confrontarsi su dilemmi etici che coinvolgono più stakeholder, di esercitare le loro facoltà e virtù decisionali e di condurre vite oneste.

operationally directed to promoting and protecting human rights. It seeks to analyse inequalities which lie at the heart of development problems and redress discriminatory practices and unjust distributions of power that impede development progress⁹⁷ (UN OHCHR, 2006: 15)

Alla base di tale definizione, vi sono i seguenti fondamenti (UN OHCHR, 2006: 36):

- L'approccio basato sui diritti umani è un quadro concettuale;
- L'approccio basato sui diritti umani si fonda su standard internazionali, rendendolo una nozione oggettiva;
- L'approccio basato sui diritti umani si basa sui seguenti principi:
 - universalità e inalienabilità;
 - indivisibilità;
 - interdipendenza e interrelazione;
 - non discriminazione ed uguaglianza;
 - partecipazione e inclusione;
 - responsabilità e principio di legalità.

Il delicato tema della relazione tra imprese e tutela dei diritti umani è divenuto argomento nella politica globale a partire dagli anni novanta, quando le imprese petrolifere, del gas e minerarie hanno iniziato ad espandersi in aree sempre più difficili, e come le produzioni off-shore di abbigliamento e calzature ha richiamato l'attenzione sulle cattive condizioni di lavoro nelle catene di approvvigionamento globali.

Risale al 1999 l'appello del Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, di aderire al Global Compact, un network che riunisce imprese, agenzie dell'ONU, organizzazioni del lavoro e della società civile al fine di promuovere la CSR attraverso il rispetto, il sostenimento e l'integrazione nell'operato delle imprese di nove principi fondamentali concernenti i diritti umani, il lavoro e l'ambiente.

Nel 1997 viene pubblicato per la prima volta lo standard di responsabilità sociale Social Accountability 8000 (Sa8000) che delinea le linee di condotta eticamente corrette delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori.

⁹⁷ Un approccio basato sui diritti umani è un quadro concettuale per il processo dello sviluppo umano che è normativamente basato su standard internazionali di diritti umani e operativamente diretto a promuovere e tutelare i diritti umani. Si cerca di analizzare le disuguaglianze che sono alla base dei problemi di sviluppo e pratiche di risarcimento discriminatorio e ingiusta distribuzione del potere che ostacolano il progresso dello sviluppo.

Nel 2004, la Sottocommissione della Commissione dell'ONU sui diritti umani ha prodotto un set di "norme progetto" sulla responsabilità delle imprese transnazionali e delle altre imprese in relazione ai diritti umani, che avessero lo scopo di cercare di imporre come obblighi vincolanti sotto il diritto internazionale gli stessi diritti umani garantiti dagli stati, ovvero la promozione, l'assicurare, l'attuazione, il rispetto, e la protezione dei diritti umani.

L'adozione di tale documento fu rifiutata anche a causa dei forti pareri contrastanti provenienti dalle imprese, portando alla richiesta da parte della Commissione per i Diritti Umani al Segretario generale dell'ONU di superare il blocco e definire i ruoli e le responsabilità di Stati, imprese e altri attori sociali nel settore commerciale e dei diritti umani.

A tal fine fu nominato il professor Ruggie, il quale nel 2008, affermando la necessità di un punto di riferimento autorevole intorno a cui convergessero le aspettative, le azioni e le responsabilità dei diversi attori, propone il quadro di riferimento "Proteggere, Rispettare e Rimediare", che invoca a) l'obbligo degli stati di rispettare, proteggere e soddisfare i diritti umani e le principali libertà, intervenendo attraverso l'adozione di politiche, norme e misure giudiziarie appropriate; b) il dovere delle imprese ad adempiere a tutte le leggi e a rispettare i diritti umani e di agire tempestivamente qualora la propria attività ne pregiudichi in qualche modo il godimento; c) la necessità delle vittime di abuso di avere facile accesso alle misure di risarcimento.

Tali principi consentono il passaggio da un approccio puramente teorico ad interventi attivi volti all'ottenimento di risultati pratici e positivi. Non sono ad ogni modo prescritti obblighi di legge internazionali, bensì la definizione delle implicazioni attese da norme e pratiche già esistenti, racchiudendole in un unico, coerente e completo modello nel quale sono individuati i vuoti e le mancanze delle leggi attuali.

L'Human Rights Council ha esteso il mandato del "rappresentante speciale", John Ruggie, fino al 2011 al fine di "operazionalizzare" e "promuovere" il quadro.

Nel Giugno 2011, il *Human Rights Council* delle Nazioni Unite ha approvato i *Guiding Principles on Business and Human Rights*, elaborati dal Prof. Ruggie, fondati sul quadro "Proteggere, Rispettare e Rimediare".

I Principi tracciano, tra le altre cose, le azioni che le aziende devono intraprendere per rispettare i diritti umani attraverso il *Policy commitment* (dichiarazione ufficiale da parte dei vertici aziendali ad impegnarsi a rispettare i diritti umani), la *Due diligence process* (metodologia basata su 4 fasi -valutazione, integrazione, monitoraggio e comunicazione-, attraverso la quale le aziende identificano, limitano e prevengono le violazioni dei diritti umani) e la *Remediation* (sistema extragiudiziale di risoluzione delle controversie in caso di violazioni da parte delle imprese).

I principi guida non sono un documento vincolante, ma sono a) uno strumento per gli stati che vogliono promuovere il rispetto dei diritti umani da parte delle imprese; b) un set di linee di condotta per le imprese per la gestione efficace del rischio di generare impatti negativi sui diritti umani; c) punto di riferimento per gli stakeholder che vogliono verificare il rispetto dei diritti umani da parte delle imprese.

La Commissione Europea, nel 2011, nella sua Comunicazione "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese" afferma che

Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori.

In tale contesto la Commissione Europea fa riferimento alla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, con la quale sono riconosciuti i diritti personali, civili, politici, economici e sociali dei cittadini e dei residenti dell'UE, fissandoli nella legislazione dell'UE.

Essa è stata proclamata il 7 dicembre 2000 a Nizza dal Parlamento europeo, dal Consiglio e dalla Commissione, per essere poi modificata e riproclamata il 12 dicembre 2007 a Strasburgo. A seguito dell'entrata in vigore del trattato di Lisbona, la carta dei diritti fondamentali acquisisce lo stesso effetto giuridico vincolante dei trattati, ai sensi dell'art. 6 del Trattato sull'Unione europea, divenendo vincolante per le istituzioni europee nel rispetto del principio della sussidiarietà e gli Stati membri nell'ambito della loro attuazione della normativa dell'UE.

La Carta di Nizza comprende un preambolo introduttivo e 54 articoli, suddivisi in sette capi, quali dignità, libertà, uguaglianza, solidarietà, cittadinanza, giustizia, e disposizioni generali (che precisano l'articolazione della Carta con la Convenzione europea dei diritti dell'uomo).

7.3. SVILUPPO SOSTENIBILE

Numerosi autori hanno avanzato differenti definizioni di sviluppo sostenibile, talvolta visto in termini di *vision expression* (Lee, 1993), di valore (Clark, 1989), di riorganizzazione sociale (Gore, 1992), di sviluppo morale (Rolston, 1994), o di un processo di trasformazione (Viederman, 1994) verso un futuro desiderato o migliore del mondo (Gladwin e Kennelly 1995: 876).

Il termine “sviluppo sostenibile” introdotto nel 1970, è entrato a pieno titolo nel vocabolario durante e dopo il 1987, quando la Commissione mondiale per l'ambiente e Sviluppo pubblicò il rapporto conosciuto come il Report di Brundtland, nel quale definì lo sviluppo sostenibile come

development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs ⁹⁸ (Commissione mondiale per l'ambiente e Sviluppo, 1997: 8)

Nonostante questa definizione possa sembrare in prima approssimazione semplicistica, essa affronta problemi profondi e complessi.

Al fine di chiarificare il significato di tale definizione, l'Earth Council ha precisato che tale sviluppo deve essere economicamente sostenibile, socialmente giusto ed ecologicamente adeguato (Barcena and Payne, 1995).

Shrivastava (1995) sostiene che lo sviluppo sostenibile dovrebbe significare che i bisogni fondamentali di tutti sono soddisfatte e che tutti dovrebbero avere la possibilità di soddisfare le loro aspirazioni per una vita migliore.

⁹⁸ Lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

La definizione avanzata dal World Business Council for Sustainable si rifà al concetto di integrazione dello sviluppo economico con la sostenibilità ecologica e l'equità sociale.

Gladwin e Kennelly offrono una differente visione, ovvero

a process of achieving human development in an inclusive, connected, equiparable, prudent and secure manner⁹⁹ (Gladwin e Kennelly 1995: 876).

Il problema nasce quando la società deve sviluppare i processi e attuare strategie per affrontare la sfida aziendale di sostenibilità aziendale sviluppo sostenibile (Garriga e Melé, 2004: 62).

Wheeler, Colbert e Freeman (2003) offrono una definizione di sostenibilità

an ideal toward which society and business can continually strive, the way we strive is by creating value, creating outcomes that are consistent with the ideal of sustainability along social environmental and economic dimensions¹⁰⁰ (Wheeler et al., 2003:71)

Alcuni avanzano la teoria secondo cui lo sviluppo sostenibile sarà un filone che migliorerà la reputazione dell'organizzazione (Dow Chemical Company, 1998), mentre per altri può essere adoperato come unico core competency per il raggiungimento un vantaggio competitivo strategico (Raiborn et al., 1999).

La sostenibilità verte sul bilanciamento di tre diverse linee di fondo, *The Triple Bottom Line* (TBL), locuzione coniata nel 1994 da John Elkington, che va oltre le tradizionali misurazioni dei profitti, ROI e shareholder value, includendo anche le dimensioni sociali e ambientali. I fondamenti della TBL sono infatti le tre P: profitto, persone, pianeta. Il suo fine è la misurazione delle performance economiche, sociali e ambientali della società in un dato arco di tempo.

L'impresa sostenibile è dunque quella finanziariamente solida, che minimizza il suo impatto negativo sull'ambiente ed opera in conformità delle aspettative sociali. Solo

⁹⁹ il processo secondo cui si deve raggiungere lo sviluppo utile all'umanità, secondo modalità inclusive, prudenti e sicure.

¹⁰⁰ La sostenibilità rappresenta un ideale verso cui sia la società che il business dovrebbero continuamente aspirare. Il modo in cui si tende alla sostenibilità è la creazione di valore e risultati corrispondenti all'ideale di sostenibilità elaborato su dimensioni ambientali ed economiche.

l'impresa che produce un TBL sta prendendo in considerazione tutti i costi connessi al suo business.

7.4. APPROCCIO DEL BENE COMUNE

Negli ultimi anni sono state avanzate sempre più numerose critiche alla teoria dell'impresa, richiedendo un riesame dei suoi presupposti antropologici (Ferraro et al, 2005;. Ghoshal, 2005; Melé, 2008; Rocha e Ghoshal, 2006).

Il concetto di bene comune, che affonda le sue origini già più di 2000 anni fa negli scritti di Platone, Aristotele e Cicerone, rappresenta un valido mezzo per effettuare tale riesame, grazie all'ampiezza della sua concezione dell'uomo ed implicazioni nella teoria organizzativa.

Tale approccio, definito da John Rawls (1971: 246) come alcune condizioni generali che sono ugualmente a vantaggio di tutti, pur essendo di derivazione filosofica politica e sociale, può essere validamente applicato ad istituti di minore portata come l'azienda.

Nonostante alcuni recenti tentativi (Argandoña, 1998; Kangas, 1983; Mahon and McGowan, 1991; Naughton, Alford and Brady, 1995) di inserire nella teoria dell'impresa basi sociali e antropologiche maggiormente feconde rispetto a quanto descritto nella teoria economica tradizionale, si rileva come siano scarsi i tentativi di integrare il concetto di "bene comune" con gli studi sull'organizzazione aziendale, business ethics e corporate social responsibility.

Questo approccio focalizza la sua attenzione sulle politiche sociali, i sistemi sociali, le istituzioni e l'ambiente da cui ogni individuo dipende e da cui tutti possono beneficiare.

Gli appelli al "bene comune" spingono a considerare gli individui quali membri di una stessa comunità, implicando che la valorizzazione delle libertà individuali nel perseguimento dei propri obiettivi deve affiancarsi al riconoscimento ed alla promozione degli obiettivi che gli individui hanno in comune.

L'impresa è un istituto di mediazione (Fort, 1996, 1999) che non deve essere né dannoso né un parassita della società, ma fornire un contributo positivo al benessere della società (Garrica e Melé, 2004: 62).

Le comunità umane volontarie e specializzate, tra cui rientra anche l'impresa, mirano al raggiungimento di scopi differenti (beni umani specifici), che devono però essere in sintonia con lo sviluppo ed il miglioramento delle persone, scopi (beni) non cercati in modo diretto come avviene invece nella famiglia o nella società civile (Kennedy, 2007: 175; Alford e Naughton, 2001: 52).

I singoli, pur essendo spinti da diversi motivi ad operare in un'attività comune, pongono in essere azioni che hanno uno scopo comune in cui si inserisce l'impresa, la quale aggiunge una meta comune e fornisce il coordinamento delle azioni per il suo raggiungimento (Peres Lopez, 1993: 14-15).

Le aziende sono comunità volontarie specializzate create per raggiungere determinati beni umani legittimi (Kennedy, 2007, p. 176) e per questo motivo devono contribuire al pieno sviluppo dei loro membri e saranno valutate sulla base della qualità ed importanza dei beni forniti (soddisfazione dei bisogni degli shareholder, dipendenti, clienti, manager etc.). Il bene comune di un'impresa non è dunque il suo diretto contributo al bene comune della società, anche se i beni umani che l'impresa persegue contribuiscono indirettamente a quel bene comune (Kennedy, 2007: 177-178). Infatti,

while we argue that business is not responsible for the common good, it is, like all communities, responsible to the common good¹⁰¹ (Alford and Naughton, 2001: 41)

Il bene comune di un'impresa può essere dunque descritto come un insieme ordinato di beni trascendenti (virtù) ed intrinseci (conoscenza e capacità) generati in un'attività imprenditoriale (la promozione e la distribuzione di beni e servizi) (Argandoña, 2009:15).

Business firms contribute to the political common good in two ways. One is through the goods and services (the objective dimension of the work in common) that satisfy human needs and wants, and the other, through the joint production effort itself (the

¹⁰¹ Mentre sosteniamo che l'impresa non è responsabile per il bene comune, essa è, come tutte le comunità, responsabile verso il bene comune.

subjective dimension), inasmuch as it provides an opportunity for workers to develop technical, artistic, moral and intellectual virtues¹⁰² (Sison e Fontrodona, 2008: 28).

¹⁰² Le imprese commerciali contribuiscono al bene comune politico in due modi. Uno è attraverso i beni e servizi (la dimensione oggettiva del lavoro in comune) che soddisfano i bisogni umani ed i loro desideri, e l'altro, attraverso lo sforzo comune di produzione (dimensione soggettiva), in quanto prevede la possibilità per i lavoratori di sviluppare le virtù tecniche, artistiche, morali e intellettuali.

PARTE SECONDA
I VANTAGGI DELLA CSR
E DELLA SUA COMUNICAZIONE

CAPITOLO 2

1. I BENEFICI DELLA CSR

L'attuazione di pratiche di responsabilità sociale da parte dell'impresa, intendendo il suo impegno a comportarsi in modo etico e corretto, superando il mero rispetto della legge ed includendo nelle scelte gestionali considerazioni etiche, sociali e ambientali, generano conseguenze sul piano competitivo, sintetizzato dalla relazione tra CSR, intangibles e performance (Molteni, 2004; Gazzola e Mella, 2006) che sono riassumibili in quattro fonti di vantaggi: 1) aumento della visibilità, del successo e della reputazione (Fombrum e Van Riel, 2003); 2) sviluppo della capacità di anticipare i trend ambientali (Russo e Fouts, 1997); 3) aumento della motivazione e del coinvolgimento del personale (Soloman e Hansens, 1985); 4) aumento del livello di sicurezza e della abilità nel prevenire crisi.

I benefici associati al processo e alla diffusione della CSR e della sostenibilità si articolano in due dimensioni, una interna ed una esterna.

La dimensione interna annovera la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'organizzazione aziendale, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente.

La dimensione esterna ricomprende le comunità locali, i partner economici, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e l'attenzione verso i problemi ambientali a livello mondiale.

La CSR è connessa al concetto di "durata (nel tempo) dell'impresa", ovvero al suo rapporto con tutti gli stakeholder che ne possono determinare la sopravvivenza.

L'impresa otterrà accreditamento nella società civile attraverso la dimostrazione di operare secondo le regole del buon cittadino, acquisendo fiducia presso le comunità locali, i dipendenti e partner commerciali.

Difatti, la scelta volontaria di intraprendere la strada della CSR permette di ottimizzare l'impatto dell'operato aziendale sul territorio e sulla comunità circostante, ottenendo in tal modo condizioni di accettabilità e di consenso ad operare.

Secondo Beda e Bono,

Questi assets intangibili influenzano il valore dell'impresa che si esprime anche in termini di redditività, costruzione di fiducia, rispetto, credibilità, reputazione e quindi di soddisfazione e fedeltà dei clienti, dei consumatori e di tutti i portatori di interesse (Beda, Bodo, 2004:30).

In tale ottica, l'adozione di pratiche di CSR non rappresenta solo un impegno economico ma una vera e propria strategia che include nelle scelte aziendali considerazioni etiche, sociali e ambientali.

La CSR, intesa quale nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa capace di generare benefici interni ed esterni all'azienda, è fondata su una visione relazionale della stessa, rivestendo un ruolo di prim'ordine nel rafforzamento e nel rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali.

L'introduzione di pratiche di responsabilità sociale in azienda produce effetti positivi a livello di immagine aziendale e nei rapporti gli stakeholder interni ed esterni, aumenta il valore dell'impresa per gli azionisti nei mercati con rating di tipo etico, riduce il rischio di impresa e la protegge da azioni di boicottaggio.

Tuttavia, gli investimenti necessari all'implementazione e mantenimento di attività di CSR non possono avere un immediato pay-off a causa del diverso arco temporale intercorrente tra sostenimento dei relativi costi (generalmente di breve periodo o a flusso continuo) e benefici (spesso a lungo termine) (Branco e Rodrigues, 2006).

I benefici esterni (Nurn e Tan, 2010: 360) analizzati nel corso degli anni includono la reputazione aziendale (Logsdon and Wood, 2002; Orlitsky et al., 2003) - contribuendo al miglioramento delle relazioni con attori esterni (quali clienti, investitori, banche, fornitori e concorrenti) ed interni (aumentando la motivazione, l'impegno e la fedeltà dei dipendenti, che a sua volta può migliorare i risultati finanziari) -, la riduzione del business risk (Orlitzky e Benjamin, 2001), l'incremento del fatturato (Auger et al, 2003.), customer goodwill (Solomon e Hansen, 1985) e l'aumento dei rivals' costs (McWilliams et al, 2002;. Heyes, 2005).

I benefici interni (Nurn e Tan, 2010: 360) in linea con la *resource based prospectives*, contribuiscono a sviluppare nuove risorse e capacità legati al know-how e

alla cultura aziendale, potendo dare luogo ad un uso più efficiente delle risorse, generando dunque vantaggio competitivo. In tale categoria sono riconducibili, in riferimento alla figura del dipendente, il miglior apprendimento (Logsdon e Wood, 2002; Orlitzky et al, 2003), l'attrazione di migliori dipendenti (Backhause et al, 2002; Greening e Turban, 2000; Turban e Cable, 2003; Turban e Greening, 1996), migliore atteggiamento sul posto di lavoro (Fulmer et al, 2003; Ballou et al, 2003) e morale (Branco e Rodrigues, 2006; Maxfield, 2008), maggiore motivazione (Branco e Rodrigues, 2006; Orlitzky, 2008), impegno (Branco e Rodrigues, 2006; Orlitzky, 2008; Frank, 1996), fiducia (Chahal e Sharma, 2006) e fedeltà (Branco e Rodrigues, 2006; Srinivas, 2002), nonché comportamenti di cittadinanza organizzativa (Davis, 1973; Hodson, 2001; McGuire et al, 1988) e ridotto tasso di rotazione.

Nei successivi paragrafi saranno approfonditi i contributi in merito alla relazione tra la resource-based perspectives e l'impegno in CSR e l'analisi della leva comunicativa per la CSR quale fattore critico per la reputazione aziendale ed il successo per le iniziative delle imprese socialmente responsabili;

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E RESOURCE-BASED PERSPECTIVES

Negli ultimi anni si è verificato un cambiamento di prospettiva e di unità d'analisi circa le fonti del vantaggio competitivo d'azienda e le strategie da questa perseguite.

Precedentemente infatti, è stata posta grande attenzione sull'ambiente esterno dell'impresa e sulla scelta della sua posizione competitiva rispetto ai competitors. Impostazione avallata anche dal lavoro di Michael Porter circa l'analisi settoriale ed il posizionamento competitivo e procedure analitiche proposte da società di consulenza. Conseguentemente, lo sviluppo dell'analisi strategica delle caratteristiche interne è passato in secondo piano, basato principalmente sulla scelta delle strutture organizzative, sistemi di controllo e stili di direzione.

A partire dagli anni '90 si è assistito ad uno sviluppato interesse circa il ruolo delle risorse e delle competenze dell'impresa (per esempio Prahalad e Hamel, 1994) come

base fondamentale della manovra strategica e determinante prioritario dei profitti, dando vita al filone di studi resource based-view¹⁰³.

La Resource Based View (RBV) e la Knowledge Based View (KBV) sono tentativi di decomporre la “scatola nera” della funzione di produzione in alcune componenti ed interazioni più elementari (Spender, 1996: 46).

La resource-based view (RBV), divenuta una delle teorie più influenti e citate nella storia della teorizzazione della gestione aziendale, aspira a dare risposta alla domanda strategica “Why do firms differ?” (Nelson 1991), e a spiegare le fonti interne aziendali generatrici di posizioni di vantaggio competitivo sostenibile..

Il pensiero delle Resource-based, la proposizione di fondo della RBV è condivisa da diverse teorie correlate, quali core competences (Hamel & Prahalad, 1994), dynamic capabilities (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) e knowledge-based view (KBV) (Grant, 1996b), è già presente nei contributi classici come quelli forniti da Adam Smith e Karl Marx, ma la cui contemporanea trattazione risale al contributo di Edith Penrose (1959), che vede l’impresa come “un pool di risorse” (Hodgson, 1998), aiuta a comprendere le motivazioni che spingono le imprese ad impegnarsi in attività socialmente responsabili.

Secondo McWilliams et al.

To the extent that firms engage in CSR strategically, this behaviour can be examined through the lens of the resource-based-view-of-the-firm (RBV)¹⁰⁴ (McWilliams et al. 2006: 3).

Branco e Rodriguez (2006) evidenziano l’importanza della RBP quale punto di partenza nell’analisi della CSR in quanto sottolinea l’importanza della risorse e capacità immateriali in termini di fonti di successo dell’impresa, contribuendo alla comprensione delle motivazioni sottese alla visione della CSR come valore strategico per le imprese e come la RBP può essere adoperata in tale contesto.

Secondo Ljubojevic et al.

¹⁰³ Nella letteratura internazionale la RBV si trova anche indicata con le seguenti espressioni equivalenti: Resource Based Theory (RBT), Resource based perspective, Resource based approach.

¹⁰⁴ Nella misura in cui le imprese si impegnano in CSR strategica, questo comportamento può essere esaminato attraverso la lente della resource-based-view delle imprese.

CSR can be viewed through the lens of RBV (resource-based view) of companies in which it comes to knowledge about the place and role of CSR in the light of the distinctive strategic resources and capabilities, as sources of competitive advantage. If corporate social responsibility is put into the context of RBV of company and stakeholder management, we can get an answer why companies take this kind of projects, and build the capacity of CSR (Ljubojevic et al., 2012)¹⁰⁵.

Al fine di una migliore comprensione delle motivazioni sottostanti l'utilizzo dell'approccio della RBV nell'analisi della CSR, risulta opportuno definire alcuni termini di base e presentare la RBP.

La nascita ufficiale della teoria risale al 1984 quando Wernerfelt pubblicò l'articolo "A Resource-Based View of the Firm" sullo Strategic Management Journal, la cui teoria è stata successivamente sviluppata da Barney (1991), il quale sostiene che quando le risorse e le capacità sono preziose, rare, inimitabili e non sostituibili, possono costituire una fonte di vantaggio competitivo sostenibile¹⁰⁶.

Il pensiero moderno della resource-based si basa due componenti, una descrittiva ed una normativa.

Il core della componente descrittiva è focalizzato sul carattere distintivo delle risorse e dei processi delle imprese, che conducono alla creazione di nuove combinazioni di risorse specifiche che generano e rafforzano l'eterogeneità delle imprese.

La componente normativa, si focalizza sul valore delle risorse generate da professionisti attraverso una creazione intenzionale per mezzo di investimenti in risorse e capacità in grado di generare il fenomeno delle barriere all'entrata a livello di settore ed ostacolare la mobilità a livello di settore o di gruppo di settori (Mahoney e Pandian, 1992).

Rumelt (1984), vede l'impresa come un insieme di risorse eterogenee e di meccanismi di conversione delle sue risorse disponibili attraverso l'azione

¹⁰⁵ La CSR può essere studiata attraverso la lente di RBV (resource-based view) delle imprese che prendono coscienza del posto e il ruolo della CSR alla luce delle risorse strategiche distinte e delle capacità quali fonti di vantaggio competitivo. Se la responsabilità sociale delle imprese è inserita nel contesto della RBV dell'impresa e della gestione degli stakeholder, siamo in grado di ottenere una risposta al perché le aziende intraprendono questo tipo di progetti, e di rafforzare la capacità della CSR.

¹⁰⁶ È in tale contesto che si inserisce il lavoro di Edith Penrose (1959), il quale getta la base di una prospettiva d'analisi, che evidenzia la predominanza delle risorse e capacità dell'impresa rispetto alle strutture di mercato e dell'industria nel determinare l'acquisizione di rendite e la generazione di sovraprofiti.

manageriale¹⁰⁷. La dotazione di risorse dell'impresa determina le strategie da essa attuabili l'offerta proponibile ai consumatori.

La resource-based view, è dunque vista, in tale prospettiva, è complementare all'approccio struttura-condotta-performance (Rugman e Verbeke, 2002:770).

Rugman e Verbeke sostengono che

The main contribution of the resource-based view of strategic management is perhaps its ability to bring together several strands of research in economics, industrial organisation, organization science, and strategy itself¹⁰⁸(Rugman e Verbeke, 2002: 770).

Attraverso la RBP è possibile osservare la connessione tra caratteristiche interne aziendali e sue performance, dove i differenziali di performance sono attribuiti in principal modo alle risorse specifiche aziendali (preziose, rare, difficilmente imitabili e acquisibili, non sostituibili). In tal senso, la RBV ha il pregio di spiegare, da un lato, il perché alcune risorse più di altre generino posizioni di vantaggio competitivo e, dall'altro lato, la ragione per cui, pur in presenza di rilevanti pressioni competitive, persistano asimmetrie nelle dotazioni di risorse e, conseguentemente nei vantaggi competitivi e nelle rendite che esse consentono.

La difficoltà si riscontra nel dover identificare i nessi tra causa-effetto nella produzione del vantaggio competitivo e quindi i driver che portano alla generazione di rendite, portando a differenti approcci dottrinali circa la catena causale determinante il conseguimento di superiori performance rispetto a quelle non necessarie¹⁰⁹. Tuttavia, vi è unanime consenso sul fatto che tali risorse risulteranno di difficile imitazione quando sono (Barney, 1999; Bowman e Ambrosini, 2003) *path dependent, causally ambiguous e socially complex*.

Nel tentativo di identificare le condizioni e gli attributi determinanti il vantaggio competitivo, si è assistito ad una moltiplicazione dei modelli interpretativi dove le

¹⁰⁷ La specificità degli assets aziendali è il frutto degli investimenti (spesso *sunk costs* vincolanti talune risorse all'impresa) da essa operati riflettendone dunque il *commitment* strategico e rappresentando un deterrente all'entrata nel settore da parte di nuove imprese.

¹⁰⁸ Il principale contributo della RBP alla gestione strategica è probabilmente la sua capacità di riunire diversi filoni di ricerca in economia, organizzazione industriale, scienze organizzative, e la stessa strategia.

¹⁰⁹ *The distinction between what are necessary and additional conditions for the expression of SCA -sustainable competitive advantage - is confused in RVB* (Foss e Knudsen, 2000: 4).

differenze tradizioni teoriche adoperate per nella RBP ha generato differenti terminologie come risorse, routine, competenze, capacità e capacità dinamiche.

Le risorse rappresentano lo strumento per mezzo del quale le imprese operano¹¹⁰, e sono rese fonte di vantaggio competitivo in base alle abilità aziendali ad assemblare, integrare e gestire l'insieme delle risorse stesse (Russo e Fouts, 1997, p. 537).

Le definizioni di risorsa fornite dai diversi autori all'interno della RBV sono molteplici, così come la loro classificazione¹¹¹.

Tra le definizioni proposte emerge quella di Grant (1991), secondo cui le risorse (e le competenze) sono i fondamenti della strategia dell'impresa, indirizzandone il percorso strategico e la ricerca dell'identità aziendale.

Secondo Amit e Schoemaker (1993), le risorse sono l'insieme (stock) di fattori disponibili posseduti o controllati da un'azienda, trasferibili o acquisibili dall'esterno, che si differenziano dalle competenze, relative alla capacità dell'impresa di impiegare le risorse, comunemente in combinazione, per mezzo di processi organizzativi e meccanismi culturali al fine di raggiungere determinati risultati.

Secondo Teece et al. (1997), le risorse rappresentano beni propri di ogni azienda difficili, se non impossibili, da imitare, mentre Capron e Hulland (1999), le identificano come stock di conoscenze, beni fisici, capitale umano, e altri fattori tangibili e intangibili controllati dall'azienda, che le permettono di produrre e offrire beni che abbiano valore per i segmenti di mercato.

Infine Barney (1991) descrive le risorse quel complesso di asset, capacità, processi organizzativi, attributi, informazioni, conoscenze ecc., controllati da un'impresa che le consentono di concepire e realizzare strategie che migliorano la sua efficienza e la sua efficacia e che le consentono di formulare e implementare una strategia.

Tuttavia, nella RBV prospective, non è sufficiente l'aver a disposizione risorse di qualità, in quanto queste devono essere trasformate in competenze¹¹², in quanto è in queste che risiede il vantaggio competitivo. Difatti, mentre le prime sono costituite da "stock di fattori produttivi a disposizione dell'impresa", le secondo raffigurano la

¹¹⁰ Rappresentano gli "basic constitutive elements out of which firms transform inputs into outputs, or generate services" (elementi costitutivi di base che le imprese trasformano da input in output, o che generano servizi) (Mathews, 2002, p. 32).

¹¹¹ Si vedano in tal senso, i contributi di Barney (1991) e Grant (1996).

¹¹² Le competenze dell'impresa raffigurano, dunque, esperienze e capacità acquisite dall'impresa attraverso interazioni avvenute nel tempo tra elementi tangibili e intangibili inseriti all'interno di network di risorse più o meno complessi (Black, Boal 1994).

“capacità di impiegare le risorse, tipicamente in combinazione, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali, per raggiungere determinati risultati” (Amit, Schoemaker 1993).

La natura distinta ma interconnessa del significato di risorsa e competenza, ha condotto alcuni studiosi della RBV a definire le risorse le “fonti” delle competenze e le competenze le “fonti” del vantaggio competitivo dell’impresa (Grant 1991).

Come già sopraccennato, l’efficacia delle risorse risiede nella loro interazione. In questo senso, Grant (1995) definisce le *capacità aziendali* come il risultato del lavoro di un team di risorse, ovvero la manifestazione dell’azione congiunta di una pluralità di risorse che, genericamente, interagiscono attraverso processi organizzativi di routine capaci di ottimizzarne l’impiego (Grant, 1995; Teece et al., 1997). Le *capabilities* sono processi tangibili e intangibili firm-specific maturati nel tempo per mezzo di definite iterazioni tra le risorse aziendali.

Fondamentale differenza tra risorse e competenze è la non attribuibilità a quest’ultime di un valore monetario, la non commerciabilità o limitabilità e la loro difficile individuazione.

Le capacità sono infatti il risultato di apprendimento organizzativo, processi organizzativi, poste in essere da persone, che devono perdurare nel tempo nonostante il flusso di persone che si sussegue nel tempo (Wright et al., 2001, p. 711).

Teece, Pisano e Shuen (1997) introducono il concetto di *dynamic capabilities*, come la capacità dell’azienda di costruire, integrare, trasformare e riconfigurare le risorse e le competenze interne ed esterne al fine di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, mostrando in tal modo le capacità della stessa nel conseguire nuove ed innovative forme di vantaggio competitivo e, attraverso l’attivazione di circoli virtuosi di creazione, accumulo, riproduzione e incremento di conoscenza, creare un differenziale competitivo.

Altro fattore ritenuto fonte di un potenziale vantaggio competitivo sono le *routine organizzative* (Hitt and Ireland, 1985; Winter, 1987; Mahoney and Pandian, 1992), ovvero l’equivalente organizzativo delle competenze individuali, fornendo una agevole sequenza di un comportamento coordinato e generando differenze sostenibili di performance (Nelson and Winter, 1982). Le routine sono la più importante forma di memoria organizzativa, sono ricettacoli di conoscenze implicite difficilmente imitabili

dalla concorrenza dato il loro carattere tacito (Itami, 1987; Rumelt, 1987; Winter, 1987) e distribuzione all'interno del gruppo, in quanto nessun individuo che ne fa parte possiede tutte le conoscenze necessarie all'espletarsi delle routine (Zamarian, 2002).

Ricerche sulla teoria delle risorse e capacità hanno mostrato come la RBV spieghi le motivazioni che spingono le imprese ad impegnarsi in attività di CSR, in particolar modo attraverso il suo contributo alla creazione della reputazione aziendale, legittimizzazione da parte della comunità, fidelizzazione dei clienti e vantaggio competitivo sostenibile (Branco e Rodrigues, 2006).

Attraverso la RBP è possibile analizzare gli aspetti qualitativi della CSR che influenzano le prestazioni finanziarie aziendali e l'arco di tempo che intercorre tra investimento e risultati.

Hart (1995) è stato il primo ad applicare la RBV theory al concetto di responsabilità sociale, concentrandosi sulla responsabilità sociale ambientale ed asserendo come, per talune imprese, questa può rappresentare una risorsa o capacità generatrice di vantaggio competitivo sostenibile. Russo e Fouts (1997) vedono nell'orientamento al green management una fonte di sviluppo di risorse e competenze ambientali, testando empiricamente come le imprese con più elevati livelli di prestazioni ambientali presentassero superiori performance finanziarie, ed interpretando tali risultati in un'ottica in linea con la teoria della RBV.

L'approccio RBV integra la valutazione dei fattori interni aziendali con la valutazione del contesto economico in cui l'impresa opera, evidenziando come il vantaggio competitivo sia generato dall'attuazione di strategie che sfruttano i punti di forza delle risorse a disposizione, rispondendo alle opportunità ambientali e neutralizzandone le debolezze (Barney, 1991). In tal senso, la RBV fornisce un framework di riferimento in cui l'impresa può identificare le risorse connesse al suo operare in modo socialmente responsabile e gestirle come una risorsa strategica. L'impresa crea risorse socialmente complesse (come la cultura aziendale dinamica o una elevata reputazione aziendale) tramite l'azione coordinata di un gran numero di suoi membri (Dierickx e Cool, 1989).

I sostenitori della RBV sostengono come sia possibile ottenere vantaggi competitivi attraverso l'implementazione di pratiche di CSR, acquisendo in particolare risorse o capacità che non possono essere copiate e riprodotte nell'immediato dai

competitor. Tale prospettiva di analisi rientra nell'approccio *strategic philanthropy* (CSR strategico), costituito da buone azioni ritenute portatrici di benefici per il business e per la società, definito anche come “filantropia allineata con obiettivi economici” (Quester e Thompson, 2001) che crea una situazione di tipo win-win in cui sia l'impresa sia uno o più gruppi di stakeholder conseguono dei vantaggi.

Tale forma di CSR è interpretata da Siegel e Vitaliano (2006) come parte integrante della strategia di differenziazione di un'impresa, che si manifesta nel momento in cui i consumatori riconoscono un valore aggiunto a determinati attributi “socialmente responsabili” del prodotto e conseguentemente sono disposti a pagare un premium price (Mc Williams e Siegel, 2001).

L'impresa allora, in un'ottica strategica di RBV, si impegna in attività di CSR per la creazione ed il mantenimento di risorse e competenze capaci di trasmettere tali attributi socialmente responsabili, e dove le imprese sono viste come un insieme complesso di risorse e capacità che aggiungono valore per il cliente e che sono difficili da emulare e valutare (Prahalad & Hamel, 1990).

Gli investimenti in CSR, secondo un'analisi costi-benefici per determinare il livello ottimale di risorse da dedicare ad attività di CSR (Mc Williams e Siegel, 2001), aiutano le imprese a sviluppare nuove capacità, risorse e competenze che alla fine si manifestano che si manifestano nella cultura aziendale, nella tecnologia, nella struttura e nelle risorse umane aziendali (Barney, 1991; Russo e Fouts 1997; Wernerfelt, 1984).

Uno dei punti più deboli della RBP è connesso alla mancanza di chiarezza di come le risorse influenzino il successo dell'impresa all'interno della relazione tra la stessa ed il suo ambiente (Branco, Rodriguez, 2006).

Difatti, le imprese operano in un sistema in cui vigono regole giuridiche, politiche, sociali e culturali in cui essa esercita una certa influenza sia su tali regole sia sugli altri attori, con conseguenze non intenzionali, ovvero esternalità (Moldaschl, 2004, p. 6).

In tale contesto, risultano cruciali le nozioni sia di potere, fiducia e legittimità al fine della comprensione di come le risorse (ad esempio abilità dei dipendenti e cultura e reputazione aziendale) possano determinare il successo aziendale, sia di “capitale sociale”, definito da Nahapiet e Ghoshal come

the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit.

Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network (Nahapiet and Ghoshal, 1998: 243)¹¹³.

Il capitale sociale risiede dunque nella rete di relazioni tra persone rendendolo una risorsa non di proprietà no singola ma congiunta (Branco e Rodriguez, 2006), distinguendosi nelle sue tre dimensioni, quali strutturale, cognitiva e relazionale (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E VALORE DELLA REPUTAZIONE NELLA CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE

La reputazione è stata spesso definita come la più importante fonte di vantaggio competitivo che le imprese possono avere (Deepphouse, 2000; Fombrun, 1996, 1998), capace raccontare le azioni passate e di predire i loro prevedibili comportamenti futuri (Alchian e Demzet, 1972; Fombrun e Shanley ,1990).

La Reputazione aziendale è una rappresentazione cognitiva di azioni e risultati di un'impresa che si cristallizza nella sua capacità di fornire risultati di valore per gli stakeholder (Fombrun e Shanley, 1990; Fombrun et al., 2000).

Secondo Brown e Logsdon (1999)

Reputation is the long-term combination of outsiders' assessments about what the organisation is, how well it meets its commitments and conforms to stakeholders' expectations, and how effectively its overall performance fits with its socio-political environment¹¹⁴ (Brown e Logsdon, 1999: 169).

¹¹³ Il capitale sociale è la somma delle risorse reali e potenziali incorporati all'interno, disponibile attraverso la rete di relazioni possedute da una unità individuale o sociale. Il capitale sociale comprende quindi sia la rete che le risorse che possono essere mobilitate attraverso quella rete.

¹¹⁴ La reputazione è la combinazione a lungo termine di valutazioni esterne su ciò che l'organizzazione è, su quanto bene rispetta gli impegni assunti e la conformità alle aspettative degli stakeholders, e quanto efficacemente la sua complessiva performance si adatta al suo ambiente sociopolitico.

Il processo denominato *ethicalization*, ovvero la costruzione di una identità¹¹⁵ etica aziendale,

is an important strategic imperative and represents an integral part of a firm's attempts to build a strong corporate identity across its various stakeholders¹¹⁶ (Kleyn et al., 2012).

Gray e Balmer (2001) hanno coniato la locuzione *ethical identity*, specificando come la combinazione tra atteggiamento etico e fedeltà dei clienti della comunità al marchio aziendale, possa aumentare il valore dell'azienda. L'impresa non può creare un'identità etica solamente per mezzo della affermazione ed esecuzione di valori e principi etici inseriti nella mission aziendale o nel codice etico, in quanto la dimensione etica dell'identità aziendale è data dall'insieme di comportamenti, comunicazioni, e posizioni rappresentativi di atteggiamenti e credenze etiche di un'organizzazione, includendo i suoi valori etici, comportamenti e comunicazioni circa i propri impegni etici, elementi che possono migliorare le performance aziendali (Berrone, 2003).

Lo sviluppo dell'identità etica aziendale richiede l'attenzione sia verso l'identità reale dell'impresa affinché questa sia onestamente sostenuta da precetti etici, sia verso la comunicazione, la percezione, il posizionamento del marchio e la reputazione aziendale, che devono essere significativamente allineati (Powell, 2011).

Un recente studio ha rivelato come il 66 per cento dei responsabili del processo decisionale aziendale abbiano dovuto affrontare una crisi (Burson-Marsteller e Penn Schoen Berland, 2011), tanto da considerarla parte normale del business (Kim, 2013). In tale contesto, una valida reputazione aziendale costruita prima di una crisi può mitigarne gli impatti negativi (Coombs e Holladay 2006; Dawar e Pillutla 2000; Grunwald e Hempelmann 2011; Klein e Dawar, 2004).

Essa, rappresentante un beneficio intangibile esterno, è una variabile chiave che spiega come le aziende riescano ad attirare i migliori dipendenti, e quindi diventare più efficienti e produttive. È quindi necessario includere tale fattore nell'esplorazione di come la CSR conduca a vantaggi tangibili interni, come la riduzione dei costi salariali

¹¹⁵ La *Corporate identity* è definita come i valori e l'etica di una organizzazione che rispecchiano i fondamenti su cui il marchio aziendale è costruito (Balmer e Gray, 2003; Kleyn et al., 2012)

¹¹⁶ È un importante imperativo strategico e rappresenta una parte integrante dei tentativi di un'impresa per costruire una forte identità aziendale attraverso i suoi stakeholder.

ed il ridotto tasso di turnover (Nurn e Tan, 2010), creando un legame emotivo ed intellettuale con i dipendenti (Grahame, 2004)

Diversi studiosi hanno riconosciuto il ruolo della CSR nella creazione e nell'influenza nella reputazione aziendale (ad esempio Brammer e Pavelin, 2004; Carroll, 1979; Logsdon e Wood, 2002; Mahon, 2002; Mahon e Wartick, 2003; Wood, 1991 b), sottolineando come la capacità attrattiva di un'impresa si fondi sulla reputazione della stessa, attrattività determinata dalle sue azioni di CSR (Fombrun e Shanley, 1990). Difatti, la reputazione aziendale è argomento multidimensionale, dove la CSR rappresenta una di queste dimensioni (Zyglidopoulos, 2001).

L'investimento in iniziative di responsabilità sociale delle imprese rappresenta una fonte di vantaggio competitivo ed uno strumento di valorizzazione delle performance finanziarie (Porter e Kramer, 2006; Smith, 2003; Varadarajan e Menon, 1988). In particolare, data l'asimmetria informativa tra l'impresa ed i suoi stakeholder, investimenti in reputation company sviluppano e sostengono la fiducia degli stakeholder verso la società, "raccontando" come l'impresa ha onorato i propri impegni e soddisfatto le aspettative di molteplici attori, fornendo in tal modo indicazioni sul suo comportamento futuro (Siltaoja, 2006), utilizzando dunque le attività di CSR come un meccanismo per segnalare le proprie caratteristiche ritenute interessanti dagli stakeholder (Fombrun, 2005).

Fombrun e Shanley (1990) ha stabilito che l'investimento in attività di CSR possono essere importanti elementi di differenziazione del prodotto e la costruzione di un'immagine aziendale positiva, della brand equity e nella salvaguardia della reputazione aziendale. Difatti, l'impresa che basa il proprio operato non solo sulla qualità del prodotto, ma anche sulla safety of employees, sull'impatto sociale della sua gestione, sull'utilizzo di procedure eticamente corrette (Bowen, 1953) crea valore (Zadek, Pruzan e Evans, 1997) ottenendo la fiducia dei dipendenti, del mercato e della collettività di riferimento (Tencati, 2002).

McWilliams e Siegel (2001) suggeriscono le attività di CSR debbano essere incluse nella formulazione della strategia e che il livello delle risorse dedicata alla CSR essere determinato attraverso analisi costi/benefici. Tale approccio rende la CSR un elemento integrante nella strategia di differenziazione ed una forma di

investimento strategico paragonabile alla R&S ed alla pubblicità (Gardberg and Fombrun 2006; McWilliams et al. 2006).

Fombrun e Shanley (1990) hanno evidenziato come la reputazione si riferisca al relativo successo nel soddisfare le aspettative di molteplici attori; inoltre, quando la reputazione favorevole “ha sostanza”, riflettendo ciò che gli stakeholder pensano e provano verso la società (Fombrun, 1996), attrae diverse categorie di stakeholder, come azionisti, investitori e partner degni di fiducia (Dowling, 2004b; Gregory, 1991). Questo perché le persone sono attratte da quelle organizzazioni verso le quali provano un feeling in merito ai valori che esse ritengono importanti (Chatman, 1989).

I manager vedono nella reputazione aziendale una risorsa critica e intangibile che porta ad un vantaggio competitivo (Deephouse, 2000; Siltaoja, 2006), dove l’inserimento delle iniziative di CSR nel contesto reputazionale dell’impresa, ha messo in evidenza fattori associati 1) alle buone performance finanziarie (ad esempio, Burke e Logsdon, 1996; Carmeli e Cohen, 2001; Griffin e Mahon, 1997, Orlizky et al, 2003; Roberts e Dowling, 2002); 2) al miglioramento del rapporto con banche, investitori (Spicer, 1978) e società partner (Fombrun e Shanley, 1990), del morale e incitamento dei dipendenti (Turban e Greening, 1997), del senso di lealtà tra clienti e datori di lavoro (Maignan et al. , 1999).

Tra gli elementi riscontrabili nel rapporto tra corporate reputation e performance raggiunte, è possibile annoverare: 1) le imprese con una elevata reputazione sperimentano minori reazioni negative da parte del mercato quando mostrano performance finanziarie deludenti (Pfarrer et al., 2010) e la loro reputazione risente in misura minore dell’eventuale ridimensionamento (Love e Kraatz 2009); 2) una buona reputazione è attraente sia per i dipendenti sia per i clienti (Lange et al., 2011); 3) l’isolamento dell’impresa dalle percezioni degli stakeholder derivanti da informazioni negative (Lange et al., 2011).

La sempre più crescente attenzione rivolta verso il ruolo della reputazione aziendale, ha condotto alla creazione di una serie di diverse “misure” del significato della stessa (Helm, 2005). In particolare, Fombrun (1998) individua sei criteri che sembrano essere i principali aspetti analizzati dal pubblico, quali performance finanziarie, qualità del prodotto, trattamento dei dipendenti, coinvolgimento della comunità, performance ambientali e questioni organizzative.

Lewis (2001) propone l'utilizzo di analoghi criteri simili, ponendo però l'accento sulla responsabilità aziendale, ovvero qualità dei prodotti, servizio al cliente, trattamento del personale, performance finanziaria, qualità del management, responsabilità ambientale e sociale.

Ancora Schultz, Mouritsen e Gabrielsen, (2001) si focalizzano l'attenzione sulla responsabilità ambientale, il prezzo, le risorse umane, l'internazionalizzazione, la solidità finanziaria e l'importanza per la società.

Siltaoja (2006) sulla base di risultanze empiriche, individua sei differenti fonti reputazionali che, pur simili a quelle proposte da Lewis, mette in evidenza, in una cornice più ampia, le regole etiche quali l'etica e la morale, la storia, l'efficienza, il prodotto, l'immagine pubblica e la gestione delle risorse umane.

La comunicazione della CSR pone alle società diverse sfide, tra cui lo scetticismo degli stakeholder e i movimenti degli attivisti.

Scetticismo

Le aziende con cattiva reputazione cercano di cambiare la propria immagine negativa utilizzando le attività di CSR. Tuttavia, le attività di CSR volte al miglioramento dell'immagine aziendale risultano inefficaci qualora la sincerità dei motivi che spingono verso tali attività risulta ambigua, danneggiandone l'immagine stessa e portando alla percezione di motivazioni non sincere.

Autori come Jahdi e Acikdilli (2009) hanno osservato che la sincerità del coinvolgimento CSR comunicato dalla società a volte è considerato con scetticismo. Difatti, quando i consumatori diventano sospettosi e desumono come reale movente delle attività di CSR il miglioramento dell'immagine aziendale, non solo tali attività risultano inefficaci, ma possono effettivamente ritorcersi contro, lasciando l'azienda con un'immagine più negativa di quanto sarebbe accaduto senza l'impegno in attività di CSR.

Le variabili che incidono sulla percezione della sincerità includono i benefici salienti della causa abbracciata, la fonte attraverso cui i consumatori vengono a conoscenza delle attività di CSR ed il rapporto tra le risorse destinate a quest'ultime e quelle alla relativa pubblicità (Yoon, 2006).

Lo scetticismo è generalmente concettualizzato come una solida credenza che aumenta la diffidenza del consumatore verso comunicazioni di marketing (Obermiller e Spangenberg, 1998), creando un atteggiamento negativo verso i motivi della comunicazione (Andrews, 1989; Calfee & Reingold, 1994).

Pomering and Dolnicar (2009) sostengono che la comunicazione delle attività di CSR attraverso i tradizionali canali della pubblicità è percepita da molti consumatori come “buone azioni sovra- enfatizzate”, che può portare ad una maggiore scetticismo nei confronti motivazioni aziendali.

Forehand and Grier (2003) sostengono che gli stakeholder non rispondono negativamente a motivazioni di CSR estrinseche di per sé, ma piuttosto a tutte le strategie di marketing che se appaiono manipolative o ingannevoli. Dunque, una società in grado di inibire lo scetticismo degli stakeholder e migliorare la credibilità dei suoi messaggi di CSR favorisce il riconoscendo delle motivazioni sia intrinseche sia estrinseche nella comunicazione della CSR. Se le imprese non nascondono i propri fini economici, ottengono dunque più risposte positive da parte dei consumatori per le proprie attività di CSR.

Un comportamento socialmente responsabile presume inoltre la diffusione di una cultura d'impresa orientata al dialogo con gli stakeholder (Kotter & Heskett, 1992), dove le *good relations* rappresentano un *intangible asset* che genera valore e la cui finalità è creare un contesto improntato alla fiducia (Chirieleison, 2002) e al soddisfacimento dei reciproci bisogni, accrescendo in tal modo la credibilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder, rafforzando la reputazione e costruendo un vantaggio competitivo duraturo in virtù dello stretto rapporto tra performance socio-ambientali ed economiche (Bennet, James, 1999; Gazzola, 2006).

L'impresa vedrà aumentare la propria credibilità nella misura in cui riuscirà a (Gazzola, 2006): 1) definire con chiarezza gli obiettivi di fondo ed i valori di riferimento; 2) mostrare il contributo sociale e ambientale del core business; 3) comunicare gli obiettivi in anticipo e fornire elementi di misurazione oggettiva dei risultati raggiunti. In tale contesto il comportamento socialmente responsabile consente il rafforzamento della reputazione aziendale (Carter e Manaster, 1990) riducendo i rischi di iniziative di boicottaggio.

Dato lo scetticismo circa l'etica del business, la società in grado di dimostrare un impatto significativo su un problema sociale guadagnerà più credibilità rispetto a quelli che sono semplicemente dei “grandi donatori”.

Il banco di prova di una buona “filantropia aziendale” è se il cambiamento sociale desiderato è talmente vantaggioso per la società che l'azienda avrebbe perseguito il cambiamento anche se nessun stakeholder ne fosse venuto a conoscenza (Porter e Kramer, 2002: 15).

Movimenti degli attivisti

Un'altra motivazione che spinge le imprese all'adozione di pratiche di CSR che aumentino il livello reputazionale è legata agli attivisti, che hanno spesso portato le imprese a soccombere sotto le loro richieste in seguito a minacce di azioni legali, proteste o boicottaggi (Hendry, 2006; Eesley & Lenox, 2009; Reid e Toffel 2009; King, 2008).

A seguito del complesso di norme in materia di CSR che gli attivisti hanno previsto per prescrivere determinate politiche e pratiche aziendali, definendo in tal modo cosa significhi essere “buoni”, le imprese cercano di costruire e rafforzare la loro reputazione non solo sulla base della qualità del prodotto, ma migliorando e dando prestigio alle loro pratiche di CSR. La CSR è dunque uno strumento adoperato per la costruzione di una reputazione positiva e l'ottenimento di sostegno da parte degli stakeholder, compresi dunque anche gli attivisti.

Circa il ruolo del “*doing good*” e della costruzione della reputazione nel evitare il divenire un bersaglio degli azionisti si rinvengono due punti di vista.

Da un lato molti manager ritengono che attraverso la costruzione di una positiva reputazione e l'adozione di pratiche di CSR protegga le loro imprese da future minacce da parte di attivisti e dalle critiche da parte degli stakeholder. Dall'altro lato, si ritengono maggiormente soggette alle “attenzioni” degli attivisti proprio quelle imprese che si distinguono attraverso le proprie azioni di CSR e che hanno creato una positiva reputazione. Difatti, tali imprese catturano maggiormente l'attenzione e divengono bersagli per quegli attivisti che ricercano la ribalta pubblica.

Inoltre, le imprese che hanno assunto impegni di CSR e sviluppato una positiva reputazione, generano maggiori aspettative circa il rispetto di precetti etici e sociali,

portando, in caso di violazione, ad una maggiore indignazione e attività sanzionatorie (Rhee e Haunschild, 2006).

Altro motivo che rende le imprese vulnerabili è una potenziale contraddizione interna nel comportamento capace di generare malcontento frai gruppi di stakeholder. Inoltre quando le imprese non riescono a destinare alle attività filantropiche le risorse promesse, infrangono le aspettative degli stakeholder che possono percepire tali azioni come prova di “organizational hypocrisy”¹¹⁷ (Holzer, 2010) o "sacrilegio organizzativa" (Harrison, Ashforth e Corley, 2009)

Una buona reputazione nel lungo periodo è inoltre generata dalla coerenza tra i valori etici alla base della cultura organizzativa con le azioni ripetute nel tempo, dalla loro condivisione con tutti i membri facenti parte l’impresa e la loro comunicazione in modo veritiero, continuo e trasparente.

La funzione comunicazione, attraverso il suo ruolo definito strategico-riflettivo, è in grado di incidere molto più in profondità che in passato sui comportamenti delle imprese, permettendo di rafforzare la reputazione attraverso un elevato grado di coerenza e di sinergia tra l’insieme delle iniziative comunicazionali, le aspettative dell’esterno e le azioni gestionali e produttive.

¹¹⁷ L’ipocrisia organizzativa si verifica ogni volta che le decisioni e le azioni sono in contrasto o in conflitto con ideali precedentemente affermati, valori o misure di performance.

CAPITOLO 3

1. INTRODUZIONE

L'impresa non può limitarsi a realizzare iniziative di CSR, ma deve necessariamente far conoscere, sia all'esterno sia all'interno, il proprio impegno in campo sociale: la comunicazione è parte integrante, e componente indispensabile, di ogni politica di Responsabilità Sociale d'Impresa.

L'impresa è sempre più considerata come

un sistema complesso di relazioni sostenuto dalle, e governato attraverso, le diverse forme e modalità di comunicazione (Invernizzi, 1996: 2)

le quali non rappresentano più uno strumento marginale per il supporto della sua immagine, ma sono una componente indispensabile per la gestione strategica e operativa dell'impresa e per il suo successo (Invernizzi, 2005).

La comunicazione rappresenta una fase fondamentale del processo di Responsabilità Sociale d'Impresa per almeno tre ragioni (Cerana, 2004): (1) apre stabili e duraturi canali di relazione con gli interlocutori interessati all'impresa; (2) massimizza i vantaggi derivanti dall'adozione di strategie e comportamenti socialmente responsabili per costruire rapporti fiduciosi e durevoli con gli Stakeholder; (3) crea reputazione.

Il presente contributo intende focalizzare l'attenzione sull'importanza della leva comunicativa per la CSR quale fattore critico di successo per le iniziative delle imprese socialmente responsabili.

Attraverso l'analisi della letteratura internazionale più significativa, dopo aver delineato la teoria degli stakeholder con un focus sulla comunicazione, saranno illustrati i principali modelli di relazioni pubbliche poste in essere da imprese strategicamente impegnate in attività di comunicazione del loro CSR commitment. Successivamente, alla luce della crescente necessità di creare e consolidare i rapporti tra impresa ed i suoi stakeholders, accrescere l'immagine aziendale e minimizzare lo scetticismo verso le imprese che comunicano le proprie CSR activities, saranno analizzati quei fattori - quali

il contenuto del messaggio, i canali di comunicazione ed i fattori connessi agli stakeholder e all'impresa - che influenzano l'efficacia della comunicazione della CSR aziendale.

2. RELAZIONI TRA IMPRESA E STAKEHOLDER

A partire dal modello dello “hub and spoke” proposto da Freeman (1984), lo *stakeholder thinking* “si è sviluppato nello studio di relazioni interattive (*interactive*), reciprocamente impegnate (*mutually engaged*) e sensibili (*responsive*) che costituiscono il contesto in cui si svolge il business moderno e creano la base per la trasparenza e la responsabilità (*accountability*)” (Andriof et al., 2002: 9). Lo *stakeholder engagement*, che comporta una posizione di responsabilità reciproca, condivisione di informazioni, dialogo ed impegno continuo a risolvere insieme i problemi (Svendsen, 1998; Waddock, 2002), è considerato come un processo che

creates a dynamic context of interaction, mutual respect, dialogue and change, not a unilateral management of stakeholders¹¹⁸ (Andriof et al., 2002: 9).

Di seguito si illustreranno le relazioni tra impresa e stakeholder che non sono *one-way* ma *two-way*: i differenti attori coinvolti sono infatti portatori di pretese, scopi e interessi differenti, non sempre compatibili con l'obiettivo di massimizzazione dello shareholder value.

La stakeholder theory, ponendo l'accento sull'importanza del “coinvolgimento degli stakeholder nella creazione di valore a lungo termine” (Andriof et al., 2002:9), non sminuisce l'importanza degli azionisti e della redditività quali elementi del successo imprenditoriale, ma evidenzia la necessità, per la sopravvivenza della stessa, del frequente coinvolgimento di una varietà di stakeholders.

¹¹⁸ Crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco (*mutual respect*), dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli stakeholders.

Questo implica un crescente interesse verso la comprensione non di come i manager possono gestire i stakeholders, ma della relazione con gli stessi (Morsing e Schultz, 2006: 325).

2.1. DEFINIZIONE DI RELAZIONI PUBBLICHE

In passato vari autori hanno tentato di offrire una definizione di Relazioni Pubbliche, componente immateriale ed essenziale per la creazione di valore di un'azienda; secondo J.E. Grunig (1984)

Public relations is the management of communication between an organization and its publics¹¹⁹
(Grunig, 1984: 6)

ed ancora, secondo Patricia Parsons (2005)

Sviluppare relazioni tra le organizzazioni ed i loro pubblici capaci di apportare un beneficio a entrambe le parti e basate sulla fiducia¹²⁰ (Patricia Parsons, 2005).

Morsing e Schultz (2006), sulla base dei modelli e delle relative modalità operative delle pubbliche relazioni elaborati da Grunig e Hunt (1984), hanno proposto tre strategie di comunicazione della CSR che coinvolgono gli stakeholders e la loro *sensegiving activities*: la *Stakeholder information strategy*, la *Stakeholder response strategy* e la *Stakeholder involvement strategy*.

Grunig e Hunt, presentano inoltre un quarto modello, la *press agency*, che secondo Windahl, Signitzer e Olson (2009)

is a one-way model where communication's main purpose is propaganda¹²¹ (Windahl, Signitzer e Olson, 2009: 117)

¹¹⁹ Le relazioni pubbliche sono la gestione della comunicazione tra un'organizzazione e i suoi pubblici.

¹²⁰ L'autrice, partendo da tale definizione, individua cinque pilastri etici delle relazioni pubbliche: 1) dire la verità; 2) non fare del male e rispettare gli altri; 3) fare del bene, 4) rispettare la privacy; 5) essere leali e socialmente responsabili – in quanto sarebbe immorale attuare un piano di comunicazione in cui risultano importanti unicamente gli scopi aziendali non quelli dei pubblici e/o dei destinatari -.

Tale modello, definito anche *publicity*, utilizzato principalmente allo scopo di “vendere” un prodotto/servizio e di

spread the faith of the organization involved, often through incomplete, distorted, or half-true information¹²² (Grunig & Hunt, 1984: 21).

non appare appropriato per la comunicazione della CSR, erodendo la vera ambizione della comunicazione della CSR, ossia presentare l’azienda quale organizzazione etica, trasparente e socialmente responsabile (Morsing e Schulz, 2006: 324).

2.1.1. STAKEHOLDER INFORMATION STRATEGY

Nella *stakeholder information strategy*, simile al modello della public information di Grunig & Hunt, (1984) la natura della comunicazione è unidirezionale, poiché fluisce dall’organizzazione ai suoi stakeholder senza alcuna forma di ascolto o di *feedback*¹²³, differenziandosi dalla press agency per l’impegno nel fornire informazioni veritiere e complete veicolate attraverso l’attivazione di rapporti con la stampa ed altri supporti comunicazionali.

Questo modello sottolinea l’influenza degli stakeholders, i quali possono o fornire sostegno in termini di abitudini d’acquisto mostrando lealtà e lodando l’azienda, od opporsi alla stessa attraverso dimostrazioni o boicottaggi (Smith, 2003). Si evince dunque l’importanza dell’informare gli stakeholders circa le buone intenzioni ed azioni positive poste in essere dalla azienda.

Diverse aziende intraprendono attività di CSR ritenendo morale “fare la cosa giusta” (Pain, 2001), pensando che per ottenere e mantenerne l’appoggio degli stakeholders, sia sufficiente informarli in modo efficace circa le attività svolte.

In questa *vision* la stakeholder information strategy deve garantire l’efficace comunicazione delle decisioni ed azioni di CSR verso gli stakeholders, mentre l’Ufficio

¹²¹ È un modello a senso unico in cui lo scopo principale della comunicazione è la propaganda.

¹²² Diffondere la fede dell’organizzazione coinvolta, spesso con informazioni incomplete, distorte, o mezze verità.

¹²³ Come affermato da Gruning e Hunt: “telling, not listening” (Grunig & Hunt 1984: 23).

Comunicazione deve inviare un in modo attraente un messaggio chiaro, coerente e il più possibile obiettivo facendo in modo che l'attenzione sia posta sul concetto del messaggio (Van Riel, 1995).

Il modello di Lee¹²⁴ è tuttora diffuso nel settore pubblico e delle istituzioni e fra alcuni operatori economici e finanziari.

2.1.2. STAKEHOLDER RESPONSE STRATEGY

La *Stakeholder response strategy*, che si basa sul modello *two-way asymmetric*¹²⁵, mostra uno squilibrio a favore del mittente del messaggio: gli effetti ed i flussi comunicazionali dell'organizzazione verso il pubblico sono dominanti rispetto a quelli inversi, dato che la società non cambia a causa del processo di relazioni pubbliche (Morsing e Schultz, 2006: 327), ma mira a cambiare gli atteggiamenti del ricevente del messaggio, al fine di convincerlo ad accettare e sostenere l'organizzazione.

Questo modello enfatizza i processi di feedback in quanto aiutano l'organizzazione a formulare messaggi che generano approvazione ed accettazione da parte del suo pubblico esterno.

L'azienda, prima di studiare una campagna di relazioni pubbliche, dovrà comprendere il suo pubblico, tenendo nella giusta considerazione i suoi bisogni, atteggiamenti, propensioni ed aspettative, cercando di scoprire ciò che accetta e tollera; solo successivamente potrà progettare una campagna che faccia emergere gli aspetti dell'organizzazione più corrispondenti alle preferenze del pubblico stesso.

In una prospettiva di CSR si corre tuttavia il rischio di ascoltare soltanto la propria voce e principalmente le risposte che si vuole sentire. Per questo motivo, pur aspirando

¹²⁴ Ivy Ledbetter Lee (1877-1934), considerato uno dei padri fondatori delle relazioni pubbliche, fu il primo teorico di questo modello, asserendo l'importanza di dare notizie veritiere circa l'attività ed i comportamenti dell'organizzazione.

¹²⁵ Definito anche *scientific persuasion model*, Edward L. Bernays (1891-1995) ne rappresenta il massimo esponente; autore dell'approccio scientifico alla materia, inventore del termine "consulente in relazioni pubbliche", tiene nel 1922 alla New York University il primo corso di relazioni pubbliche e nel 1923 scrive "Crystallizing public opinion".

ad essere un modello di comunicazione a due vie la *stakeholder response strategy*, rappresenta in realtà un

one-way method of supporting and reinforcing corporate actions and identity¹²⁶
(Morsing e Schultz, 2006: 328).

2.1.3. STAKEHOLDER INVOLVEMENT STRATEGY

Con la *Stakeholder involvement strategy* emerge l'importanza della comunicazione a due vie con flussi di comunicazione tendenzialmente simmetrici¹²⁷, in cui l'obiettivo diviene la comprensione reciproca tra impresa e pubblico, e la stessa impresa incorpora gli obiettivi degli stakeholders mediandoli con i propri. L'ascolto "non è orientato unicamente alla costruzione di messaggi efficaci da trasferire in funzione di obiettivi specifici dell'organizzazione" (Muzi Falconi, 2002), ma allo sviluppo di relazioni istituzionali basate sulla comunicazione di idee e informazioni tra l'organizzazione e i suoi pubblici, nel tentativo di realizzare un *mutual adjustment*.

Anche in questo modello possono manifestarsi attività di persuasione, ma queste possono provenire sia dall'organizzazione sia da stakeholders, con l'obiettivo di indurre l'altro al cambiamento.

Secondo tale modello l'informazione ed il rilevamento dei bisogni, atteggiamenti e propensioni degli stakeholders, è necessari ma non sufficienti affinché essi diano un supporto positivo all'azienda.

L'azienda non può limitarsi all'imposizione di una particolare iniziativa di CSR, ma deve coinvolgere gli stakeholders al fine di coglierne preoccupazioni ed accertarne le richieste di revisione dell'iniziativa stessa. È la relazione e non la comunicazione a

¹²⁶ Metodo a senso unico di sostenere e rafforzare le azioni e l'identità aziendali.

¹²⁷ La Two-way symmetric communication viene denominata sia modello di Grunig, autore che lo ha formalizzato e razionalizzato, sia modello della negoziazione.

permettere ad una organizzazione di esistere grazie alla *fiducia*¹²⁸ ed alla *credibilità*¹²⁹, qualità della relazione prima ancora che della comunicazione (Grunig, 1984).

Compito del management sarà garantire che l'organizzazione sia in grado di stabilire una continua e sistematica interazione coi suoi diversi stakeholders (Morsing e Schultz, 2006: 328).

Compito della comunicazione diventa garantire un dialogo bidirezionale (Grunig & Hunt, 1984) al fine di instaurare una reciproca comprensione, accordo e consenso: la relazione avrà successo se saranno conciliate le finalità dell'organizzazione con le aspettative, anche latenti, dei suoi pubblici influenti, attivando e sviluppando, in tal modo, il dialogo e la comprensione, che consente all'organizzazione di raggiungere più agevolmente i suoi obiettivi.

3. I FATTORI CHIAVE DELLA CSR COMMUNICATION

Nel cercare di costruire l'immagine aziendale e rafforzare le relazioni con gli stakeholders, l'azienda trova ostacoli nella

stakeholders' low awareness of and unfavorable attributions towards companies' CSR activities¹³⁰ (Du et al., 2009: 8).

Se da un lato gli stakeholders, richiedono maggiori informazioni circa le *good deeds* della aziende da cui acquistano o su cui vogliono investire, dall'altro lato diventano rapidamente diffidenti mettendo in discussione i *CSR motives* qualora l'azienda promuova troppo aggressivamente i propri sforzi di CSR (ibidem: 9). Infatti,

¹²⁸ La fiducia è una qualità delle relazioni sociali che pone al centro l'aspettativa di comportamenti altrui (Weber 1908);

¹²⁹ La credibilità non è una fonte intrinseca alla fonte, ma è una relazione (Gili, 2005: 4).

¹³⁰ Bassa consapevolezza degli stakeholders e attribuzioni sfavorevoli nei confronti delle attività di CSR delle aziende.

CSR activities improve a company's image when consumers attribute sincere motives, are ineffective when sincerity of motives is ambiguous, and hurt the company's image when motives are perceived as insincere¹³¹ (Yoon et al., 2006: 377).

Gli sforzi aziendali in *CSR activities*, guidati non solo dall'idea di determinare in modo positivo il cambiamento sociale, ma anche dai ritorni di business, così come testimoniato da ampia letteratura (ad esempio Du et al, 2007; Fombrun et al, 2000; Lichtenstein et al, 2004; Sen e Bhattacharya, 2001; Sen et al, 2006; Turban e Greening, 1997), trovano un *key stumbling block* nella scarsa consapevolezza delle attività di CSR da parte degli stakeholders, sia esterni (come i consumatori) sia persino interni (come i dipendenti) (Bhattacharya et al., 2008; Du et al., 2007; Sen et al., 2006).

La percezione degli CSR motives da parte degli stakeholder è suddivisibile in motivazioni estrinseche ed intrinseche. Mentre nel primo caso l'azienda è vista solamente nella sua veste di massimizzazione dello shareholder value generando atteggiamenti negativi e comportamenti ostili, nel secondo le motivazioni all'origine dell'attività di CSR sono viste come genuine, legate dal reale interessamento al problema sociale, portando ad atteggiamenti favorevoli verso l'azienda (Forehand e Grier, 2003; Yoon et al., 2006).

Sulla base di tali premesse, appare chiaro come l'azienda, per poter cogliere i benefici strategici delle attività di CSR, debba creare consapevolezza negli stakeholders e gestire le loro percezioni verso la stessa ed i manager siano chiamati ad una maggiore comprensione dei fattori specifici che influenzano l'efficacia della comunicazione CSR.

Alla luce di queste sfide, il presente contributo intende offrire un quadro concettuale della comunicazione delle attività di CSR, offrendo differenti spunti di riflessione, quali il superamento dello scetticismo degli stakeholders, i fattori aziendali e la tipologia di stakeholder, il contenuto del messaggio ed i canali di comunicazione che influiscono sull'efficacia della comunicazione CSR.

¹³¹ Le Attività di CSR migliorano l'immagine aziendale quando i consumatori gli attribuiscono motivazioni sincere, sono inefficaci quando la sincerità dei motivi è ambigua, e danneggiano l'immagine della società quando le motivazioni sono percepite come false.

4. CREARE PERCEZIONI POSITIVE DELLA COMUNICAZIONE DELLA CSR

La comunicazione della CSR rappresenta una leva strategica per la reputazione dell'organizzazione, la quale è connessa al modo di agire della stessa ed è segno distintivo e parte integrante della sua identità.

La reputazione è un valore che l'impresa crea e mantiene grazie ai suoi comportamenti socialmente responsabili reiterati nel tempo ed è legata alla sua capacità di rispondere alle aspettative dei suoi stakeholders, generando in tal modo fiducia verso la stessa ed il suo operato.

Emerge con chiarezza la necessità di gestire la percezione delle attività di CSR, infatti, gli stakeholders possono astenersi dal *making positive inferences* quando sospettano *self-serving motives* (Fein e Hilton 1994). Inoltre, secondo Forehand e Grier (2003)

consumer skepticism toward a firm is driven not simply by beliefs that the firm's motives are self-serving but rather by the perception that the firm is being deceptive about its true motives ¹³² (Forehand e Grier, 2003: 350).

Tuttavia, piuttosto che basarsi su motivazioni intrinseche o estrinseche, gli stakeholders utilizzano modelli percettivi più sofisticati. Studi hanno dimostrato come la maggioranza degli intervistati mostri percezioni miste, e che queste siano più positive quando i *CSR motives* sono sia intrinseci che estrinseci, piuttosto che totalmente intrinseci o estrinseci (Ellen et al., 2006) e che gli stakeholders manifestano tolleranza verso le motivazioni estrinseche fintanto che le attività di CSR presentano anche motivazioni intrinseche (Sen et al., 2006).

Se l'azienda, nel comunicare la sua CSR, manifesta i suoi motivi sia intrinseci sia estrinseci, inibisce lo scetticismo degli stakeholder rafforzando la credibilità del suo messaggio e genera goodwill (Forehand e Grier, 2003), mentre il gap tra percezione delle motivazioni da parte degli stakeholders e *CSR motives* comunicati, genera scetticismo, sensazione di essere ingannati e reazioni negative verso le attività di CSR.

¹³² Lo scetticismo dei consumatori verso una società è guidata non solo dalle convinzioni che le motivazioni della ditta sono egoistiche, ma piuttosto dalla percezione che l'azienda è ingannevole circa le sue reali motivazioni.

4.1. IL CONTENUTO DEL MESSAGGIO

Secondo Birth et al. (2008), ci sono pochi elementi chiave della comunicazione CSR, quali gli obiettivi ed i canali della comunicazione. Essi sostengono che, identificando gli obiettivi di comunicazione ed i canali appropriati per i diversi stakeholders e comprendendo il contesto della comunicazione, le aziende possono superare molti dei problemi intrinseci che ostacolano il raggiungimento di una trasparente comunicazione di CSR.

Il messaggio di CSR di una società

can pertain largely to a social cause itself or to a company's specific involvement in a social cause¹³³ (Du, Bhattacharya e Sen 2010: 10).

Secondo Friestad e Wright (1994), il messaggio di CSR improntato principalmente su un problema che sulla azienda ed i suoi prodotti, non rientrando nello “schemer schema”, genera nei consumatori il sospetto di secondi fini. Menon e Kahn (2003) sostengono la necessità di evidenziare l'importanza della questione sociale e comunicare la mancanza di interesse personale nel scegliere di sostenere problemi non logicamente correlati al business, rassicurando così i consumatori circa i secondi fini dell'azienda e rafforzare la credibilità della pubblicità.

I livelli di comunicazione della CSR possono essere così definiti:

- *Corporate issue promotion*, con cui l'impresa promuove cause sociali, creando un atteggiamento favorevole nei suoi confronti facendosi promotrice di cause sociali, spesso attraverso l'ausilio di una fondazione;
- *Comunicazione di attività sociali dell'impresa*, con cui l'impresa mira a dare visibilità alle sue iniziative di responsabilità sociale, principalmente attraverso le relazioni con i media, ma talvolta anche con l'ausilio della pubblicità;

¹³³ Può riguardare essenzialmente a una causa sociale o lo specifico impegno della società in una causa sociale.

- *Cause related marketing*, una strategia di marketing vincente per le aziende, indipendentemente dalla dimensione, ed efficace strumento di crescita per le organizzazioni no profit; rappresenta

un'azione di marketing in cui imprese e organizzazioni no profit formano una partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio traendone reciprocamente beneficio (Sodalitas, 2004: 3).

Per poter trasmettere trasparenza agli stakeholders ed essere efficiente, tale modalità di comunicazione deve rappresentare una scelta strategica e non un'operazione di promozione di breve periodo distante dal comportamento etico dell'impresa; solo così trasmetterà ai stakeholders trasparenza e si trasformerà in un efficace strumento.

La maggior parte della comunicazione CSR si manifesta tuttavia nel *coinvolgimento* di una azienda in varie cause sociali, piuttosto che sulle cause sociali stesse (Du, Bhattacharya e Sen 2010:10). Di seguito, saranno illustrati i fattori che l'azienda può enfatizzare nella sua comunicazione CSR, quali il suo impegno per una causa, l'impatto che ha sulla causa, i motivi della CSR e la congruità tra la causa e di business.

Le tipologie di impegno verso una causa sociale può manifestarsi sotto forma di contributi in danaro, natura o risorse aziendali. Ci sono diversi aspetti di impegno: la quantità di input, la durabilità dell'associazione e la consistenza del contributo (Dwyer et al., 1987). Alternativamente l'impresa può concentrare il suo messaggio di CSR sui benefici derivanti sua partecipazione in una causa sociale.

Nella comunicazione delle attività di CSR l'impresa dovrebbe evitare di dare l'impressione di "vantarsi" (Sen *et al.*, 2009), e valutare attentamente la durata del sostegno alla causa, in quanto indice dei CRS motives (Webb e Mohr, 1998); difatti, un impegno a lungo termine è visto come una reale preoccupazione per il miglioramento del benessere sociale, mentre un impegno a breve termine ha maggiore probabilità di essere percepito quale sfruttamento della causa per conseguire un profitto.

4.2. I MOTIVI DELLA CSR

Diverse ricerche hanno dimostrato che i consumatori traggono deduzioni sulle motivazioni del *marketer* (Boush et al., 1994; Campbell e Kirmani, 2000; Friestad e Wright, 1994) e che le attribuzioni dei motivi *marketer* incidono sulle valutazioni successive dell'impresa (Campbell, 1995; Campbell e Kirmani, 2000; Ellen et al., 2000; Forehand, 2000). Quest'ultima, concentrando la sua attenzione sui *CSR motives*, si pone davanti alla grande sfida di minimizzare lo scetticismo degli stakeholders.

I consumatori spesso percepiscono diverse motivazioni e capiscono che le aziende cercano spesso di raggiungere determinati obiettivi di business attraverso le loro iniziative CSR (Ellen *et al.*, 2006). Forehand e Grier (2003) evidenziano come il riconoscimento di *firm-serving motives* nel messaggio di CSR migliorerà la credibilità dell'azienda inibendo lo scetticismo. L'azienda dovrebbe dunque sottolineare la convergenza tra interessi sociali e di business, e riconoscere che i suoi sforzi in materia di CSR sono vantaggiosi sia per la società sia per l'azienda stessa (Porter e Kramer, 2006).

4.3. PERCEZIONE DELLA COERENZA TRA PROBLEMA SOCIALE E BUSINESS AZIENDALE

Altro importante fattore da comunicare è la congruenza tra problema sociale e business. Gli stakeholder spesso si aspettano che l'azienda patrocinii solamente quelle problematiche sociali che hanno un'elevata congruenza, o un'associazione logica, col business aziendale (Cone, 2007; Haley, 1996). L'importanza della congruenza deriva dal fatto che impatta direttamente sulle attribuzioni di CSR degli stakeholder (Menon e Kahn, 2003; Simmons e Becker-Olsen, 2006).

La congruità può derivare da associazioni comuni che un marchio condivide con la causa sociale, ad esempio dimensione del prodotto, affinità con segmenti specifici, o

associazioni di immagine create dal passato del marchio in uno specifico campo sociale (Du, Bhattacharya e Sen, 2010:12).

Uno dei problemi con cui l'organizzazione deve confrontarsi è l'errore fondamentale di attribuzione (Heider, 1958; Jones e Harris, 1967), ossia la propensione a sovrastimare il peso di fattori disposizionali (interni, spontanei, automatici) e sottostimare il peso di fattori situazionali (fattori esterni) nelle spiegazioni causali.

Gilbert (1989), nel cercare di dare una spiegazione circa le modalità con cui si formano le attribuzioni, propone un modello di attribuzioni a due fasi, in cui un soggetto compie, inizialmente, una attribuzione disposizionale, effettuando, successivamente, qualora la discrepanza fra evidenza e attribuzione risultasse troppo grande, delle correzioni sulla base degli elementi del contesto, quali ad esempio pressione competitiva e le motivazioni finanziarie.

Un basso livello di relazione logica tra problema sociale e business aziendale spinge gli stakeholders verso maggiori elaborazioni cognitive rendendo le motivazioni estrinseche più rilevanti e riducendo le percezioni positive circa le *CSR activities*. In questo caso l'azienda dovrà formulare iniziative per incrementarne la percezione (Du et al., 2010: 12).

In determinate circostanze si rileva tuttavia come una bassa congruenza può portare a reazioni positive degli stakeholders Bloom *et al.* (2006) che potrebbero percepire l'azienda come più sincera nelle motivazioni che la spingono ad intraprendere attività di CSR e, dunque, incrementare l'efficacia della sua comunicazione CSR.

4.4. I CANALI DELLA COMUNICAZIONE

La più grande sfida per l'azienda è decidere come dovrebbe comunicare le sue attività di CSR.

Secondo Dawkins (2004) molti spettatori non sono attivamente alla ricerca di informazioni CSR, pertanto, le imprese potrebbero cercare di incorporare messaggi di CSR nelle comunicazioni più tradizionali. Tuttavia, Morsing e Schultz (2006), così

come Jahdi e Acikdilli (2009), sostengono che i cosiddetti “canali minimi” di CSR, come le relazioni annuali e siti web, sono percepiti come più appropriati strumenti di comunicazione rispetto alla pubblicità ed altre forme di comunicazione persuasiva.

Secondo Van de Ven (2008), se le aziende comunicano la loro responsabilità sociale attraverso strumenti di marketing di comunicazione come la pubblicità, le sponsorizzazioni, il direct marketing, il packaging e le promozioni, suscitano facilmente lo scetticismo dell'opinione pubblica a causa di una dimensione molto commerciale molto forte aggiunta al messaggio. Jahdi e Acikdilli (2009) sostengono che relazioni pubbliche ed il loro sviluppo più recente, come le comunicazioni on-line sotto forma di siti web ed e-mailing, sono stati più spesso trattate con sospetto dal pubblico target.

L'impresa ha a disposizione una varietà di canali nei quali può comunicazione le informazioni sulle sue attività CSR. L'impresa può decidere di utilizzare i documenti ufficiali (comunicati stampa, sezioni dedicate del proprio sito ufficiale o relazione annuale sulla CSR), spot televisivi, riviste, cartellonistica o packaging.

Dato il numero elevato e crescente di comunicatori della CSR esterni all'azienda (ad esempio media, clienti, gruppi di monitoraggio dei consumatori, forum e blog) non interamente controllati dalla stessa, la controllabilità del contenuto del messaggio emerge quale elemento cruciale della comunicazione.

Du, Bhattacharya e Sen (2010) sostengono l'esistenza di un trade-off tra controllabilità e credibilità della comunicazione del CSR: meno il trasmettitore del messaggio è controllabile tanto più è credibile, e viceversa. Conseguentemente, le informazioni di CSR ricevute direttamente dalle aziende saranno percepite con un elevato grado di scetticismo (Schlegelmilch e Pollach, 2005; Pomeroy e Dolnicar, 2009; Du, Bhattacharya e Sen, 2010) portando ad un esame più accurato (Pomeroy e Johnson, 2009).

Le aziende dovrebbero dunque ricercare la positiva copertura mediatica da parte di fonti indipendenti ed imparziali come stampa e televisione (Tixier, 2003; Du, Bhattacharya e Sen, 2010), o ricevere premi di alto profilo per la migliore CSR practice (Dando e Swift, 2003). Ci sono pubblicazioni speciali quali le etiche imprenditoriali o le organizzazioni indipendenti che forniscono informazioni relativamente imparziali sotto la responsabilità sociale corporativa (Yoon, Gurhan-Canli e Schwarz, 2006).

Le imprese non dovrebbero inoltre sottovalutare ma incoraggiare canali informali quali il passaparola degli stakeholders, come ad esempio i dipendenti (Dawkins, 2004), considerata fonte di informazione attendibile con ampia capacità di divulgazione di informazioni dati i loro legami sociali, su cui l'impresa dovrebbe investire in termini di comunicazione interna della CSR, trasformando i dipendenti in sostenitori.

Altro fattore da tenere in considerazione è il passaparola dei consumatori, oggi sempre più diffuso grazie all'utilizzo dei mezzi di comunicazione come Internet, blog, chat room e social network, canali in cui l'azienda può ricoprire un ruolo attivo nel coinvolgere i consumatori e trasformarli in sostenitori.

Oltre agli elementi chiave della comunicazione CSR indicati da Birth et al. (2008), risulta importante esaminare alcuni fattori specifici dell'azienda e degli stakeholder che assumono rilievo nel determinare il successo della comunicazione della CSR. Oltre alla reputazione aziendale¹³⁴ e del posizionamento della stessa, sarà oggetto d'analisi le tipologie di stakeholder cui è rivolta la comunicazione aziendale, l'Issue support ed il Social value orientation.

4.4.1. LA REPUTAZIONE AZIENDALE

La reputazione aziendale è un concetto "soft" che assume diverse dimensioni, come la qualità dei prodotti, l'innovazione, il valore degli investimenti, manager e CSR; rappresenta la stima globale degli stakeholders interni ed esterni verso l'azienda, e scaturisce dalle azioni passate della stessa e dalle probabilità di un suo futuro comportamento.

La reputazione ha un effetto moderatore sull'efficacia della comunicazione della CSR a causa del fatto che gli stakeholder spesso necessitano di uno schema preesistente su cui basarsi per poter interpretare informazioni ambigue sulla società (Fombrun e Shanley, 1990), tra cui anche le attività di CSR. Conseguentemente, aziende con una buona reputazione raccoglieranno probabilmente effetti positivi delle loro

¹³⁴ Argomento ampiamente trattato nel § 4.4.1.

comunicazioni di CSR, effetti invece smorzati qualora l'azienda presentasse una scarsa reputazione, producendo effetti perfino controproducenti (Yoon *et al.*, 2006). Strahilevitz (2003) evidenzia inoltre come imprese con reputazione etica neutra possono trarre dalla comunicazione della CSR benefici economici maggiori di aziende con una reputazione etica positiva.

4.4.2. IL POSIZIONAMENTO DELLA CSR

In questa sede definiamo il posizionamento come il luogo che l'azienda, con le sue attività di CSR, ricopre nella mente del consumatore: tanto più il posizionamento è preciso e differenziato rispetto ad altri, tanto più è forte, tendendo per riflesso a spostare e rilegare gli altri ad un ruolo gregario.

Il posizionamento della CSR amplifica l'efficacia della sua CSR communication in quanto l'azienda, assumendo un posizionamento raro e probabilmente rischioso anziché superficiale, attrae maggiore attenzione da parte degli stakeholders che sono così più propensi a credere nell'autenticità delle attività di CSR, con conseguente maggior sostegno (*persuasion*) verso l'azienda (Du ed al., 2007).

4.4.3. TIPOLOGIA DI STAKEHOLDER

Peculiare caratteristica della comunicazione della CSR è il gran numero di potenziali spettatori, come legislatori, stampa economica, investitori, organizzazioni non governative, comunità locali, consumatori e dipendenti (Dawkins, 2004). Ogni tipologia di pubblico si differenzia in termini di aspettative d'impresa ed esigenze informative, rispondendo in modo differente ai diversi canali di comunicazione della CSR. L'impresa non può dunque esimersi dal personalizzare la comunicazione della CSR sulla base dei differenti gruppi d'interesse (Du, Bhattacharya e Sen, 2010: 15)

Sulle base delle differenti *expectations of businesses* e fabbisogni informativi, è possibile classificare gli stakeholder in due categorie (Dawkins, 2004): (1) pubblico degli opinion-leader (per esempio, investitori, stampa economica, legislatori, organizzazioni non governative ed impiegati) e (2) grande pubblico (per esempio, consumatori, cittadini, residenti). Il primo gruppo richiede maggiori informazioni, prove empiriche rigorose ed indicatori accessibili e misurabili dell'attività e degli effetti della CSR. Tra il pubblico degli opinion leader si distinguono gli esperti della responsabilità sociale, quali ad esempio gruppi di esperti, analisti di investimenti socialmente responsabili (*SRI analyst*) - prevalentemente alla ricerca di prove concrete dell'impatto sociale dei programmi aziendali di CSR - e gli investitori tradizionali, maggiormente interessati alla shareholder value e dunque ai benefici derivanti dalla attività di CSR. In questo secondo caso l'impresa deve dunque esplicitare l'impatto delle attività di CSR sul business e come queste siano legate a parametri aziendali chiave, quali customer equity, fidelizzazione dei dipendenti, corporate governance e gestione dei rischi (Du, Bhattacharya e Sen, 2010).

Secondo Dawkins (2004) il grande pubblico, come consumatori e comunità locali, non cerca attivamente informazioni sulla CSR aziendale, per quanto possa ritenere particolarmente importante il problema, ma beneficia di informazioni provenienti da canali indipendenti, quali stampa, TV, passaparola, o canali di comunicazione aziendale, come campagne pubblicitarie e packaging. Si desume come l'impresa, per raggiungere in modo efficace il grande pubblico, debba utilizzare una varietà di canali di comunicazione o, in alternativa, decidere di concentrarsi su uno o due canali aventi ampia rilevanza (Du, Bhattacharya e Sen, 2010).

4.4.4. ISSUE SUPPORT

Gli effetti dell'*issue support* derivano dalla motivazione degli stakeholders ad elaborare le informazioni sulla CSR aziendale; infatti, le informazioni percepite come self-relevant attivano una volontaria attenzione (Petty et al., 1981). L'azienda deve

spiegare e comunicare l'importanza del problema, principale oggetto delle sue iniziative sociali, così da incrementare il supporto degli stakeholders.

Le imprese possono inoltre, sempre al fine di aumentare l'*issue support*, far scegliere agli stessi stakeholders quale problema sociale o organizzazione no profit supportare. In questo modo l'azienda otterrà un maggior sostegno aumentando l'efficacia della comunicazione della CSR.

Attraverso indagini di marketing l'azienda può valutare l'attenzione degli stakeholders verso vari problemi sociali ed intraprendere iniziative mirate verso gli stakeholders d'interesse. L'azienda deve comunque preservare la "congruenza tra problema sociale e business", dato che gli stakeholders si aspettano che le imprese intraprendano iniziative sociali ad elevato impatto e rilevanti per il business aziendale (Du, Bhattacharya e Sen, 2010: 16).

4.4.5. SOCIAL VALUE ORIENTATION

Il *social value orientation* è relativo a

individuals' stable preferences for the outcome distributions for oneself and others¹³⁵
(Van Lange et al., 1997).

ed incide sull'efficacia della comunicazione della CSR in quanto legato alla motivazione degli stakeholders di elaborarne le informazioni.

Sulla base dell'orientamento al valore sociale, gli individui possono essere divisi in tre categorie: pro-sociali (tendono a massimizzare i risultati sia per se stessi sia per gli altri), individualisti (tendono a massimizzare i propri risultati con poco o alcun riguardo verso gli altri) e competitivi (massimizzano il proprio risultato cercando un vantaggio sugli altri). All'interno di questa classificazione, gli individui pro-sociali dovrebbero essere i più motivati per elaborare le comunicazioni di CSR (Van Lange et al., 1997).

¹³⁵ Preferenze stabili degli individui per le distribuzioni di risultato per se stessi e gli altri.

Dawkins (2004) individua una quarta categoria di individui, gli attivisti della CSR, maggiormente propensi all'acquisto basato su criteri etici, maggiormente consapevoli delle attività di CSR delle imprese, e più propensi a studiarne i comportamenti.

PARTE TERZA
STRUMENTI DI COMUNICAZIONE,
RENDICONTAZIONE E MISURAZIONE DELLA CSR

CAPITOLO 4

1. INTRODUZIONE

Nell'analisi e nell'implementazione del sistema informativo aziendale¹³⁶ è fondamentale tenere in considerazione che la sua struttura deve essere improntata in modo tale da produrre dati utili per l'uso sia interno sia esterno al processo decisionale e per il controllo d'esito. Tale struttura deve essere inoltre predisposta affinché l'informazione divulgata (obbligatoria o non) permetta una chiara definizione della correlazione esistente tra obiettivi aziendali, struttura organizzativa (nei termini di istituzione che delinea e mette in atto strategie e politiche per il raggiungimento degli obiettivi) e procedure contabili e non contabili atte alla produzione di informazioni e dati necessarie al processo decisionale ed alla verifica.

Tutto ciò porta alla constatazione della necessità di una chiara e coerente coordinazione tra mission, governance ed accountability, dove è opportuno sottolineare che:

- la missione dichiara le motivazioni sottostanti l'esistenza dell'azienda stessa e finalizza i comportamenti dei suoi membri.
- la corporate governance mostra la struttura di comando/governo dell'impresa, le modalità di costruzione delle forme di partecipazione in termini di indirizzo e controllo, ovvero di relazione tra governo e controllo, che si manifesta come

l'insieme delle regole volte ad impedire che la dissociazione (fra proprietà e controllo) provochi opacità, asimmetrie informative o consenta il perseguimento esclusivo degli interessi di chi è in conflitto (Rossi, 2008:36).

- l'*accountability* manifesta la responsabilità informativa dell'impresa ed è il mezzo attraverso cui individui ed organizzazioni si relazionano di fronte a una o più autorità riconosciute rendendosi responsabili delle loro azioni (Edwards, Hulme,

¹³⁶ Alla base del sistema informativo vi sono i procedimenti volti a consentire la raccolta interna ed esterna e la selezione dei dati, l'elaborazione degli stessi per l'ottenimento di informazioni e la comunicazione di quest'ultime ai soggetti che ne necessitano.

1996:967), ed i terzi su cui ricadono gli effetti gestionali possono ottenere il potere di controllo sugli stessi. L'accountability identifica l'area votata all'informazione e comunicazione aziendale rivolta verso tre soggetti, quali la proprietà – per la misurazione delle performance aziendali -, l'organo di governo – per il processo decisionale - e gli stakeholder – per valutare gli effetti dell'attività aziendale nei loro ambiti di interesse -. Essere *accountable* vuol dire essere responsabili dell'informazione che viene comunicata sia internamente sia esternamente, la quale deve essere misurabile, leggibile, trasparente.

Il termine inglese “accountability”, traducibile con l'espressione “rendere conto di”, è identificabile con

il dovere e la responsabilità di spiegare, giustificare, a chi ne ha diritto che cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi con gli interlocutori, sia sul piano economico-reddituale (per esempio verso gli investitori attuali o potenziali), sia da altri punti di vista (Rusconi, 2002: 229).

I cosiddetti educazionalisti (Gray, Owen, Adams, Bebbington) identificano l'attività di accounting e reporting con quel processo che, oltre alle funzioni di comunicazione e controllo, assume rilevanza nella modificazione della cultura aziendale¹³⁷.

Inoltre Gray, Owen e Adams (2000) evidenziano l'importanza delle informazioni poste a sistema, affermando che

Accounting is too often considered in a severely constrained systems perspective, but accounting is not a system which operates in isolation... Accounting also interacts with systems which we might call “social”, “political” and “ethical”...¹³⁸ (Gray, Owen, Adams, 2000:14).

¹³⁷ Secondo Contrafatto (2004:87), “nella prospettiva degli educazionalisti, il CSR non solo avrebbe la finalità di “informare”, ma soprattutto di “educare” gli attori esterni all'azienda, che usano il report e i soggetti (managers, impiegati) che a vario titolo operano nel processo di contabilizzazione e rendicontazione degli effetti sociali ed ambientali dell'attività di impresa. Il fine ultimo è stimolare la conoscenza, comprensione e valutazione critica delle attuali pratiche economiche e sociali impiegate, nella prospettiva di “elaborare” eventualmente delle nuove, per una società (sistema) meno insostenibile”.

¹³⁸ L'Accounting è troppo spesso considerata in una prospettiva di sistemi fortemente limitata, ma l'accounting non è un sistema che opera in isolamento ... L'accounting interagisce anche con sistemi che potremmo chiamare sociale, politico ed etico.

La rendicontazione sociale¹³⁹ è parte del concetto di accountability e si manifesta in quel processo e in quelle modalità tramite cui si vuole agevolare lo sviluppo di un sistema informativo aziendale non esclusivamente contabile atto sia alla rendicontazione sia all'affinamento dei processi di pianificazione, programmazione e controllo, capaci di rappresentare la multidimensionalità dei risultati sociali, ambientali ed economici raggiunti, ovvero tramite cui l'organizzazione *rende conto* del suo operato, delle sue scelte e responsabilità in un quadro di sempre maggiori istanze di trasparenza ed apertura alle richieste della collettività.

Una adeguata informazione è alla base dello sviluppo aziendale nella misura in cui è atta alla diffusione dei risultati e modalità del loro raggiungimento, favorendo la legittimazione ad operare che deriva da una trasparente ed attendibile comunicazione ed il consenso indispensabile per la durabilità ed economicità dell'azienda.

Ogni soggetto cui è rivolta la comunicazione aziendale ha rilevanza, bisogni informativi e capacità interpretative differenti, imponendo all'azienda l'implementazione di un sistema di comunicazione idoneo al soddisfacimento delle diverse aspettative e che produca documenti atti a dare risposta alle specifiche ed articolate istanze.

L'attenzione alla presenza, agli interessi ed alle attese di un pubblico di interlocutori ampio e diversificato deve essere maggiormente sentita in quelle aziende che assumono comportamenti di responsabilità sociale, in quanto si vincolano all'attivazione di specifiche modalità di consideration e involvement degli stakeholder che obbligano alla predisposizione di corretti e completi flussi comunicativi specifici rispetto ai contenuti e al pubblico cui sono destinati.

La credibilità degli stakeholder verso l'impegno aziendale è proporzionale alla chiarezza e condivisione dei valori, obiettivi e sviluppo dei sistemi di misurazione dei risultati votati alla comunicazione dell'impatto sociale ed ambientale aziendale.

La capacità aziendale di definire e migliorare il sistema informativo al fine di rispondere ai bisogni ed attese informative dei vari pubblici aziendali, si consolida con l'attuazione di pratiche e strumenti votati alla diffusione della CSR (codice etico,

¹³⁹ I quattro pilastri su cui si regge la rendicontazione sociale sono: a) creazione della consapevolezza organizzativa; b) individuazione, selezione e involvement attivo degli stakeholder; c) redazione partecipata del documento di diffusione dell'informazione; d) comunicazione attiva con gli stakeholders e raccolta dei feedback.

bilancio sociale, ambientale, di sostenibilità, ecc.) (Del Baldo, 2010:116) che, partecipando alla creazione e valorizzazione di una coscienza sociale (Superti Furga, 1977), ottemperano ad una pluralità di ruoli (Matacena, 1984; Rusconi, 1988; 2006; Viviani, 1999; Vermiglio, 2000; Hinna, 2002; GBS, 2001, 2007; GRI, 2002, 2006; Andreus, 2007), quali: comunicazione; leva organizzativa e gestionale¹⁴⁰; accountability; verifica istituzionale¹⁴¹; strumenti relazionali e strategici; dichiarazione reciproca degli impegni e loro grado di raggiungimento.

Gli effetti di tali ruoli impattano sul vantaggio economico, sulla legittimazione sociale e sul consenso della collettività (Reumaux, 1976), generano apprezzamento sociale dell'impresa (Goodpaster, Matthews, 1982) e reputazione (Zadek, 2001).

L'informativa volontaria divulgata per mezzo di metodi di rendicontazione complementari (report ambientali, di sostenibilità e di accounting) rimedia alla diminuzione del potere informativo del bilancio d'esercizio - causata dall'aumento ed evoluzione degli intangibles che in parte non sono rappresentati contabilmente ed inclusi nel bilancio stesso (Guatri, 1989) - e arricchisce le pratiche di disclosure dell'azienda (Campedelli, Cantele, 2004; Cisi, 2003; Paris, 2003).

E' in questo contesto che il bilancio d'esercizio ed gli altri strumenti tradizionalmente adottati per il monitoraggio della dimensione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa sono affiancati, in una logica triple bottom line, al bilancio sociale, al bilancio ambientale ed ad ulteriori strumenti di rappresentazione delle performance aziendali atti a dare risposta alle istanze informative dei diversi interlocutori sociali ed orientare le scelte aziendali.

Bisogna ricordare che la rendicontazione sociale e la responsabilità sociale sono concetti che viaggiano su strade parallele e che entrambi danno risposta alla richiesta di trasparenza da parte comunità. Attraverso la rendicontazione sociale l'impresa rende conto agli stakeholder circa le scelte, le attività, i risultati e l'impiego di risorse in un dato periodo attraverso precisi strumenti di rendicontazione che negli ultimi anni si sono arricchiti di standard e linee guida create a seguito del mutare delle condizioni dell'ambiente esterno, degli avvenimenti nel sistema economico, politico e sociale, e della maturazione dei percorsi di RSI nelle realtà aziendali.

¹⁴⁰ Permettendo il consolidamento della cultura organizzativa.

¹⁴¹ Al fine della misurazione della coerenza tra mission e risultati dell'attività di gestione.

Gli strumenti tramite cui l'azienda gestisce la sua responsabilità sociale sono riconducibili agli strumenti strategici (carta/manifesto dei valori, codice etico), agli strumenti operativi di relazione (relazioni, dialogo e stakeholder involvement, documenti di rendicontazione – bilancio sociale), agli strumenti operativi di supporto (sistema informativo, filigrana ed indicatori di performance, training al personale su RSI, gestione del patrimonio intellettuale, utilizzo di altri standard di qualità) e agli strumenti accessori (social audit e social rating, individuazione di iniziative di responsabilità sociale, comitato etico).

2. BILANCIO SOCIALE

Il numero di aziende che producono spontaneamente rapporti ambientali o di sostenibilità è aumentato esponenzialmente da quando Shell Canada ha prodotto uno dei primi rapporti ambientali nel 1991 (Maharaj & Herremans, 2008), infatti i sistemi di misurazione e reporting ambientali e di sostenibilità, sebbene con approcci diversi nei differenti paesi, sono divenuti una corrente strategica prioritaria tra le principali organizzazioni private in tutto il mondo, con un crescente interesse a livello internazionale (Fifka, 2011; Hubbard, 2009; Kolk, 2004; Willis, 2003). Tale corrente è determinata dalla crescente consapevolezza circa il loro ruolo cruciale delle imprese nel processo di sviluppo sostenibile, portando ad una sempre maggiore richiesta da parte degli stakeholder di trasparenza circa gli impatti sulla società e sull'ambiente generati dalle scelte aziendali.

Questo ha condotto a notevoli sviluppi normativi, dottrinali, della prassi e degli standard, facendo emergere sia un ampliamento degli ambiti del Financial Reporting e l'affermazione di nuovi strumenti e metodologie di misurazione e valorizzazione di aspetti della performance non ripresi dalla contabilità¹⁴² (rating per il socially

¹⁴² La Direttiva 2003/51 del Parlamento e del Consiglio Europeo (nota 1, art. 14), richiede di includere nella alla Relazione sulla Gestione una “analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società, del suo andamento e risultati, nonché una descrizione dei principali rischi e contenere, nella misura necessaria alla comprensione della sua situazione, indicatori finanziari e, se del caso, non-financial, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale”.

responsible investment, balanced scorecard, bilancio degli intangibili, integrated reporting), sia l'esigenza di compatibilità e convergenza tra i vari tipi di reporting e disclosure (GBS, 2013:6).

La letteratura sul reporting di sostenibilità aziendale è vasta senza tuttavia produrre una definizione universalmente accettata di sustainability reporting¹⁴³. Inoltre, i termini usati per riferirsi a questi rapporti variano ampiamente, tra cui rapporto di sostenibilità, di sviluppo sostenibile, di responsabilità sociale delle imprese, di responsabilità d'impresa, della triple bottom line e accountability report.

Daub (2007) definisce il sustainability reporting come un rapporto che

must contain qualitative and quantitative information on the extent to which the company has managed to improve its economic, environmental and social effectiveness and efficiency in the reporting period and integrate these aspects in a sustainability management system¹⁴⁴ (Daub, 2007:76).

Similarmente, il World Business Council per lo Sviluppo Sostenibile (WBCSD), definiscono il sustainable development

La Comunicazione 2004/725 dell'Unione Europea, ha stabilito per le società quotate l'obbligo di inclusione nella Relazione sulla Gestione di una sezione separata e facilmente identificabile sulla Corporate Governance, comprendente un riferimento al Codice adottato dall'impresa ed il suo livello di applicazione e ai sistemi aziendali di controllo interno e gestione dei rischi.

Nel dicembre 2011 l'IASB ha pubblicato un "International Financial Reporting Standard (IFRS) Practice Statement Management Commentary".

¹⁴³ Nel corso degli anni, nella pratica aziendale, la distinzione tra bilancio sociale e di sostenibilità si è affievolita tanto da utilizzarli in modo indifferente e per questo saranno qui utilizzati indistintamente. Per correttezza si specifica che:

Il bilancio ambientale fornisce una organica rappresentazione delle interrelazioni tra azienda e ambiente, tramite dati quantitativi e qualitativi dell'impatto ambientale delle attività produttive e dello sforzo finanziario ed economico aziendale nella protezione dell'ambiente.

Il bilancio dell'intangible, definisce gli elementi intangibili che possono assicurare lo sviluppo futuro dell'impresa, misura il capitale umano, strutturale e relazionale, contiene indicatori quantitativi (monetari) e qualitativi ed ha finalità informativa esterna ed interna essendo l'output di un processo di reporting che crea e diffonde conoscenza e fa parte del management aziendale.

Il bilancio di missione è il bilancio sociale delle aziende non profit a cui è affidato il compito di comunicare la mission aziendale e rendicontare le azioni intraprese per perseguirla.

Il bilancio di sostenibilità è un'evoluzione della rendicontazione sociale integrando in un unico report le tre dimensioni della CSR (economica, sociale ed ambientale).

¹⁴⁴ Deve contenere le informazioni qualitative e quantitative sulla misura in cui la società è riuscita a migliorare la sua efficacia ed efficienza ambientale e sociale ed economica nel periodo di riferimento e di integrare questi aspetti in un sistema di gestione della sostenibilità.

as public reports by companies to provide internal and external stakeholders with a picture of the corporate position and activities on economic, environmental and social dimensions¹⁴⁵ (WBCSD, 2002:7).

Secondo Pedrini (2008),

il bilancio di sostenibilità è inoltre un utile strumento di comunicazione, grazie al quale è possibile agire per sviluppare le relazioni con gli stakeholder aziendali. La comunicazione estesa delle performance aziendali permette, infatti, di avviare un processo di dialogo che conduce ad un progressivo miglioramento delle relazioni con gli stakeholder improntato sulla fiducia, alimentando un diffuso consenso intorno all'azienda (Pedrini, 2008:174).

Le motivazioni che spingono le aziende alla creazione di rapporti di sostenibilità e all'ampliamento della rendicontazione è stata analizzata secondo differenti prospettive teoriche. In particolare, sono stati ampiamente adottate le prospettive dell'accountability e della legittimità¹⁴⁶ (Comyns et al., 2013:232).

La prima segnala il dovere delle organizzazioni a fornire un resoconto delle loro attività, anche se ciò non corrisponde al migliore interesse per l'azienda (Gray, 2007; Gray, Javad, Power e Sinclair, 2001) e riconosce il divario tra ciò che le aziende stanno segnalando e ciò che è richiesto. In tale contesto, la mancanza di regolamentazione del processo di rendicontazione (Laufer, 2003; Unerman e O'Dwyer, 2007) e l'asimmetria informativa tra azienda e stakeholder (Brammer e Pavelin, 2008; Schaltegger, 1997) sono indicati come ostacoli alla qualità del reporting.

La seconda è orientata al management e vede i sustainability reports come strumento di legittimazione per dimostrare agli stakeholder che le attività ed i comportamenti aziendali sono in linea con le norme accettate dalla società (Branco,

¹⁴⁵ Definiamo il rapporto di sviluppo sostenibile come rapporti pubblici da parte delle società per fornire agli stakeholder interni ed esterni una foto della posizione aziendale e delle attività circa le dimensioni economiche, ambientali e sociali.

¹⁴⁶ Secondo Suchman, la legittimità è "a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions" - una percezione generalizzata o assunto che le azioni di una entità sono desiderabili, corrette o adeguate ad un costruito sistema di norme, valori, credenze e definizioni sociali entro qualche sistema socialmente costruita di norme, valori, credenze, e le definizioni - (Suchman, 1995:574). La legittimità è dunque l'accettazione dei comportamenti aziendali da parte della società, comportamenti che, se discordanti coi valori di quest'ultima, possono minacciare la legittimità organizzativa (Dowling e Pfeffer, 1975, Woodward et al., 1996), con conseguenze negative sul piano finanziario e reputazionale (Deegan, 2002).

Eugenio, e Ribeiro, 2008; Cuganesan, Guthrie, e Ward, 2010; Deegan, Rankin, e Tobin, 2002; Milne e Patten, 2002). Il report ha il fine di rispondere alle pressioni ed eventi negativi esterni tramite l'aumento del grado di divulgazione e della quantità di divulgazione positiva (Deegan et al., 2002; Islam & Deegan, 2010) e si manifesta come un'azione simbolica in cui tali report non possono offrire una accurata rappresentazione delle performance aziendali, ma sono adoperati per presentare un'immagine socialmente responsabile e gestire la percezione del pubblico (Jones, 2010, Bansal e Clelland, 2004; Hooghiemstra, 2000).

I benefici generati dalla redazione di un bilancio sociale sono molteplici, distinguibili in prima analisi in base alla: a) relazione alla natura interna o esterna all'azienda; b) fase del processo di rendicontazione da cui hanno origine i benefici; c) connessione al processo interno di elaborazione del documento; d) eventuale processo di attestazione da parte di una società esterna (Pedrini, 2008: 174).

Tuttavia, nonostante la proliferazione di tali rapporti, l'aumento degli obiettivi a loro affidati, del target audiences, dell'integrazione coi rapporti finanziari e la diminuzione delle differenze regionali nel reporting e nelle pratiche di verifica (Brown et al., 2009), rimangono molte domande circa le informazioni che vi dovrebbero essere incluse e la sua struttura (Davis e Searcy, 2010).

Per questo motivo, molte aziende, al fine di generare report con una solida base, hanno fatto affidamento sulle linee guida per la rendicontazione di sostenibilità aziendale.

Gli standard di riferimento per la redazione del bilancio sociale sono tre: il GRI Reporting Framework (Global reporting initiative), i Principi di redazione statuiti dal GBS (Gruppo di studio per il bilancio sociale) ed il social statement del progetto CSR-SC (Ministero del lavoro e delle politiche sociali).

Il Global Reporting Initiative (GRI) è il principale modello sviluppato a livello internazionale elaborato dalla omonima GRI, che nel 2002 ha pubblicato le proprie linee guida alla redazione del report di sostenibilità, fornendo una delle più influenti definizioni

Sustainability reporting is the practice of measuring, disclosing, and being accountable to internal and external stakeholders for organizational performance towards the goal of

sustainable development. (...) A sustainability report should provide a balanced and reasonable representation of the sustainability performance of a reporting organization – including both positive and negative contributions¹⁴⁷ (GRI, 2006b: 3).

Tale set di linee guida volontarie mirano all'integrazione delle informative sulle performance ambientali, sociali e di governance.

Il modello include considerazioni pratiche comuni a diversi tipi di organizzazioni, dalle imprese più piccole a quelle di maggiori dimensioni, localizzate in diverse aree geografiche. Il GRI Reporting Framework contiene argomenti sia di carattere generale sia settoriali, considerati da un'ampia gamma di stakeholder di tutto il mondo applicabili universalmente per comunicare la performance di sostenibilità di un'organizzazione.

La struttura proposta da GRI nella sua terza versione pubblicata nel 2006 (GRI G3) ed aggiornata nel marzo 2011 (GRI G3.1), include considerazioni pratiche comuni a diversi tipi di organizzazioni, contiene argomenti sia di carattere generale sia settoriali ed è composta da tre principali elementi che forniscono informazioni su “*how to report*” e “*what to report*”.

Linee guida. Sono il cuore della GRI G3 e sono costituite dai *principi* per l'individuazione del contenuto del report e per garantire la qualità delle informazioni fornite. I principi per la definizione dei contenuti includono materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza. È inoltre inclusa l'informativa standard composta da *indicatori* (circa 130) di diverse categorie tematiche, tra cui organizzativa, manageriale, economico, ambientale, sociale, umano diritti, la società, e le questioni di responsabilità del prodotto, così come indicazioni su argomenti tecnici specifici sulla redazione del report. Agli indicatori di performance inclusi nelle linee guida sono associati dei *protocolli di indicatori* atti a fornire definizioni, guide alla compilazione e altre informazioni per la redazione del report ed assicurare coerenza nell'interpretazione degli indicatori di performance.

¹⁴⁷ Il reporting di sostenibilità consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (accountability) nei confronti di stakeholder sia interni sia esterni, in relazione alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile. (...) Il report di sostenibilità dovrà fornire una rappresentazione equilibrata e ragionevole della performance di sostenibilità di un'organizzazione, compresi gli impatti sia positivi sia negativi generati dal suo operare.

Supplementi di settore. Hanno lo scopo di integrare (e non sostituire) le linee guida con interpretazioni e consigli sull'applicazione di quest'ultime in un determinato settore e comprendono indicatori di performance specifici di settore.

Protocolli tecnici. Forniscono definizioni e guide tecniche e metodologiche su ciascuno degli indicatori di performance delle linee guida.

Nel maggio del 2013 GRI ha pubblicato la quarta generazione di linee guida GRI G4, aventi lo scopo di aumentare la facilità d'uso e l'accessibilità.

Le organizzazioni potranno adoperare le linee guida G3 decidendo autonomamente il momento in cui transitare alle linee guida G4. Difatti, GRI continuerà a riconoscere i rapporti basati sulle Linee Guida G3 fino a due cicli di reporting completi, pur raccomandando l'utilizzo delle nuove linee per i rapporti pubblicati dopo il 31 dicembre 2015.

Principale caratteristica delle nuove linee guida è l'enfasi posta su ciò che è materiale, favorendo le organizzazioni nel comunicare solamente quelle informazioni fondamentali per il loro business e gli stakeholder, permettendo in tal modo la creazione di un report focalizzato sugli impatti di sostenibilità che hanno rilevanza, rendendolo conseguentemente maggiormente strategico, mirato, credibile e di facile accesso.

In Italia, il GBS, istituito nel 2001, nato allo scopo di sviluppare e promuovere la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese e diffondere la responsabilità sociale delle imprese, propone un modello per la stesura di bilanci sociali da parte delle imprese italiane.

Secondo il GBS, il bilancio sociale è

è uno strumento fondamentale di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile. (...) è l'insieme delle attività volte a rendere conto agli stakeholder, in ottemperanza al loro diritto di conoscere gli effetti dell'attività aziendale. (...) Con il termine Bilancio Sociale non si intende fare riferimento a un documento che accoglie solo dati bilancianti, così come richiamato dalla tecnica contabile, bensì mettere in evidenza la natura di un documento di sintesi, con la presenza di molte informazioni qualitative, da redigere periodicamente, formato in base a regole e procedure precostituite alle quali ci si deve attenere (GBS, 2013:10-11).

Le caratteristiche del documento sono:

Autonomia. Le informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale inserite nel documento esprimono pienamente l'impatto complessivo dell'attività aziendale sulla società.

Redazione periodica. Il documento deve essere redatto periodicamente, solitamente contestualmente al bilancio d'esercizio.

Consuntivo. È un documento che permette un confronto dei risultati raggiunti nell'ultimo esercizio con gli obiettivi programmati.

Orientamento al futuro. Essendo uno strumento gestionale, vede l'inclusione sia della definizione dei principali rischi e fattori che possono influenzare le future performance, sia delle indicazioni sulle linee programmatiche.

Pubblicità. È rivolto agli interlocutori interni ed esterni i quali, a seconda della relazione con l'azienda, avranno rilevanza e necessità informative e attese sociali diverse.

Il documento elaborato dal GBS, oltre a definire i suddetti principi di redazione, definisce la struttura del bilancio sociale suddividendolo in cinque sezioni, quali: a) identità aziendale; b) riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto; c) relazione socio-ambientale; d) sezioni integrative; e) appendice.

In tale sede, si procederà all'analisi dettagliata del documento di bilancio così come proposto dagli standard GBS 2013.

2.1. PRINCIPI DI REDAZIONE

Nella redazione del bilancio sociale, l'organizzazione deve evitare alcuni errori, il cui principale è intraprendere il progetto di realizzazione del bilancio sociale solamente al fine di seguire l'effetto moda, senza che le motivazioni alla base siano solide e senza un processo di fondo. Il risultato sarebbe un documento privo di significato ed inadatto al fine comunicativo intrinseco dello stesso.

Inoltre, è necessario preservare l'attendibilità e la credibilità del documento stesso in termini di inclusione, coerenza, obiettività e neutralità, in particolare quando viene usato per aumentare l'immagine aziendale.

I rischi principali in cui il redattore può incorrere sono legali a:

- l'autoreferenzialità, che può essere causata dal tipo di linguaggio adoperato e che genera un documento il cui destinatario è la stessa organizzazione;
- l'autocelebrazione, ovvero la redazione di un documento il cui unico fine è una "campagna pubblicitaria" degli aspetti positivi dell'azienda;
- l'esclusione degli stakeholder o la non comunicazione di attività sfavorevoli agli stessi;
- l'adeguamento del bilancio sociale ai bisogni di ritorno di immagine e non ad una comunicazione della reale gestione.

Il redattore del bilancio sociale deve attenersi a principi di redazione e a standard riconosciuti a livello internazionale che garantiscono agli stakeholder la correttezza delle procedure adottate e la rispondenza al vero delle informazioni ivi iscritte.

I punti di riferimento irrinunciabili ai quali sottostare per elaborare il documento sono riferiti all'ambito etico, alla prassi contabile (principi contabili nazionali e internazionali) e alla dottrina giuridica (costituzione, legislazione nazionale e comunitaria, carta dei diritti dell'ONU); l'impresa, qualora lo ritenesse necessario potrà naturalmente attenersi e specificare valori relativi ad ambiti etici, normativi o professionali più specifici (GBS, 2013).

Tra i principi esposti dal GBS (2013), è possibile effettuare una suddivisione in principi fondamentali, procedurali ed informativi¹⁴⁸.

Principi fondamentali

1. *Trasparenza*. Tutti i destinatari del report devono essere messi nelle condizioni di comprendere i processi, le procedure e gli assunti circa le rilevazioni, riclassificazioni e formazione delle informazioni riportate.

2. *Periodicità e ricorrenza*. Le informazioni descritte nel bilancio sociale devono essere comunicate secondo la periodicità legata intrinsecamente alla natura del documento

¹⁴⁸ Rielaborazione della classificazione proposta da GBS e Magrassi L.

stesso, il quale, essendo complementare al bilancio d'esercizio, dovrà mantenere una corrispondenza col periodo amministrativo di quest'ultimo.

Principi procedurali

1. *Responsabilità.* Le categorie di stakeholder verso le quali l'impresa deve rendere conto devono essere identificabili.
2. *Inclusione.* L'impresa dovrà far partecipare o dar voce indirettamente a tutti gli stakeholder del processo di redazione del documento, in particolare in fase di identificazione degli indicatori di valutazione, esplicitando la metodologia d'indagine e di reporting e motivando esclusioni o limitazioni.
3. *Coerenza.* Dovrà essere chiaramente esposta la corrispondenza tra politiche e scelte manageriali e valori dichiarati.
4. *Neutralità.* Il contenuto del bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente rispetto agli interessi di singoli gruppi.
5. *Autonomia delle terze parti.* Qualora dei terzi fossero incaricati della redazione di parti specifiche del documento o di garantire la qualità del processo o di esprimere valutazioni e commenti, dovrà essere loro garantita completa autonomia e indipendenza nella formulazioni di giudizi.
6. *Competenza di periodo.* Vi deve essere certezza di riferimento temporale e gli effetti dell'attività aziendale devono essere rilevati nel momento della loro maturazione o impatto sociale e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine.
7. *Comparabilità.* Il documento deve essere redatto in modo tale da poter permettere un raffronto temporale e spaziale.
8. *Prudenza.* Gli effetti che l'attività genera in ambito sociale, sia positivi che negativi devono essere esposti evitando di sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. I valori contabili devono essere esposti in base al costo.
9. *Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità.* Il documento dovrà essere redatto trovando un equilibrio tra forma e sostanza, in modo da garantire che le informazioni contenute nello stesso siano chiare, comprensibili ed adeguatamente dettagliate in base alle esigenze degli stakeholder al fine della comprensione delle scelte aziendali e del procedimento adoperato.

10. *Omogeneità*. Tutti i valori contabili devono essere espressi in una unica moneta di conto.

11. *Verificabilità dell'informazione*. I dati e le informazioni contenute nel bilancio sociale e nelle sue informative supplementari, devono essere esposti e descritti in modo da garantire l'identificazione della fonte (per verificarne l'affidabilità) e la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione.

Principi informativi

1. *Identificazione*. Dovranno essere indicati con chiarezza l'organo di governo e la proprietà al fine di una chiara percezione dei soggetti responsabili, i valori, i principi, le regole e la missione.

2. *Utilità*. Il corpo delle informazioni contenute nel documento deve essere formato da quei dati utili in termini di attendibilità e completezza atti a soddisfare gli stakeholder.

3. *Contestualizzazione*. Qualora l'impresa lo ritenga significativo in termini di maggiore chiarezza e completezza delle informazioni, dovrà ampliare il contesto ambientale e sociale di riferimento.

4. *Significatività e rilevanza*. Tale postulato va analizzato in riferimento sia alle informazioni che devono essere riportate in modo da esporre il loro grado di significatività nel processo decisionale, sia all'impatto effettivo degli eventi economici e non sulla realtà circostante e le cui stime devono essere basate su ipotesi esplicite e congruenti.

5. *Attendibilità, completezza, accuratezza e fedele rappresentazione*. Le informazioni esposte devono: a) evidenziare il grado di esattezza e di precisione (margine di errore); b) essere riportate in modo coerente rispetto all'oggetto dell'attività d'impresa; c) rappresentare in modo completo gli accadimenti prediligendo gli aspetti sostanziali a quelli formali.

2.2. STRUTTURA E CONTENUTO

Come precedentemente evidenziato, il documento proposto dal GBS si compone di cinque sezioni distintamente analizzate.

Identità aziendale e contesto

In tale sezione deve essere esplicitato sinteticamente ma in modo esaustivo il contesto sociale ed ambientale nel quale l'impresa opera, le finalità istituzionali ed i principi ed i valori a cui dichiara ispirarsi.

In particolare, dovrà esplicitare: a) l'assetto istituzionale (ovvero l'assetto proprietario, l'evoluzione e gli indicatori della governance, la storia, la cultura e l'evoluzione, la dimensione e la collocazione sul mercato e l'assetto organizzativo); b) gli orientamenti valoriali, i principi etici ed i codici deontologici che guidano le scelte strategiche¹⁴⁹, le linee politiche ed i comportamenti operativi dei responsabili della gestione¹⁵⁰; c) la missione; d) le strategie e le politiche sociali, ambientali ed economico-finanziarie di medio-lungo periodo che l'impresa intende perseguire ai fini di uno sviluppo sostenibile; e) il sistema azienda; e) le aree di intervento.

Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto

La determinazione del valore aggiunto¹⁵¹ avviene tramite una profonda riconsiderazione e riaggregazione dei dati contenuti nel conto economico civilistico secondo due prospettive che si integrano vicendevolmente, ossia quella dell'assolvimento della funzione di produzione (ottenendo la differenza tra il valore della produzione ed i consumi intermedi e dunque la performance del periodo da distribuire) e quella della remunerazione dei portatori di interesse (il v.a. è recepito come un fondo atto a compensare gli stakeholder per cui è necessaria la redazione del "prospetto di riparto del valore aggiunto").

¹⁴⁹ I requisiti formali richiesti per l'esplicitazione significati e comprensiva di tali valori sono: prescrittività, osservanza, stabilità, generalità, imparzialità, universalità.

¹⁵⁰ In questa sezione vanno riportati i valori di natura astratta e generale inclusi nel Codice di Condotta o Codice Etico, illustrando in che modo essi si traducono in impegni e comportamenti e le modalità di verifica di quest'ultimi in termini di divieti, condotte precauzionali ed obiettivi per le politiche aziendali.

¹⁵¹ Rappresenta la ricchezza economico-finanziaria generata dall'impresa nell'esercizio di riferimento, tenendo in considerazione gli stakeholder a cui sarà distribuito.

La determinazione del v.a. avviene per mezzo di due prospetti bilanciati, quali il *prospetto di determinazione del valore aggiunto* (contrapposizione dei ricavi e costi intermedi) ed il *prospetto di riparto del valore aggiunto* (ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni dell'azienda e delle liberalità esterne), ed un terzo, il *prospetto del valore aggiunto per aree di intervento*.

Il prospetto di determinazione del valore aggiunto¹⁵² scelto dallo standard è quella del valore aggiunto globale, considerabile al netto o al lordo degli ammortamenti.

Tab. 1. *Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale*

PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A) Valore della produzione			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni - rettifiche di ricavo			
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci) (3)			
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
4. Altri ricavi e proventi			
Ricavi della produzione tipica			
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
B) Costi intermedi della produzione			
6. Consumi di materie prime, Consumi di materie sussidiarie Consumi di materie di consumo Costi di acquisto di merci (o Costo delle merci vendute)			
7. Costi per servizi			
8. Costi per godimento di beni di terzi			
9. Accantonamenti per rischi			
10. Altri accantonamenti			
11. Oneri diversi di gestione			
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO			
C) Componenti accessori e straordinari			
12. +/-Saldo gestione accessoria Ricavi accessori - Costi accessori			
13 +/-Saldo componenti straordinari Ricavi straordinari - Costi straordinari			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO - Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Fonte: GBS (2013)

¹⁵² Sono possibili tre configurazioni rispecchianti il livello di aggregazione dei componenti reddituali: a) valore aggiunto caratteristico (V.A.C.); b) valore aggiunto ordinario (V.A.O.); c) valore aggiunto globale (V.A.G.).

Il documento mira a contenere indicatori ed informazioni finanziarie attinenti all'ambiente, le quale sono implicitamente contenute nelle determinazioni del valore aggiunto prodotto. Se l'azienda adotta le linee dettate dalla Raccomandazione 2001/453/CE, le informazioni di tipo ambientale saranno scorporate dalle singole voci dei costi e dei ricavi.

Il prospetto di riparto del valore aggiunto rende economicamente esprimibile l'effetto economico delle azioni aziendali sulle principali categorie di stakeholder.

Tab. 2. *Prospetto di distribuzione del Valore Aggiunto*

PROSPETTO DI DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A. Remunerazione del personale			
Personale non dipendente			
Personale dipendente			
a) remunerazioni dirette			
b) remunerazioni indirette			
c) quote di riparto del reddito			
B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione			
Imposte dirette			
Imposte indirette			
- sovvenzioni in c/esercizio			
C. Remunerazione del capitale di credito			
Oneri per capitali a breve termine			
Oneri per capitali a lungo termine			
D. Remunerazione del capitale di rischio			
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
E. Remunerazione dell'azienda			
+/- Variazione riserve			
(Ammortamenti – solo nel caso in cui si consideri il Valore Aggiunto Lordo)			
F. Liberalità			
G. Ambiente			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Fonte: GBS (2013).

- a) L'analisi e la descrizione della remunerazione del personale vede la distinzione in remunerazioni dirette, indirette ed eventuali quote di riparto del reddito. Includono tutte le componenti finanziarie (retribuzioni dirette, quote TFR e provvidenze aziendali) o in natura (fornitura diretta di beni e servizi, come viveri, alloggio e prodotti aziendali,) elargite al dipendente in modo immediato o differito e che misurano il beneficio tratto da quest'ultimo dal rapporto con l'azienda.

- b) Identifica il beneficio economico tratto dalla Pubblica Amministrazione, in termini diretti, a seguito dell'attività aziendale. Il valore (positivo o negativo), che potrà essere esposto in funzione della tipologia di istituzione pubblica, sarà dettagliato in imposizione diretta, indiretta e sovvenzioni in conto esercizio. Sia le imposte versate a titolo di ritenute sia quelle che non risultano dal conto economico non essendo un costo di esercizio, andranno indicate nella relazione socio-ambientale all'interno della categoria di stakeholder relativa alla pubblica amministrazione.
- c) Gli stakeholder inclusi in questo aggregato sono i fornitori di capitale di breve o lungo periodo, di funzionamento o finanziamento. Il beneficio ricavato da tali stakeholder è suddiviso in oneri finanziari su capitale di credito a breve e lungo termini e per classi di finanziatori.
- d) Sono ricompresi i benefici ottenuti dagli azionisti in termini di dividendi o utili distribuiti. Il valore può risultare superiore o inferiore al reddito conseguito e dettagliato in base all'assetto proprietario.
- e) L'azienda è vista un interlocutore autonomo i cui benefici sono rappresentati dagli accantonamenti a riserva, aumentati degli ammortamenti in caso di calcolo del valore aggiunto lordo.
- f) Le liberalità hanno natura di elargizioni e non di remunerazioni ed esprime la sensibilità sociale esterna dell'azienda.
- g) Tale aggregato rappresenta, in caso di adesione alla proposta di separazione dei costi e ricavi ambientali finanziari, la misura del beneficio tratto dall'ambiente dall'attività aziendale. Comprenderà solamente la quota finanziaria, mentre le voci di investimento e disinvestimento saranno inseriti nella sezione ambientale della relazione.

Relazione socio-ambientale

In questa sezione sono inclusi i risultati in termini qualitativi e quantitativi ottenuti dall'azienda in merito agli impegni assunti, ai programmi realizzati e agli effetti prodotti sui singoli stakeholder.

Gli elementi essenziali concernono: a) gli elementi assunti, gli obiettivi e le norme di comportamento che discendono dall'identità aziendale; b) gli stakeholder inclusi nel report e la motivazione di quelli esclusi; c) le politiche, i risultati attesi e la coerenza coi

valori dichiarati per ogni categoria di stakeholder; d) l'esposizione ordinata e completa degli eventi, delle informazioni quanti-qualitative, delle comparazioni, dei giudizi ed in generale dei dati atti ad illustrare la relazione tra impegni e risultati; e) le eventuali comparazioni effettuate da fonti ufficiali e pubbliche atte ad una migliore valutazione delle performance aziendali da parte degli stakeholder.

La relazione socio-ambientale è suddivisa in due sezioni, una relativa alla dimensione sociale ed una alla dimensione ambientale.

La *dimensione sociale* include i principali indicatori concernenti specifici aspetti da evidenziare in relazione a ciascun gruppo di stakeholder, ovvero il personale, i soci e gli azionisti, i finanziatori, la Pubblica Amministrazione, la collettività, i clienti ed i fornitori.

L'azienda indicherà le categorie di stakeholder cui il bilancio sociale è specificatamente rivolto, evidenziando quelli che rivestono particolare rilevanza, potendo anche suddividere ciascun gruppo in base alle particolari esigenze informative ed esponendo in maniera adeguata le informazioni quanti-qualitative non di derivazione contabile.

Dovranno essere inizialmente individuate le aree di intervento (tramite una matrice di ricognizioni delle aree di intervento e delle categorie degli stakeholder interessate), le azioni e le categorie di stakeholder ad esse interessate.

L'illustrazione delle relazioni fra impegni e risultati suddivisi per categoria di stakeholder deve consentire la formazione di un giudizio sulla premessa dei valori e sulla performance, la rilevazioni degli effetti negativi identificabili e/o misurabili derivanti dall'azione aziendale, gli elementi che consentano anche a chi non condivide pienamente la premessa di valore dell'azienda di valutare i risultati.

La *dimensione ambientale* comunicata dall'impresa, ha il compito di informare circa l'impatto delle sue attività e le sue strategie sullo sviluppo sostenibile nonché il livello di raggiungimento di obiettivi di sostenibilità. Per fare questo, devono essere prese in considerazione sia le informazioni di natura economico-finanziario¹⁵³ e qualitative¹⁵⁴, sia i dati e gli indicatori di carattere quantitativo¹⁵⁵.

¹⁵³ La Raccomandazione 2001/453/CE raccomanda l'utilizzo delle definizioni di dettaglio elaborate da Eurostat per la divulgazione di quella che definisce "spesa ambientale" comprendente i costi per gli interventi aziendali volti alla prevenzione, riduzione o riparazione di danni ambientali causati dalla sua attività. Non sono inclusi i costi per interventi che, pur producendo effetti ambientali positivi, perseguono il fine principale di un miglioramento aziendale, così come quelli derivanti da ammende o indennizzi per

Nel caso in cui l'azienda operi in un settore ad alto impatto ambientale, può optare per la redazione di un bilancio dedicato esclusivamente alla comunicazione ambientale e l'inserimento dei dati qualitativi e quantitativi nel c.d. Piano dei Conti Ambientali (PCA).

Qualora l'azienda decida di inserire la dimensione ambientale all'interno del bilancio socio-ambientale, la comunicazione sarà suddivisa in tre sezioni, ovvero identità ambientale¹⁵⁶, aspetti ambientali diretti¹⁵⁷ ed indiretti¹⁵⁸.

Sezioni integrative

Per poter cogliere a pieno i profitti derivanti dalla redazione del bilancio sociale, questo deve divenire uno strumento di dialogo con gli stakeholder da cui perverranno suggerimenti e critiche e spunti per avviare il piano di miglioramento.

Al fine dell'attivazione di un piano di dialogo con gli stakeholder e raccogliere i loro *giudizi* e le loro *opinioni*, è necessario definire il livello di coinvolgimento che l'impresa intende sviluppare con ciascuna categoria¹⁵⁹, livello non predefinito ma che deve essere esposto chiaramente e motivato nel bilancio sociale. Il dialogo, che si ipotizza graduale, si svilupperà in due fasi, quali l'avvio del dialogo (in cui l'azienda

danni ambientali, mentre andranno imputati pro-quota i costi riferiti a più finalità. La rilevazione di tali dati nel conto economico e stato patrimoniale dovrebbe avvenire in modo distinto in modo da agevolare l'esplicitazione del loro effetto in termini di valore aggiunto.

¹⁵⁴ Di rilevanza fondamentale è la definizione della politica ambientale aziendale che offre l'occasione per considerare il proprio business (a livello organizzativo e/o produttivo) sotto un approccio strategico verso le problematiche ambientali.

Dovranno inoltre essere comunicati gli eventuali Sistemi di Gestione Ambientali, certificazioni ambientali, specifici studi ambientali, inclusione nel campo di applicazione dell'Emission Trading, informazioni circa i progetto sottoposti a VIA (Valutazione d'Impatto Ambientale).

¹⁵⁵ I dati dovranno necessariamente riguardare la produzione, i consumi e gli impatti generati dall'attività aziendale. Le informazioni quantitative dovrebbero essere parametrizzate con le informazioni relative alle spese sostenute dall'azienda. Se i dati non sono disaggregati dovrebbero essere espone le stime o le percentuali con l'indicazione delle metodologie adottate per il calcolo dei consumi, degli impatti ambientali, delle voci e delle configurazioni di costo considerati in caso di valutazione in termini economico-finanziari. Dovranno essere misurati tramite indicatori la formazione erogata ai dipendenti in materia e sulle prassi e i risultati delle attività di audit interno.

¹⁵⁶ L'identità ambientale, pur essendo già citata nella sezione identità del documento contenitore, è bene che sia richiamata in tale contesto.

¹⁵⁷ Dovranno essere inclusi i dettagli su costi, ricavi, finanziamenti ed investimenti, l'analisi dei consumi delle risorse, l'analisi delle emissioni, scarichi ed effluenti liquidi, i comportamenti aziendali concernenti il rispetto al paesaggio, all'ecosistema ed alla biodiversità.

¹⁵⁸ Sono riferiti all'impatto generato dalla catena della filiera produttiva, per cui la misurazione dell'impatto ambientale richiede l'identificazione degli effetti legati alla scelta dei fornitori, trasporti, servizi ausiliari, clienti e consumatori.

¹⁵⁹ I livelli di coinvolgimento degli stakeholder si suddividono in: a) restare passivi; b) informare; c) consultare; d) coinvolgere; e) autorizzare (Pedrini, 2008:203).

definisce l'oggetto del dialogo stesso) e la gestione del dialogo (tramite consultazione diretta, campionamento o rappresentanze, evitando che lo scostamento dai temi definiti e ritenuti rilevanti e raccogliendo le risultanze circa gli assunti valoriali di partenza, i risultati gestionali e le performance sociali oggetto del bilancio).

Dopo aver analizzato le risultanze del dialogo con gli stakeholder, l'azienda deve definire il *piano di miglioramento del bilancio sociale*, ossia l'insieme di quelle azioni che l'azienda può porre in essere per rispondere ai punti di debolezza emersi nel dialogo con gli stakeholder. Questo piano rappresenta l'effettiva conclusione del processo di rendicontazione, porta l'impresa allo sviluppo delle azioni di miglioramento indicate, consente la reale integrazione del bilancio sociale nella gestione e favorisce una sempre maggiore attenzione verso le attese degli stakeholder nei processi decisionali aziendali.

Appendice

L'ultima sezione del modello GBS ha lo scopo di aumentare la chiarezza dei dati quantitativi esposti e comprende: a) informazioni per la determinazione del valore aggiunto; b) schemi di traslazione dal conto economico di esercizio ai prospetti del valore aggiunto; c) il piano dei conti ambientali.

3. STANDARD ACCOUNTABILITY 8000

Lo Standard accountability 8000 trova origine non in parametri definiti da un gruppo di esperti di un dato settore al fine della loro condivisione a livello nazionale ed internazionale (come gli standard EN ed ISO), bensì dal Council of Economical Priorities Accreditation Agency (CEPAA), emanazione dell'istituto statunitense Council of Economic priorities (CEP), il cui fine è dotare investitori e consumatori di strumenti informativi per l'analisi delle corporate social performance.

Fine della SA8000 è fornire uno standard internazionale di certificazione circa il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

SA 8000 è il primo standard internazionale che misura e certifica il grado etico e la CSR tramite organismi terzi, indipendenti ed accreditati, richiedendo di mostrare pubblicamente la gestione del sistema azienda.

La conformità al SA8000 è accertabile tramite l'analisi della corrispondenza con evidenze oggettive che prescindono dalla dimensione, localizzazione o settore aziendale. Tale conformità consentirà all'azienda sia di sviluppare, conservare e consolidare politiche e procedimenti per la gestione di situazioni controllabili o influenzabili, sia comprovare agli stakeholder come la gestione aziendale sia conforme ai requisiti imposti dalla normativa.

La validità dello standard SA 8000 è testimoniata dalla sua origine, ovvero l'aggregazione dei principi stabiliti da altri documenti internazionali quali: Convenzioni ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro), Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, Convenzione Internazionale sui Diritti dell'Infanzia, Convenzione delle Nazioni Unite per eliminare tutte le forme di discriminazione contro le donne.

4. ACCOUNTABILITY 1000

L'aumento della cultura delle imprese verso la sostenibilità sociale ed etica ha portato alla crescita di standard e modelli (come GRI, SA 8000), e la conseguente necessità di una definizione comune e chiara dei principi e dei processi.

AccountAbility 1000 (AA 1000), standard sviluppato dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), è un modello dinamico nato per il miglioramento continuo delle performance complessive delle organizzazioni tramite il perfezionamento della qualità nell'accounting, nell'auditing e nel reporting sociale ed etico.

Pur non essendo uno standard certificabile, AA 1000 funge da strumento di promozione dell'innovazione di principi chiave di qualità dell'accounting, auditing e reporting sociale ed etico, di un percorso di sviluppo sostenibile, e da processo con cui instaurare un rapporto comune ed una fiducia reciproca con gli stakeholder.

La scala dei principi su cui si basa AA 1000 ha un ordine gerarchico: a) il processo è governato dal principio di accountability, a sua volta incentrato sulla

responsabilità dell'organizzazione; b) la responsabilità organizzativa richiede la capacità di imparare ed innovare sulla base dell'inclusività degli stakeholder nel processo; c) l'inclusività è al centro della responsabilità nei processi di accounting, emending, assurance e reporting.

Le circostanze in cui è impiegato tale standard concernono sia la valutazione comune per il consolidamento della qualità degli standard specifici di responsabilità, sia l'implementazione di un processo autonomo che gestisca e comunichi il bilancio e le performance sociali ed etiche.

I vantaggi riscontrabili nell'implementazione dell'AA 1000 sono riconducibili a: a) misurazione degli indicatori chiave di performance sociale; b) miglioramento della gestione della qualità nei rapporti con gli stakeholder; c) favoreggiamento del rapporto con il personale dipendente; d) aumento della fiducia degli stakeholder esterni; e) perfezionamento e mantenimento di buoni i rapporti di partnership; f) miglior valutazione e gestione dei rischi che si possono presentare nelle relazioni esterne (reputazione, marchio); g) risposta alle sempre più complesse esigenze informative degli investitori; h) sostenimento della governance dell'organizzazione; i) semplificazione dei rapporti tra istituzioni pubbliche ed organizzazione; j) facilitazione della formazione e dell'identificazione di fornitori di servizi qualificati.

La struttura dello standard si sviluppa attraverso cinque fasi, quali:

Pianificazione. Questa fase è volta alla definizione dei valori ed obiettivi sociali ed etici e degli stakeholder.

Accounting. In questa fase si delinea lo scopo del processo, gli indicatori e gli obiettivi, le informazioni sono raccolte ed analizzate e si sviluppa un piano di miglioramento.

Auditing e reporting. Questa fase prevede una comunicazione verbale o la redazione di un report da presentare e condividere con stakeholder.

In tale contesto, l'auditing (che è sia interno che esterno) concerne tutti i processi di valutazione sottoposti all'esame di un soggetto esterno ed indipendente che attesta il rispetto della qualità nel processo e nel report.

I principi fondamentali per il processo di audit sociale ed etico sono¹⁶⁰: integrità, obiettività ed indipendenza, competenza professionale, comportamento professionale

¹⁶⁰ Ibidem

(rigore, giudizio, significatività, chiarezza nella comunicazione), riservatezza, adeguata attenzione agli stakeholder.

Embedding. L'integrazione viene attuata tramite l'istituzione di sistemi di gestione e raccolta delle informazioni, di implementazione dei valori e di audit interna.

Nelle linee guida sono identificate tre sezioni in cui sono indicate le relazioni tra AA 1000 e gli altri standard, ovvero la selezione, l'esame e l'identificazione delle modalità di utilizzo degli standard e strumenti di management per l'accountability.

Stakeholder engagement. Il coinvolgimento degli stakeholder avviene in tutte le fasi del processo al fine di instaurare relazioni stabili, migliorare la responsabilità e le performance dell'impresa, migliorando il consenso e la fiducia.

5. ISO 26000

La Linea Guida UNI ISO 26000 "Guida alla responsabilità sociale" pubblicata il 1° novembre 2010, nasce da un lungo processo volto a colmare una lacuna nel sistema ISO nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa.

Alcuna certificazione può dimostrare la conformità alla norma, essendo la UNI ISO 26000 una guida senza requisiti ma con raccomandazioni per plasmare il proprio contesto organizzativo su concetti, principi e pratiche connesse alla CSR. Il contributo offerto non conforta dunque l'organizzazione con soluzioni pratiche immediatamente applicabili nel contesto organizzativo, ma spunti di riflessione per l'implementazione di una effettiva cultura di CSR.

Lo scopo con cui sono state pubblicate le linee guida ISO 26000 sulla CSR è quello di

aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi a essi.

I principi su cui tale standard si fonda sono: a) accountability per rendicontare il proprio impatto sulla società, sull'ambiente e sull'economia; b) trasparenza nelle decisioni ed attività che impattano sulla società e sull'ambiente; c) eticità nei comportamenti; d) attenzione, rispetto e risposta agli interessi degli stakeholder; e) rispetto del principio di legalità; f) rispetto delle norme internazionali di comportamento; g) rispetto dei diritti umani.

Le norme sono state elaborate con l'intento di incentivare l'adozione in tutte le aziende delle migliori pratiche di CSR, inquadrando in particolare alcuni aspetti ritenuti rilevanti, quali: a) definizioni e principi generali; b) aspetti critici cui far fronte in tema di CSR; c) integrazione della CSR nei processi aziendali; d) identificazione e coinvolgimento degli stakeholder; comunicazione del commitment in attività di CSR.

Gli aspetti rilevanti di tale norma concernono, in primis, la sua redazione secondo un approccio multistakeholder tramite la costituzione di un gruppo di lavoro, del quale hanno fatto parte oltre 500 esperti provenienti da più di 40 Paesi e da 40 organizzazioni internazionali rappresentanti sei categorie di stakeholder (consumatori; governi; imprenditoria; sindacati; Ong; organizzazioni di servizi, di ricerca e accademici); in secondi, la norma prende in considerazione esigenze e problemi esistenti anche nel Sud del mondo; infine, aspira al dialogo sociale e alla contrattazione fra un'impresa orientata alla CSR ed i suoi lavoratori.

La norma offre una nuova definizione di CSR

Responsabilità da parte di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente che: contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere della società; tiene conto delle aspettative/interessi degli stakeholder; è in conformità con la legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento; è integrata in tutta l'organizzazione e messa in pratica nelle sue relazioni

L'Iso 26000 è suddiviso in sette capitoli, quali:

1. Scopo e campo di applicazione;
2. Definizione dei termini più rilevanti nell'ambito della CSR;
3. Capire la responsabilità sociale (descrizione dei fattori influenzanti lo sviluppo della CSR e guida alle PMI per la sua implementazione);

4. Elenco dei sette principi della responsabilità sociale¹⁶¹;
5. Modalità di riconoscimento della propria CSR, identificazione degli stakeholder e del loro coinvolgimento;
6. Approfondimento di sette temi fondamentali circa la CSR¹⁶²;
7. Raccomandazioni per integrare la CSR nell'organizzazione¹⁶³.

6. CODICE ETICO

La progressiva crescita dell'etica nel mondo del business e la ricerca di vincoli etici all'agire delle imprese sempre però garantendo il principio della libera competizione, punto fermo nello sviluppo economico dell'impresa in se e dell'economia in generale, nasce da un lato dall'effetto della globalizzazione non accompagnato da un protocollo di regole comuni sul modo di operare delle imprese universalmente riconosciute, e dall'altro lato dal bisogno delle grandi imprese di generare buona reputazione che suggerisca affidabilità presso i consumatori e fiducia presso i risparmiatori.

I codici etici si pongono in una sorta di spazio vuoto fra mercato e Stato dando risposta a quelle esigenze che né mercato né ordinamenti giuridici sembrano in grado di soddisfare pienamente (Angelici, 2011:168).

Risulta ardua una definizione univoca di codice etico, ciò a causa dell'ampiezza del fenomeno, della labilità dei suoi confini e della eterogeneità delle sue manifestazioni. Tuttavia, vi è unanimità di opinioni nell'identificare nei codici etici una

¹⁶¹ I sette principi concernono: (a) la responsabilità di rendere conto circa gli impatti sulla società, sull'economia e sull'ambiente; b) la trasparenza nelle decisioni e nelle attività che impattano sulla società e sull'ambiente; c) il comportamento etico; d) il rispetto per gli interessi degli stakeholder; e) il rispetto del principio di legalità; f) il rispetto delle norme internazionali di comportamento; g) il rispetto dei diritti umani).

¹⁶² I sette temi riguardano: (a) il governo dell'organizzazione; b) i diritti umani; c) i rapporti e condizioni di lavoro; d) l'ambiente; e) le corrette prassi gestionali; f) gli aspetti specifici relativi ai consumatori; g) il coinvolgimento e sviluppo della comunità).

¹⁶³Le raccomandazioni si riferiscono a: a) analizzare la relazione tra organizzazione e responsabilità sociale; b) comprendere la responsabilità sociale; c) pratiche per integrare la responsabilità sociale; d) comunicazione; e) accrescere la credibilità; f) riesame e miglioramento; g) iniziative volontarie).

delle più note espressioni dell'autoregolazione societaria¹⁶⁴, dove ciascuna definizione proposta, pur privilegiando un aspetto specifico, permette l'individuazione di linee atte a comprendere il fenomeno.

Secondo Visentini,

quando parliamo di etica degli affari, di codici etici per la regolamentazione degli affari, ci riferiamo non a giudizi di valore, a valutazioni di principio, alla morale; ma ci riferiamo a regole astratte, da porre o già poste, che devono prevedere, o già prevedono, il comportamento che si deve tenere per essere onesto. Ci riferiamo a sistemi di norme che, in quanto prescrittivi, operano o hanno già operato le scelte sui comportamenti da tenere. Il codice etico si presenta come il diritto, cioè come un sistema di norme (Visentini, 2005:827).

Secondo Canziani i codici etici sono

utili se espressivi di culture autodeterminate e deontologicamente tese ad un fine, e per tali obiettivi desiderose di auto-disciplinare la propria moralità interna ed esterna. Ma a ben vedere tragici prima che inutili se ridotti a ribadire principi elementari neppure d'impresa, ma di semplice convivenza civile (Canziani, 1996: 44).

Sacconi (1997) individua il codice etico come un vincolo autoimposto alla razionalità limitata dell'impresa, in quanto,

quando non sappiamo come calcolare la strategia ottima in termini di utilità attesa, data la nostra consapevolezza dell'incompletezza dell'insieme degli eventi possibili, allora un comportamento razionale è stabilire delle regole o norme generali di comportamento che ci impegnano ad agire secondo certi standard in futuro (Sacconi, 1997).

L'autore vede il codice etico, in un'espressione sintetica,

l'insieme delle regole autoimposte che stanno alla base di un sistema formale di accountability dell'organizzazione verso i suoi stakeholder, cioè lo statement della missione e dei principi etici di riferimento, le norme che disciplinano i vari rapporti, le regole e procedure attuative di tipo precauzionale, i sistemi di audit etico e sociale interno ed esterno, le strutture organizzative appositamente deputate a tale materia, quali ad esempio un comitato etico aziendale, fino a sistemi di revisione e di verifica

¹⁶⁴ Cfr. G. Bosi, *Autoregolazione societaria*, Milano, 2009, pp. 79 ss.; F. Cafaggi, *Crisi della statualità, pluralismo e modelli di autoregolamentazione*, in *Pol. dir.*, 2001, pp. 558 ss.

esterna della conformità secondo il modello della certificazione di qualità (Sacconi, 2002).

Barzaghi et al. definiscono il codice etico come

la carta costituzionale dell'impresa, in grado di dare concretezza a valori e principi generali che vengono tradotti in regole specifiche di comportamento (...) il codice etico (...) per essere efficace deve fare esplicito riferimento a valori e principi condivisi, prerogativa di un contesto civile maturo, dove la tutela della persona e dell'ambiente ispirano i comportamenti e determinano l'esito delle scelte aziendali (Barzaghi et al. 2008:145-146).

Il codice etico rappresenta un canale attraverso cui l'impresa dichiara formalmente la filosofia a cui si ispira, con la correlativa assunzione dell'impegno a praticarla, pena conseguenze negative sul piano delle aspettative e fiducia da parte di consumatori ed investitori.

Spesso le locuzioni "codice di condotta" e "codice di autoregolamentazione" sono utilizzati come sinonimi di "codice etico". Tuttavia, nonostante facciano entrambi riferimento a strumenti per l'esplicitazione dei propri valori, per la dichiarazione delle proprie responsabilità verso tutti gli interlocutori ed per incoraggiare i dipendenti verso particolari forme di comportamento, tali documenti assumono una differente valenza.

Difatti, mentre i codici etici che governano il processo decisionale, mirano a fornire indicazioni su valori e scelte per influenzare il processo decisionale, sono di ampio respiro e non specifici, i codici di comportamento, non importando una valutazione dei valori, disciplinano le azioni affermando l'appropriatezza o meno di alcune specifiche condotte.

Nel Libro Verde della Commissione CE sulla responsabilità sociale delle imprese, il codice di condotta è definito come la

dichiarazione ufficiale dei valori e delle prassi commerciali di un'impresa e, a volte, delle parti che intrattengono relazioni con essa. Esso contiene l'enunciazione di norme di comportamento e l'impegno dell'azienda ad osservarle e a farle osservare ai suoi stakeholders.

Tuttavia, nella misura in cui il codice etico è utilizzato come mezzo opportunistico al servizio del successo economico, che permette all'impresa di controllare o attenuare l'instabilità delle sue relazioni, appare chiara l'erroneità dell'espressione "codice etico".

Il codice etico deve essere visto e vissuto come un contratto sociale tra azienda e stakeholder verso i quali la stessa assume pubblicamente l'impegno ad adottare comportamenti in linea non solo con la normativa nazionale ed internazionale, ma anche con i principi etici condivisi nella comunità di riferimento. In questo modo, assume anche il ruolo di prevenzione di comportamenti illeciti od importuni da parte dei membri aziendali, e strumento di garanzia di un'equa ed efficace regolamentazione delle condotte aziendali rilevanti, sostenendo la reputazione aziendale, creando fiducia verso il management e, in generale, creando reputazione etica.

La struttura ed il contenuto del codice etico, data l'assenza di standard o principi di riferimento normativi, non prevede un modello precisamente delineato. Difatti, nonostante le linee guida di Confindustria e alcuni manuali di controllo interno, la definizione dello standard è dato dalle best practice, la cui analisi porta all'identificazione di quattro maxiaree caratterizzanti il documento.

Premessa/introduzione, in cui viene definita la finalità del codice stesso.

Carta etica, che include la missione/visione aziendale ed il credo in cui sono esplicitati i fondamenti della sua cultura. La prima consiste in una dichiarazione generale senza pretese operative indicando gli obiettivi generali che guidano l'impresa nella sua attività. Mentre la missione espone le ragioni per cui l'impresa esiste, la sua attività e i suoi interlocutori principali, la visione delinea come l'impresa vuole essere nel medio-lungo periodo. Il credo aziendale invece, delinea le azioni concrete intraprendibili dall'impresa nei rapporti con gli stakeholder. Tale livello di approfondimento intermedio è rilevato spesso nel documento della casa madre di imprese multinazionali, permettendo la diffusione della cultura aziendale senza però privare le singole filiali dell'autonomia atta ad adattarsi ai singoli contesti. I valori esposti nel credo sono solitamente legati alla chiarezza, lealtà e onestà nei comportamenti verso gli stakeholder interni ed esterni, tutela della persona e dell'ambiente, correttezza gestionale, trasparenza ed imparzialità.

Codice di comportamento, che costituisce la parte operativa solitamente suddivisa in funzione degli stakeholder di riferimento per i quali sono definiti singolarmente le aree di rischio etico, giuridico e connesse norme di comportamento. In tale parte del documento sono enunciati norme e standard che discendono dai valori e dai principi di comportamento precedentemente dichiarati, consentendo il compimento della missione ed il raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo.

Modalità di attuazione, revisione e controllo del codice, in cui sono individuate le opportune modalità di attuazione dei comportamenti ed il controllo del rispetto di quanto dichiarato. In particolare, saranno indicati i responsabili in caso di violazione del codice, il sistema sanzionatorio e di incentivi ed in generale e come viene applicato il codice stesso. I codici etici più particolareggiati, nella sezione che identifica i responsabili dell'etica aziendale, individuano il comitato etico, organismo collegiale cui è attribuita una funzione consuntiva, di coordinamento e, nel caso di gravi violazioni, decisionale, e l'ethics officer, organo con funzione operativa per allineare le pratiche aziendali con i principi etici dichiarati, la missione e la visione aziendale, raccogliere le segnalazioni di violazioni.

7. ALTRI STRUMENTI (ECOLABEL, EMAS)

L'*ecolabel* (Regolamento CE n. 66/2010), marchio europeo di qualità ecologica, è uno strumento volontario, selettivo e con diffusione a livello europeo nato nel 1992 che premia i prodotti e i servizi migliori dal punto di vista ambientale. Tramite tale certificazione le imprese hanno uno strumento di diversificazione dai concorrenti tramite la garanzia fornita a consumatori ed investitori circa il rispetto di criteri predefiniti di eccellenza ambientale e qualitativa nell'ambito dell'intero ciclo di vita del prodotto o servizio.

Il *Sistema comunitario di ecogestione e audit* (EMAS = Eco-Management and Audit Scheme) è strumento volontario di gestione ambientale basato sulla norma ISO 14000 creato dalla Comunità a cui possono aderire imprese ed organizzazioni pubbliche e private localizzate sia all'interno della Comunità Europea sia al di fuori di essa, che

desiderano impegnarsi nel valutare e migliorare la propria efficienza ambientale e fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni circa la propria gestione ambientale.

Il primo Regolamento EMAS n. 1836 emanato nel 1993 è stato sostituito prima nel 2001 dal Regolamento n. 761 ed ad ultimo nel 2009 dal nuovo Regolamento n. 1221.

Secondo quanto stabilito dal Regolamento (CE) n. 1221/2009, l'EMAS

in quanto strumento importante del piano d'azione «Produzione e consumo sostenibili» e «Politica industriale sostenibile», è inteso a promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali delle organizzazioni mediante l'istituzione e l'applicazione di sistemi di gestione ambientale, la valutazione sistematica, obiettiva e periodica delle prestazioni di tali sistemi, l'offerta di informazioni sulle prestazioni ambientali, un dialogo aperto con il pubblico e le altre parti interessate e infine con il coinvolgimento attivo e un'adeguata formazione del personale da parte delle organizzazioni interessate (art. 1).

Obiettivo principale dell'EMAS è la promozione del miglioramento continuo delle prestazioni ambientali tramite sia l'implementazione di un sistema aziendale di gestione ambientale, sia tramite una dichiarazione ambientale¹⁶⁵ con la quale l'organizzazione comunica verso il pubblico le proprie prestazioni ambientali.

¹⁶⁵ Secondo l'art. 2 co. 18 del Regolamento (CE) n. 1221/2009, la dichiarazione ambientale fornisce al pubblico e ad altre parti interessate informazioni generale su specifici elementi riguardanti un'organizzazione, quali: struttura e attività; politica ambientale e sistema di gestione ambientale; aspetti e impatti ambientali; programma, obiettivi e traguardi ambientali; prestazioni ambientali e rispetto degli obblighi normativi applicabili in materia di ambiente.

CAPITOLO 5

1. INTRODUZIONE

In parallelo all'evoluzione concettuale della responsabilità sociale delle imprese, si sono sviluppati studi incentrati sulla relazione tra CSR, performance economica e finanziaria delle aziende. Nonostante il tema della Corporate Social Performance (CSP) ed i suoi relativi concetti (corporate social responsibility, corporate social responsiveness, corporate citizenship) siano da tempo oggetto di studio, non vi è ancora unanime accettazione circa la sua definizione, le sue implicazioni e la sua misurazione, palesandosi un argomento quanto mai controverso, ambiguo e difficile da indagare (Wood, 2010).

Tale attenzione è generata dalla ricerca di una risposta ad uno dei principali quesiti sul dibattito sulla responsabilità sociale, ovvero se è conveniente per le imprese prestare attenzione alle esigenze della società.

Se si fa riferimento al crescente numero di investitori che non guarda più solamente ai risultati finanziari dell'impresa ma anche al modo in cui questa opera in seguito alla sua responsabilità sociale (Barnett e Salomon, 2006), negli aspetti legali, sociali, morali e finanziari, risulta quanto mai importante individuare quegli indicatori che permettono alla stessa di prendere decisioni circa il trade-off tra impegno sociale e suoi relativi costi.

In una visione allargata, la CSP è stata associata con il 'fare del bene', e le ricerche si sono concentrate su relazioni statistiche tra CSP e performance finanziarie al fine di giustificare o delegittimare le richieste normative volte verso i manager affinché prestassero attenzione alla CSP (Wood, 2010).

Importante risulta la contrapposizione teorica tra Friedman (1970) e Freeman (1994). Difatti, mentre il primo dichiara che l'unica responsabilità dei manager è quella verso gli azionisti che si realizza nell'aumentare la loro ricchezza¹⁶⁶, il secondo sostiene

¹⁶⁶ I manager sono dipendenti degli stockholder e la loro unica responsabilità è "to conduct the business in accordance with their [the owners] desires to make as much money as possible conforming to the basic

come la performance sociale sia indispensabile per ottenere legittimazione, in quanto i manager sono responsabili non solo verso gli azionisti, ma verso tutti gli stakeholder, anticipando in tal modo la ricerca sul nesso tra responsabilità sociale e performance finanziaria, suggerendo una correlazione positiva nel lungo periodo.

Il concetto di performance sociale delle imprese (CSP), descritto da Wood (1991) come un insieme di categorizzazioni descrittive circa le attività d'impresa (focalizzandosi sugli impatti e risultati per la società, stakeholder e impresa stessa), ricomprende gli aspetti sia descrittivi sia normativi della CSR, ponendo l'accento su tutto ciò che le imprese stanno realizzando o compiendo nel campo delle politiche di responsabilità sociale, attività e risultati (Carroll e Shabana, 2010). In questa visione, la CSP è un tentativo di gestire la CSR attraverso il raggiungimento di risultati o sottolineando gli esiti delle iniziative socialmente responsabili (Carroll, 1979; Warttck e Cochran, 1985; Wood, 1991b).

2. DEFINIZIONE DELLA CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE

Negli ultimi anni, la comunità accademica ha prodotto numerosi studi circa le performance sociali delle imprese (CSP) e le sue implicazioni, questo anche in risposta alle pressioni degli stakeholder che richiedono sempre maggiori informazioni sulle corporate social performance (CSP) (McWilliams e Siegel, 2000; Orlitzky et al, 2011), includendovi gli aspetti relativi alle preoccupazioni ambientali e sociali (Carroll, 1999; McWilliams et al., 2006).

Gli studi di Corporate Social Performance, sviluppatasi a partire dagli anni '80, possono essere suddivisi secondo due principali approcci¹⁶⁷.

Il primo, si focalizza sul binomio comportamento-risultato, tenta di trovare risposta alla necessità di coniugare gli interessi dei vari stakeholder con le esigenze dell'impresa, e analizza i processi ed i metodi volti ad eliminare i conflitti etici

rules of society'' - Gestire l'attività in conformità coi desideri dei proprietari, per ottenere il maggior denaro possibile in base alle regole di base della società - (Friedman, 1970:13).

¹⁶⁷ In tal senso Chirieleison (2002) p. 50-51, che riprende l'impostazione di Preston (1990).

all'interno delle imprese (Carroll, 1979, 1991; Jones, 1980; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991b), cercando di superare i limiti della CSR¹⁶⁸ ritenendola elemento di un più ampio modello di CSP che comprende principi, processi e politiche.

Il secondo, volto alla definizione della performance e alla sua misurabilità (Drucker, 1984; Griffin e Mahon, 1997), è ritenuto preferibile dal primo (Husted, 2000), in quanto riconduce la letteratura sulla CSP all'interno degli studi sull'efficacia aziendale e consente di osservare il modello di CSP come variabile dipendente, la cui variabilità può essere spiegata tramite la teoria. Per di più, un modello incentrato sui processi, ossia costituito da un insieme di input, throughput e output non dovrebbe essere definito "Corporate Social Performance" quanto piuttosto "Corporate Social Policy Process" (Husted, 2000:30).

Bateman e Snell (2002) definiscono la CSP come un insieme di azioni aziendali che influiscono positivamente su di un gruppo di stakeholder senza violare le legittime pretese di un altro gruppo di stakeholder aziendali identificabile nel lungo periodo.

La corporate social performance indica

a business organization's configuration of principles of (environmental and) social responsibility, processes of (environmental and) social responsiveness, and policies, programs and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships' (Wood, 1991b: 693)¹⁶⁹.

La definizione proposta da Wood (1991) permette una misurazione oggettiva delle prestazioni sociali, rendendo la CSP un concetto integrato nell'attività di business ma che deve essere estrapolato dalle operazioni di business, al fine di una migliore comprensione del rapporto tra impresa e società (Beurden e Gössling, 2008).

La corporate social performance è un modo di rendere applicabile la corporate social responsibility e di metterlo in pratica (Maron, 2006). Difatti, se da un lato la CSR non è una variabile e quindi non può essere soggetta a misurazione, la CSP, nonostante tutte le problematiche ed implicazioni legate alla difficoltà della sua misurazione, può essere trasformata in variabile misurabile.

¹⁶⁸ Cfr. Cap. 6 §2.2.

¹⁶⁹ La configurazione dei principi (ambientali e) sociali, processi di social responsiveness, politiche, programmi e risultati osservabili nel modo in cui essi si riferiscono ai rapporti sociali dell'impresa.

I differenti approcci proposti nel corso del tempo, sono costrutti multidimensionali che misurano il comportamento dell'impresa attraverso una vasta gamma di dimensioni (come investimenti nella riduzione dell'impatto ambientale, attività filantropiche, relazioni coi clienti) (Waddock e Graves, 1997).

Le imprese che soddisfano le aspettative e le esigenze degli stakeholder attraverso attività sociali e ambientali possono trarre beneficio da un aumento del volume delle vendite (Ambec e Lanoie, 2008) ed incremento dei ricavi (Lev et. al., 2010), una riduzione dei costi (Porter e Linde, 1995) e del rischio finanziario (Orlitzky e Benjamin 2001; Godfrey et al. 2009) ed una migliore reputazione (Fombrun e Shanley, 1990; Brammer e Millington, 2005). Tutti questi benefici generatrici di CSP positive - che potrebbero portare ad un aumento dei costi di gestione dell'impresa, la quale dovrà bilanciare le priorità dei vari gruppi di stakeholder attenti a tutti gli aspetti delle prestazioni aziendali – potrebbe generare, in ultima analisi, un aumento dei rendimenti del capitale degli azionisti, ovvero delle performance finanziarie dell'impresa (CFP) (Hillman e Keim, 2001), definita come

financial viability, or the extent to which a company achieves its economic goals¹⁷⁰
(Price e Mueller, 1986, citato da Orlitzky et al. 2003: 411).

Numerosi sono gli studi empirici pubblicati volti a testare (secondo differenti metodologie) la relazione tra diversi tipi di CSP e CFP (Margolis e Walsh, 2003), misurando se ed in quale misura la performance sociale abbia o meno un impatto positivo su quella finanziaria.

Come evidenziato da Barnett e Salomon (2012), da un lato vi sono studi che hanno riscontrato una relazione negativa (Vance, 1975; Wright e Ferris, 1997), dall'altro lato, altri che hanno evidenziato l'assenza di relazioni significative (McWilliams e Siegel, 2000; Patten, 1991), ed altri ancora una relazione positiva (Orlitzky, Schimdt e Rynes, 2003). Infine, vi sono due visioni teoriche che sostengono l'impossibilità di definizione a priori della correlazione tra la performance sociale e quella economico-finanziaria. Williamson (1964) sottolinea il ruolo fondamentale ricoperto dal comportamento dei manager, il cui livello di opportunismo incide sulla casualità del rapporto tra CSR e performance e che, se espresso in contrasto con gli interessi di

¹⁷⁰ La sostenibilità finanziaria, o la misura in cui una società raggiunge i suoi obiettivi economici.

determinati stakeholder, può produrre dei risultati negativi per la CSR¹⁷¹. Husted (2000), in una visione più ampia, attribuisce la casualità della correlazione tra CSR e CSP alla numerosità delle variabili dipendenti che caratterizzano e strutturano l'analisi della performance sociale e finanziaria.

Nel corso degli anni e sulla base dei differenti risultati ottenuti nell'analisi della relazione tra CSP e CFP, sono stati proposti differenti modelli teorici. Preston e O'Bannon (1997) hanno riassunto le teorie maggiormente accettate in sei tipologie ed osservando l'impatto della CSP sulla CFP evidenziano due influenti e contraddittorie ipotesi.

La social impact hypothesis, secondo cui la soddisfazione delle esigenze e delle aspettative dei diversi stakeholder aumenta le performance finanziarie (la CSR influenza positivamente la CFP). Diversi sono i meccanismi che portano a tale risultato, tra cui il miglioramento della reputazione aziendale, riduzione del rischio finanziario, aumento del sostegno da parte degli organi statali di regolamentazione, maggiore attrazione di investimenti finanziari.

La trade-off hypothesis, in base alla quale, un maggiore impegno in attività sociali comporta costi non necessari riducendo conseguentemente la redditività d'impresa, conducendola in posizioni di svantaggio rispetto alle concorrenti meno impegnate in campo sociale (la CSR influenza negativamente la CFP).

L'analisi della relazione e dell'influenza della performance della dimensione sociale ha sulla performance economica dell'impresa necessita l'esplicitazione a priori degli elementi del sistema di misurazione da adottare per la determinazione della CSP. Il processo di misurazione risulta complesso in conseguenza dei numerosi aspetti della CSP irrisolti e degli elementi indefiniti, per cui, solo dopo aver attribuito il significato alla performance sociale, determinandone e delineandone la grandezza da misurare, ed individuato a livello teorico il contenuto della CSP al fine di verificare l'adeguatezza delle misure adottate rispetto alla struttura identificata, sarà possibile individuare le variabili e gli indicatori qualitativi e quantitativi da utilizzare nel processo di misurazione. Chiereleison (2002:245) propone una distinzione delle tipologie di

¹⁷¹ Quando l'operato dei manager contribuisce a generare alti profitti, questi tendono a non considerare gli interessi degli altri stakeholder, mentre, nel momento in cui i risultati finanziari sono scarsi, saranno portati a riscattare la loro posizione attraverso investimenti in attività sociali.

misurazione, quelle analitiche, che spiegano la performance sulla base di indagini dirette sui comportamenti aziendali, e quelle sintetiche (o indirette), fondate sulle fonti informative disponibili o sull'opinione di tutti o taluni stakeholder aziendali.

3. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE

Le radici della CSP sono rintracciabili nella teoria generale dei sistemi sviluppatasi negli anni '50 ed in particolare da Boulding (1956), il quale fu il primo a raffigurare le organizzazioni come sistemi aperti strettamente connessi con il loro ambiente e contraddistinti dal loro elevato grado di complessità, reattività, e facilità di connessione tra i componenti del sistema. Il sistema aperto implica l'acquisizione e l'immissione di risorse nell'ambiente, per cui la CSP, nella sua prima concettualizzazione, concerne i danni ed i benefici derivanti da tale interscambio e l'implicito morale è che le imprese dovrebbero adoperarsi per aumentare le loro prestazioni e ridurre o eliminare i danni derivanti dalla loro attività. L'approccio all'impresa come sistema aperto - volto ad incoraggiare le imprese ad intraprendere attività atte alla risoluzione di problemi sociale - presenta il vantaggio di una rappresentazione più realistica dell'impresa stessa, ma ha lo svantaggio di non essere completamente identificabile e governabile (Wood, 2010:51).

3.1. IL MODELLO DI CARROLL

Risale al 1979 il primo modello concettuale di CSP. Carroll, nel suo articolo *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* sostiene che la Corporate social performance deve essere considerata come l'integrazione di tre dimensioni, la *corporate social responsibility* (riferendosi alle responsabilità economiche, giuridiche, etiche e discrezionale che un'azienda deve tenere in

considerazione nelle attività di management), *la corporate social responsiveness* (sensibilità e rispondenza verso l'ambito sociale), i *social issues* (identificazione di chiari obiettivi o aree di interesse a cui l'azienda vuole rivolgersi). Secondo l'autore infatti

the term corporate social performance (CSP) has emerged as an inclusive and global concept to embrace corporate social responsibility, responsiveness, and the entire spectrum of socially beneficial activities of business¹⁷² (Carroll, 1991: 40).

L'autore, sostituisce il termine responsabilità, che in quanto tale non può essere quantificata col termine operativo performance.

Il modello viene presentato in forma di matrice tridimensionale, i cui la responsabilità sociale è un ulteriore aspetto della CSP ed i tre assi interdipendenti creano il collegamento tra responsabilità sociale e prestazioni sociali evidenziando così le relazioni tra le sue diverse dimensioni.

In questo modo la CSR viene concettualizzata più compiutamente, in quanto affianca all'analisi congiunta delle tre dimensioni la peculiare portata esplicativa di ciascuna di esse, consentendo un'indagine empirica articolata sui tre livelli di astrazione teorica consistenti in: a) una definizione di base della responsabilità sociale; b) una enumerazione delle issues per le quali si dà responsabilità sociale; c) una specificazione della filosofia della risposta (Carroll, 1979: 499).

All'interno del prisma vengono individuate 96 celle in cui la CSP potrebbe essere presumibilmente valutata, numero che può aumentare o diminuire a seconda del numero dei problemi sociali inclusi.

Contenuto della Corporate Social Responsibility

Secondo Carroll (1979, 1991), la responsabilità sociale delle imprese va oltre gli obblighi economici e giuridici, includendo anche le responsabilità etiche e filantropiche per il beneficio a lungo termine della società in generale.

L'autore riconosce che l'impresa ha differenti responsabilità schematizzabili in una piramide composta da quattro livelli che

¹⁷² Il termine performance sociale delle imprese (CSP) è emerso come un concetto inclusivo e globale per abbracciare la responsabilità sociale delle imprese, la reattività e l'intera gamma di attività di utilità sociale delle imprese.

are not mutually exclusive, nor are they intended to portray a continuum with economic concerns on one end and social concerns on the other. That is, they are neither cumulative nor additive¹⁷³ (Carroll, 1979: 499).

Carroll (1979, 1991) sottolinea che i quattro livelli di responsabilità non devono essere considerati reciprocamente esclusivi ma devono essere interpretati in modo fluido e trasversale, dato che la responsabilità sociale globale di impresa implica l'adempimento simultaneo delle responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche.

La geometria della piramide illustrata nel 1991 dall'autore, esemplifica icasticamente anche l'idea di una costruzione gerarchica e cumulativa delle quattro dimensioni della responsabilità: dalle fondamenta (la funzione economica) al primo gradino (le regole del gioco codificate), sino al gradino centrale (i precetti morali sociali), ampio e ben elevato, da cui si accede al vertice della piramide (la filantropia, ossia le azioni morali discrezionali). Tale ricostruzione graduata dal basso all'alto in ordine logico (il secondo implica il primo, il terzo il secondo e il primo, e così via) è convalidata dalla natura intrinseca delle quattro dimensioni: i livelli economici e legali racchiudono le responsabilità socialmente richieste (required), il livello etico indica le responsabilità socialmente attese (expected) ed il livello discrezionale/filantropico esprime le responsabilità socialmente desiderate (desired).

1. The Economic Responsibilities (be profitable). Le responsabilità economiche sono le prime e principali responsabilità di qualsiasi istituzione aziendale, principi su cui si basano tutti gli altri presupposti della CSR, infatti ognuna ha la responsabilità di produrre beni e servizi per la società alla quale vogliono essere venduti ad un prezzo accettabile.

Le componenti economiche della CSR possono essere distinte in: a) impegno ad essere il più proficuo possibile; b) mantenere una forte posizione competitiva; c) mantenere un elevato livello di efficienza operativa; d) di essere costantemente vantaggiosa per raggiungere una posizione di successo sul mercato.

¹⁷³ Queste quattro categorie non si escludono a vicenda, né sono destinate a rappresentare un continuum tra preoccupazioni economiche da una parte e preoccupazioni sociali dall'altro. Cioè, non sono né cumulabili né addizionali.

2. The Legal Responsibilities (obey the law). Questa dimensione è strettamente correlata allo sviluppo economico, riflettendo le aspettative sociali circa la realizzazione della missione economica delle imprese all'interno del quadro normativo di riferimento.

Le componenti legali della CSR possono essere distinte in: a) operare in modo coerente e osservando le previsioni normative statali e locali; b) essere un cittadino rispettoso della legge societaria; c); essere definito come uno che assolve i suoi obblighi legali al fine di ottenere il successo; d) fornire beni e servizi che soddisfino almeno i requisiti legali minimi.

3. The Ethical Responsibilities (be ethical). Sebbene le prime due dimensioni della piramide incarnino norme etiche, vi sono comportamenti e attività non codificate dalla normative ma che sono ugualmente attese dalla società. Le responsabilità etiche non trovano una adeguata definizione e questo ne condiziona l'analisi. Secondo tale dimensione, l'impresa dovrà: a) operare in modo coerente ai costumi sociali e norme etiche dell'ambiente di riferimento; c) riconoscere e rispettare norme etiche/morali sociali nuove o in evoluzione adottate dalla società; d) evitare che il raggiungimento degli obiettivi aziendali compromettano le norme etiche; e) essere un buon cittadino che opera in modo etico e morale; f) riconoscere che l'integrità aziendale ed il comportamento etico va oltre il semplice rispetto di leggi e regolamenti.

4. The Discretionary (be a good corporate citizen) modificato in Philanthropic Responsibilities nel 1991. Tali responsabilità fanno alla coscienza e volontà di rendere l'impresa un "buon cittadino" in senso lato, capace di farsi carico di problemi e situazioni non strettamente connesse alla specifica attività imprenditoriale. È una responsabilità non espressamente richiesta all'impresa ma altamente apprezzata dalla comunità.

Le componenti filantropiche della CSR si distinguono in: a) operare in modo coerente con le aspettative di filantropia e solidarietà della società; b) coinvolgimento del management e dei dipendenti in attività di volontariato e di beneficenza all'interno loro comunità locali; c) fornire assistenza alle istituzioni educative pubbliche e private; d) assistere volontariamente quei progetti che migliorano la qualità di vita di una comunità.

The Social Issues Involved

L'autore sostiene l'impossibilità a pervenire ad un elenco esaustivo delle issues della CSR, a causa del fatto che i problemi cambiano e variano sulla base del settore industriale e sono mutevoli in virtù dell'evolversi temporale delle sensibilità sociali; è necessario dunque un atteggiamento flessibile ed inclusivo, declinando l'idea di un accordo definitivo circa i dettagliati contenuti di responsabilità sociale.

Philosophy of Responsiveness

Il terzo elemento della matrice concerne la filosofia, modalità o strategia aziendale di risposta alla responsabilità sociale ed i problemi sociali.

Il termine generalmente usato per descrivere questa dimensione è *social responsiveness*¹⁷⁴.

3.2. IL MODELLO DI SETHI

Sethi (1979) vede la CSP come quel processo di adattamento del comportamento d'impresa ai bisogni della collettività. L'autore sviluppa un framework suggerisce una spiegazione razionale per l'analisi delle attività aziendali in termini di rilevanza sociale affinché siano possibili comparazioni temporali e spaziali tra imprese e nazioni.

Sethi (1979) individua tre dimensioni della CSP che identifica con i diversi modelli di comportamento assunti dall'impresa in risposta¹⁷⁵ ai bisogni della collettività al fine di legittimare¹⁷⁶ la propria esistenza.

¹⁷⁴ Cfr. Cap. 2 § 4.1

¹⁷⁵ L'impresa risponde a due tipi di forze sociali, di mercato e non di mercato. Con le prime, l'impresa adatta il proprio prodotto, servizio, mix di promozione e il prezzo per soddisfare le mutevoli esigenze ed aspettative dei consumatori. L'adeguatezza della risposta può essere misurata in termini di redditività crescita dell'impresa. La risposta alle forze non di mercato è quello comunemente definito responsabilità sociale (Sethi, 1979: 64).

¹⁷⁶ One way to evaluate corporate social performance is to use the yardstick of legitimacy. Given that both corporations and their critics seek to narrow the gap between corporate performance and societal expectations, the social relevance and validity of any corporate action depends on one's concept of legitimacy. Viewed in this respect, corporate behavior can be described as a three-stage phenomenon based on the changing notion of legitimacy from very narrow to very broad. Legitimization involves the types of corporate activities as well as: the process of internal decision making; the perception of the external environment; the manipulation of that environment - physical, social, and political - to make it

Social obligation

L'obbligo sociale è il comportamento dell'azienda come risposta alle forze di mercato e agli obblighi legali, dove i criteri di comportamento per ottenere la legittimazione sono legati a fattori economici ed al sistema dei vincoli di legge. Tuttavia, i criteri economici e giuridici tradizionali sono necessari ma sufficienti a garantire la corporate legitimacy, difatti, il mancato rispetto non consentirà la sopravvivenza dell'impresa, ma la semplice soddisfazione di questi criteri non ne garantirà l'esistenza.

Social responsibility

Sempre più spesso le grandi imprese sono accusate di non attendere le aspettative sociali e di non aver adattato i propri comportamenti alle mutevoli norme sociali.

La responsabilità sociale è dunque quello stadio del comportamento organizzativo che, in modo prescrittivo, implica il rispetto delle norme sociali, dei valori e delle aspettative di performance prevalenti ancora prima che siano state codificate in norme di legge.

Social responsiveness

È un modello più evoluto e si basa su un comportamento capace di anticipare i bisogni sociali e prevenire le conseguenze di comportamenti, in modo anticipatorio e preventivo. In questo fase, i criteri di valutazione e supporto alle decisioni non sono solo quelli prettamente economici.

Nell'approccio di Sethi la corporate social performance è dunque intesa come quell'insieme di strategie adottabili dall'impresa per rispondere ai bisogni della società ed incrementare così l'armonia del rapporto tra impresa ed ambiente.

more receptive to corporate activities; and the nature of accountability to other institutions in the system. The corporate behavior thus determined can be defined as social obligation, social responsibility, or social responsiveness (Sethi, 1979:65)

3.3. IL MODELLO DI JONES

Jones (1980), nel suo *“Corporate social responsibility revisited redefined”*, focalizza l’attenzione sull’implementazione su ciò che egli definisce il *“fair process”*, attraverso cui si cerca di conciliare gli interessi e i desideri dei differenti stakeholder con le esigenze dell’impresa (Chierieleison, 2004). L’autore, infatti, sostiene che la CSP deve focalizzare l’attenzione sull’analisi dei processi e sui metodi mediante i quali sono identificati gli obiettivi e risolti i dilemmi etici in situazioni concrete (Jones, 1980: 75). La responsabilità sociale è dunque un processo inglobato nella politica aziendale piuttosto che un risultato da ottenere una volta per tutte. L’autore offre dunque un contributo che inverte l’impostazione teorica evidenziando il passaggio da un’interpretazione orientata ai risultati (la CSR è considerata in funzione delle conseguenze delle azioni intraprese) ad un’interpretazione orientata al processo (l’attenzione è posta sul processo di decision making derivanti dalle attività di management e di governo sociale).

3.4. IL MODELLO DI STRAND

Analogamente a Carroll, Strand (1983) sostiene che le tre dimensioni *responsibility*, *responsiveness* e *responses* sono fundamentalmente legate, rappresentando il sistema del coinvolgimento dell’impresa nel sociale. Secondo l’autore,

The research field of organizations adapting to the social environment can be divided into three subfields. The first subfield focuses on the development of social demands and expectations placed on organizations-in short, the perceived social responsibilities of organizations. The second subfield is concerned with the organizational processes that occur when organizations receive, interpret, and process the demands. The third area focuses on the specific responses of the organization to the demands and the results of these responses. These three subfields will be referred to, here, as

organizational social responsibility, organizational social responsiveness, and organizational social responses, respectively. In terms of general system theory, the subfields correspond to input, throughput, and output¹⁷⁷ (Strand 1983:90).

Strand sostiene che la performance sociale di un'organizzazione è una componente indistinguibile della sua efficacia e le modalità per poterla misurare possono essere formulate in termini di estensione e qualità della responsibility, della responsiveness e della response. In particolare, l'autore individua sei tipi di valutazione della CSP:

1) number and intensity of social demands on the organization; (2) extent and quality of the organization's monitoring, processing, and decision making of social demand; (3) amount and quality of positive and negative effects or responses; (4) extent of (2) relative to (1); (5) extent of (3) relative to (1); (6) extent of (3) relative to (2). The first category of social performance evaluation taps the extent of social responsibility of an organization. The second and fourth categories, the social responsiveness of an organization, and the third, fifth, and sixth categories assess the extent and quality of organizational social responses¹⁷⁸ (Strand 1983:91).

¹⁷⁷ Il campo di ricerca di adattamento delle organizzazioni all'ambiente sociale può essere suddiviso in tre sottocampi. Il primo sottocampo si concentra sullo sviluppo delle richieste e aspettative sociali poste all'organizzazione - in breve, le responsabilità sociali percepite delle organizzazioni. Il secondo sottocampo si occupa dei processi organizzativi che si verificano quando le organizzazioni ricevono, interpretano, ed elaborare le richieste. La terza area si concentra sul risposte specifiche dell'organizzazione alle esigenze ed ai risultati di queste risposte. Questi tre sottocampi verranno indicati, qui, come social responsibility, social responsiveness e organizational social responses. In base alla teoria generale dei sistemi, i sottocampi corrispondono all'input, al throughput, e all'output.

¹⁷⁸ 1) il numero e l'intensità delle esigenze sociali in materia di organizzazione; 2) portata e qualità del monitoraggio dell'organizzazione, dell'elaborazione e processo decisionale della domanda sociale; 3) quantità e la qualità degli effetti positivi e negativi delle risposte; 4) portata del punto 2 rispetto al punto 1; 5) portata del punto 3 rispetto al punto 1; 6) portata del punto 3 rispetto al punto 2. La prima categoria di valutazione delle prestazioni sociali concerne il grado di responsabilità sociale di un'organizzazione. La seconda e la quarta categoria, la capacità di risposta sociale di un'organizzazione, la terza, la quinta, e la sesta categoria valutare l'entità e la qualità delle risposte sociali organizzative

3.5. IL MODELLO DI WARTICK E COCHRAN

Tra i contributi alla Corporate Social Performance secondo l'approccio del fair process, si inserisce lo studio di Wartick e Cochran (1985) i quali hanno aggiornato il modello di Carroll e spiegato alcuni ulteriori concetti rendendo il modello CSP più robusto e logico. Gli autori, pur ritenendo il modello della CSP sufficientemente ampio per poter includere le tre principali sfide poste dal concetto di CSR - la responsabilità economica, la responsabilità pubblica e la reattività sociale -, presentano, criticano e sintetizzano, il modello di Carroll, proponendo un modello che comprende al suo interno anche una dimensione composta dai principi, dai processi e dalle politiche aziendali, dove tali componenti rappresentano rispettivamente gli orientamenti filosofici, istituzionali ed organizzativi.

Nella definizione dei principi gli autori si rifanno a quanto sottolineato da Carroll, ovvero quelli economici, giuridici, etici e discrezionali, scaturenti dal contratto sociale tra società e impresa e dal fatto che quest'ultima ha agito come agente morale nella società.

I principi della RSI sono state prese da Carroll (1979) : economico, giuridico , etico e discrezionale , e ha portato, secondo Wartick e Cochran, dal contratto sociale di affari con la società e il fatto che le imprese hanno agito come agenti morali nella società. L'azienda dovrà fare dunque attenzione a tre tipi di responsabilità, quella economica (di origine freidiana, per cui l'unico obiettivo dell'azienda è creare profitto), quella pubblica (legata al semplice rispetto della legislazione vigente) e quella sociale (in cui ci si imbatte quando l'impresa va oltre, ponendo attenzione agli aspetti ambientali e sociali).

I processi di risposta, definiti anche da Carroll come reattivi, difensivi, accomodanti e propositivi, consistono nei processi consentiti dall'attività e messi in atto dai manager per rispondere al mutare delle condizioni e richieste sociali.

Le politiche aziendali (comprendente gli aspetti legati alla gestione), rappresentano uno sviluppo significativo del modello che prima si soffermava solo ad individuare i problemi. Difatti, concernono la proposta di gestione dei problemi sociali, tra cui le politiche di identificazione del problema, analisi problema e lo

sviluppo della risposta. Tali politiche hanno contribuito di evitare sorprese alle aziende e determinare quali politiche sociali sono state efficaci.

3.6. IL MODELLO DI CLARKSON

Lo studio di Clarkson (1995) offre la panoramica più completa del sistema di CSP, suggerendone l'analisi non coi modelli basati sulla responsabilità sociale proattiva (che si manifesta quando l'impresa, anticipando la manifestazione dei bisogni sociali, si impegna totalmente in azioni di responsabilità sociale) o reattiva (negazione dell'impresa come soggetto portatore di responsabilità nei confronti della società, implicando un impegno aziendale minore rispetto a quanto effettivamente necessario) nei quali la CSP resta inevitabilmente indeterminata, ma attraverso una struttura teorica basata sul management delle relazioni di un'azienda con i propri stakeholder (Clarkson, 1995:92).

Sulla base dell'impostazione dell'autore, è possibile individuare le relazioni tra impresa ed i suoi differenti stakeholder, primari e secondari, i quali definiscono quell'insieme di principi e di valori che rappresentano i criteri guida per le strategie sociali realizzate dall'impresa al fine di sopravvivere e creare profitto nel lungo termine. Gli indirizzi stabiliti dalle strategie sociali delineano le risorse che andranno impegnate nei processi di organizzazione e di produzione, generando attività sociali alle quali saranno riconducibili risultati differenti in base alle diverse configurazioni della dimensione sociale dell'impresa. La soddisfazione espressa dai vari gruppi di stakeholder rappresenta la valutazione di tali risultati ovvero le misure per la performance sociale. Inoltre, da ciascun gruppo di stakeholder emergeranno problematiche derivanti dalle differenti reazioni imponendo all'azienda l'utilizzo di numerosi parametri per la valutazione globale della CSP.

3.7. IL MODELLO DI WOOD

Il modello di Carroll è stato ulteriormente esteso anche da Wood (1991), il quale nell'articolo *Corporate social Performance Revisited* (1991: 693) propone la seguente definizione per la corporate social performance

a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships¹⁷⁹ (Wood, 1991:693)

L'autore ravvisa nel modello di Carroll e sue successive evoluzioni, un'analisi improntata su un sistema chiuso e non aperto, in quanto, mentre Carroll potrebbe descrivere con precisione come i manager vedono le loro responsabilità sociali, questi non prendendo in considerazione la complessità sociologica del loro ruolo nella società e gli effetti generati loro azioni avuto su altri (Wood, 2010:53). L'autore inoltre, data la confusione generata negli anni da teorie autonome che non tenevano conto di quanto precedentemente prodotto nella letteratura accademica, focalizzandosi spesso su singoli livelli di analisi, per singole imprese o settori e senza spesso distinguere tra natura e origine delle responsabilità sociali, tenta di imporre un po' di ordine al fine di evidenziare e analizzare criticamente le variazioni nel modo in cui la CSP e la responsabilità sono interpretate.

Wood propone un framework non filosofico in cui i tre elementi della responsabilità rappresentati dai principi, dai processi e dai risultati osservabili (rivisitati nel 1994) possono essere integrati in un unico modello, per poter valutare la performance sociale di un'impresa.

I principi strutturali della responsabilità sociale comprendono il principio di legittimità - applicabile al business nel suo complesso - (le imprese, in caso di abuso, perderanno il potere concesso dalla società), di responsabilità pubblica – applicabile a particolari organizzazioni - (le aziende sono responsabili per i risultati relativi al loro aree primarie e secondarie di coinvolgimento con la società) e discrezione manageriale – reinterpretazione della categoria “discretionary” di Carroll, applicabile a

¹⁷⁹ Una configurazione aziendale di principi di responsabilità sociale, processi di responsabilità sociale e di politiche, programmi e altri risultati osservabili collegati alle relazioni sociali dell'impresa.

livello individuale - (i manager sono attori morali e sono tenuti ad esercitare il potere discrezionale per l'ottenimento di risultati socialmente responsabili).

I processi di risposta sociale, a differenza di quanto previsto da Carroll, Wartick e Cochran, non riflettono le modalità di risposta, ma piuttosto specifiche categorie di processi per l'analisi ambientale (raccogliere le informazioni necessarie per comprendere e analizzare gli elementi sociali, politici, giuridici ed etici dell'impresa), la gestione degli stakeholder (impegno attivo e costruttivo nei rapporti con gli stakeholder) e delle problematiche gestionali (insieme di processi che consentono all'impresa di individuare, analizzare e agire su questioni politiche e sociali che possono avere effetti significativamente sul sociale o questioni politiche che possono influenzare in modo significativo).

I risultati ed impatti delle performance rappresentano un accrescimento dei modelli precedenti di CSP. Wood riteneva che l'importante in termini di risultati e performance fosse cosa è accaduto a seguito delle azioni aziendali e dei suoi dipendenti. Per questo, questa dimensione comprende le politiche, i programmi, le pratiche, gli effetti sugli stakeholder e sulla società in generale (Wood, 1994).

Wood, vede dunque l'organizzazione aziendale ('corporate')

as the locus of actions that have consequences for stakeholders and society as well as for itself ('social performance'). This conceptualization is distinctly sociological – not managerial, economic or philosophical – and it is explicitly based on organic open-systems assumptions, not mechanistic and closed-systems views¹⁸⁰ (Wood, 2010:54).

Nel quadro delineato da Wood, la performance sociale aziendale, è un insieme di categorizzazioni descrittive delle attività di business, focalizzate sugli effetti e sui risultati per l'impresa, gli stakeholder e la società. Le tipologie di risultato sono determinate dai collegamenti generali e specifici definiti dai principi strutturali della RSI, mentre i processi con cui questi risultati vengono prodotti, controllati, valutati, ripagati e corretti sono definiti dai processi di social responsiveness (Wood, 2010:54).

¹⁸⁰ L'organizzazione aziendale (corporate) è un luogo di azioni che hanno conseguenze per gli stakeholder e la società così come per se stessa impresa (performance sociale). Questa concettualizzazione è nettamente sociologico - non manageriale, economica o filosofica - e si basa esplicitamente su ipotesi di sistemi aperti, non meccanicistici e sistemi chiusi.

La *financial performance* (FP) è dunque una dimensione della performance sociale dell'impresa e non un tipo di performance in competizione o in contrasto, per cui la ricerca di collegamenti statistici tra CSP e FP è sbagliata.

3.8. EVOLUZIONI DEL MODELLO DI WOOD

Kang (1995) offre un'importante estensione del modello sviluppato da Wood (1991).

In primo luogo l'autore critica la gerarchia nomologica implicita nell'ordine e ponderazione delle responsabilità sociali definite da Carroll, in quanto se l'attenzione dei manager è totalmente volta alle responsabilità economiche, risulta molto facile giustificare le loro violazioni etiche e legali, se dai loro comportamenti scaturisce un profitto economico o evita un danno per l'azienda.

In secondo luogo, egli sostiene che la corporate philanthropy era effettivamente discrezionale e non poteva essere legittimamente considerata una responsabilità delle imprese.

In terzo luogo, basandosi sulla definizione di Wood (1991) ridefinisce la dimensione "discrezionale" di Carroll come *managerial moral agency*, invertendo il modello di Carroll in quanto la responsabilità morale è primaria per tutte le istituzioni umane, cui fanno seguito il rispetto dei principi legali seguiti da legali e le responsabilità economiche.

Infine, l'autore ha il merito di aver collegato la "nuova" gerarchia di Carroll coi tre principi della CSR individuati da Wood, chiarificando il rapporto tra le dimensioni della CSR nei vari livelli di analisi.

Una premessa di base di analisi di Kang è che nessuna impresa ha il diritto di sopravvivere se la sua redditività non può essere ottenuta in modo legale ed etico.

Ulteriori critiche al modello di Wood sono state mosse da Swanson, prima di tutto per il fatto che i principi di responsabilità sociale dichiarati sono basati sul controllo

sociale piuttosto che su prescrizioni provenienti dall'etica. Le tre critiche mosse dall'autore riguardano:

First, the principles need to hold social control to normative standards. Second, they need to incorporate positive duty across their institutional, organizational, and individual levels. Finally, they need to address the moral motivation that supports both negative and positive expressions of duty¹⁸¹ (Swanson, 1995:52).

Secondo l'autore, le tre motivazioni alla base della CSR sono riconducibili, in primo luogo, seguendo una prospettiva utilitaristica, al fatto che la CSR può essere vista come uno strumento utile per contribuire a realizzare gli obiettivi di performance aziendali definiti in termini di redditività, ritorno sugli investimenti, o volume di vendita, in secondo luogo, secondo l'approccio del diritto negativo, le aziende sono costrette ad adottare iniziative di responsabilità sociale, al fine di conformarsi alle norme di comportamento che gli stakeholder ritengono appropriate, in terzo luogo, il diritto positivo suggerisce che le imprese possono essere auto-motivate ad avere un impatto positivo a prescindere pressioni sociali che richiedono iniziative di CSR.

Per superare le carenze ipotizzate nel modello di Wood, Swanson propone un modello in cui ha cercato di includere esplicitamente la dimensione etica. I processi decisionali devono essere aggiunti esplicitamente nel modello, includendovi anche il contesto sociale, le motivazioni e condirezioni circa i possibili risultati, essere considerati come un processo sociale piuttosto che individuale ed essere formulati in termini di valori etici.

I tre elementi della CSR individuati da Swanson, compatibili con quelli individuati da Wood, sono i macro-principi della CSR, i micro-principi della CSR, la cultura e gli impatti sociali (Swanson, 1995:56-57), all'interno dei quali sono state aggiunte esplicitamente dimensioni normative che rendono più chiaro che cosa dovrebbe accadere in merito alla CSP (Wood, 2010:56).

¹⁸¹ In primo luogo, principi hanno bisogno di tenere il controllo sociale su standard normativi. In secondo luogo, i principi hanno bisogno di incorporare il diritto positivo a livello istituzionale, organizzativo ed individuale. Infine, hanno bisogno di affrontare la motivazione morale che supporta entrambe le espressioni negative e positive del diritto.

Mitnick (1993, 1995), applicando il modello delle tre prospettive della CSR offerto da Frederick¹⁸² (1978, 1988, 1994), ha riordinato le descrizioni normative della CSP. L'autore (2000), ha successivamente ampliato la sua analisi sistematica ai temi della misurazione della CSP, la quale, essendo un sistema complesso, richiede strumenti di misurazione complessi.

Mitnick (2000:419) sostiene che la misurazione della CSP si basa su tre parametri, quali la valutazione delle prestazioni, la misurazione delle prestazioni, le credenze circa le prestazioni e la sua valutazione, illustrando la sua teoria per mezzo di un modello tramite il quale esamina le diverse interpretazioni di buona e cattiva CSP.

In merito alla dimensione della valutazione delle prestazioni, la discussione circa l'identificazione, la misurazione ed il "bilanciamento del valore" rappresentano problemi classici che spesso vengono evitati. Questo parametro tenta di determinare ciò che è apprezzato in relazione alla prestazione sociale dell'impresa e quanto è apprezzato.

La dimensione della misurazione delle prestazioni individua le aree dell'impresa in cui la performance sociale della stessa può essere misurata ed i fattori che promuoveranno la sua performance si basa su un numero di tipologie di prestazioni, la cui prima è quella che valuta la performance attraverso la misurazione della qualità dei componenti della direzione aziendale.

La dimensione delle percezioni e le credenze circa la performance è spesso legata ai caratteristici problemi di credibilità. e si concentra sui quei fattori che influenzano la misura in cui le persone crederanno alle dichiarazioni dell'impresa circa la sua performance sociale. Le persone giudicano se allineare il proprio comportamento con gli altri sulla base delle dichiarazioni pervenutegli circa particolari condizioni passate, presenti o future, cercano conferme sulla validità e affidabilità delle informazioni ricevute e chiedono misure oggettive. La credibilità della misurazione della CSP è positivamente correlata alla credibilità dell'azienda stessa e del reporter.

Mitnick, nell'espone le tre dimensioni, elabora una serie di proposte riguardanti la misurazione e il miglioramento della performance sociale delle imprese, riconducendole a tre punti centrali, quali commitment, revelation e belief, ovvero ciò che l'azienda vuole, ciò che fa e se ciò che pretendono di fare può essere creduto.

¹⁸² Cfr. Cap. 1 § 2.

Sulla base del suo modello, Mitnick (2000:429) suggerisce che la valutazione delle prestazioni è possibile misurando: a) la qualità della direzione aziendale, che potrebbero includere valutazioni delle dichiarazioni circa la missione, i codici di condotta o direttive; b) i system inputs (come le assunzioni); c) i processi di produzione aziendali (reclutamento e assunzione di minoranze); d) le performance delle attività (come numero medio di minoranze reclutate); e) gli impatti o effetti finali (come i livelli di soddisfazione o di prestazione delle minoranze assunte); f) overall, indexed or combinatory performance.

3.9. IL MODELLO DI DRUCKER

Tra gli studi di Corporate Social Performance incentrati sulla definizione della performance e sulla sua misurabilità, emerge il contributo di Drucker (1984), il quale, mette in relazione il concetto di corporate social performance con le performance finanziarie dell'impresa. In particolare, l'autore, partendo dall'assunto che la prima responsabilità sociale delle imprese è a di fare profitto sufficiente a coprire i costi futuri e che in mancanza di tale assunto nessun'altra responsabilità sociale può essere soddisfatta, presenta in modo chiaro l'idea che la responsabilità sociale e la profittabilità del business sono compatibili e che le imprese dovrebbero convertire la propria CSR in opportunità. Drucker afferma che la vera responsabilità delle imprese consiste nel trasformare un problema sociale in opportunità e vantaggi economici, in capacità produttiva, in competenze umane, in posti di lavoro ben retribuiti ed, infine, in ricchezza (Drucker, 1984:62).

3.10. IL MODELLO DI GRIFFIN E MAHON

Griffin e Mahon (1997) offrono un'estensione delle precedenti ricerche sul rapporto tra performance sociale e performance finanziaria aziendale, ponendo l'accento sulle incoerenze metodologiche.

L'analisi è stata incentrata su tre aree critiche, quali il settore chimico, l'utilizzo di più fonti di dati (KLD e l'indice di reputazione di Fortune, - che coinvolgono le percezioni dei diversi pubblici; il database TRI e la corporate philanthropic - che sono misure quantitative-) e l'utilizzo delle cinque misure contabili più comunemente adoperate per la misurazione della CSP e CFP (ROE, ROA, total assets, asset age, ROS-5).

I risultati dell'indagine indicano che l'uso di una determinata misura può predeterminare il risultato del rapporto tra CSP e CFP. Difatti, emerge come gli indici di Fortune e KLD diano risultati molto simili, mentre TRI e la corporate philanthropy divergono tra *high and low social performers* e non sono correlati alla performance finanziaria dell'impresa.

4. MISURAZIONE DELLA CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE

Contemporaneamente all'evoluzione concettuale della responsabilità sociale delle imprese, la letteratura accademica ha sviluppato anche studi sulla relazione tra la CSR e la performance economica e finanziaria delle aziende.

Ullmann (1985), con il suo articolo *Data in search of a theory*, offre un punto di riferimento nell'analisi della misurazione della CSP e CFP, distinguendo tre categorie di misure: a) Comunicazione sociale (rendicontazione sociale volontaria e report obbligatoria); b) Performance sociale (tra cui indici di reputazione e di divulgazione sociale); c) Performance economica (tra cui stockholder returns, median return on equity, crescita degli utili per azione, il rapporto prezzo / utili).

La predisposizione di validi criteri di misurazione dei risultati ottenuti attraverso progetti di investimento responsabile, necessitano la creazione di una connessione tra la strategia e la performance dell'organizzazione, legame intrinseco nella misurazione dei ritorni strategici che derivano dalla CSR in termini prettamente numerici e nella comprensione dell'incidenza di tali valori sulle istanze concrete dell'impresa, ovvero sui dati che indicano la performance economica e finanziaria e dunque, in ultima istanza, sui dati del bilancio.

L'analisi della performance sociale può essere affrontata secondo due prospettive, la prima definita *inside to outside perspective*, che analizza gli effetti dell'organizzazione interna dell'impresa riversati sul mercato e che vede la CSP nella veste di valorizzazione e nel mantenimento del vantaggio competitivo; la seconda definita *outside to inside perspective*, che vede il sistema impresa all'interno di un sistema più ampio guidato da bisogni e valori dei differenti stakeholder, per cui il vantaggio competitivo viene raggiunto attraverso la creazione di shared value.

Il primo passo per definire la performance sociale è comprendere quali grandezze ne facciano parte, come analizzarle e soppesarle e come migliorare tale performance. Successivamente, la CSP dovrà essere combinata ai meccanismi di definizione della performance complessiva dell'impresa fornendo una valutazione complessiva del valore dell'organizzazione, che racchiuda sia dati puramente economici e finanziari che dati extra-finanziari¹⁸³, quantificati sul valore degli investimenti in beni cosiddetti intangibili.

La performance sociale incide su tre macro aree, ovvero quella ambientale (concerne le implicazioni dei progetti organizzativi sulle tematiche ambientali, quali l'inquinamento, l'uso delle risorse, la produzione e lo smaltimento dei rifiuti, la gestione delle emissioni inquinanti, la razionalizzazione dei servizi logistici e di packaging e molto altro; la performance sociale andrà a misurare quanto già predisposto dall'impresa a riguardo ed i vantaggi di costo immediati e futuri che ne derivano), quella sociale (ovvero tutte le azioni dell'impresa che in qualche modo incidono sui problemi della società) e quella di governance e di etica d'impresa (che valuta il coinvolgimento nei temi di responsabilità sociale, il reporting dei dati e la loro comunicazione, la trasparenza nei confronti di shareholder e stakeholder).

¹⁸³ Cfr. A. Bassen e A. M. Kovacs, (2008).

Il problema sorge nel momento in cui i valori sopradescritti devono essere tradotti in criteri effettivi di misurazione. Tale difficoltà nasce dal dover una sistemazione concreta e quanto più possibile numerica alle azioni di performance sociale che, focalizzandosi su asset intangibili, rendono ardua la valutazione con criteri standard. Per questo motivo, nella letteratura accademica non vi è consenso su come stabilire un metodo per misurare CSP di un'azienda (Valiente, 2012:27).

Come precedentemente evidenziato¹⁸⁴, gli indicatori di performance sociale si distinguono in analitici (diretti) e sintetici (indiretti), talvolta adoperati in maniera congiunta al fine di compensare i limiti posti da entrambe le metodologie di misurazione della *performance* sociale dell'azienda.

I primi comprendono una serie di indicatori sia monetari sia di altre grandezze, che consentono una valutazione diretta dei parametri della responsabilità sociale aziendale. In riferimento alla dimensione aziendale, si possono individuare, ad esempio, la riduzione della quantità dei rifiuti prodotti ed il risparmio energetico e risparmio idrico¹⁸⁵. La scelta tra i vari indicatori prende ad esame la coerenza con la metodologia usata, la semplicità della tecnica di misurazione e la disponibilità dei dati necessari per la misurazione.

I secondi annoverano tutti gli strumenti di misurazione alternativi ai primi adoperati per la valutazione in maniera indiretta della *performance* sociale e che superano i limiti posti dal procedimento di analisi diretto.

Tra i metodi racchiusi in questa categoria si evidenzia la *content analysis*, l'analisi della creazione e della distribuzione del valore aggiunto¹⁸⁶ e le analisi condotte sulla reputazione dell'azienda.

La CSP può essere descritta come un concetto costituito da tre categorie attraverso le quali può essere descritta e misurata (Gössling, 2011:37).

¹⁸⁴ Cfr. Cap. 6 § 2

¹⁸⁵ Clarkson (1995:116 e ss.) offre una rassegna completa degli indicatori diretti della performance sociale.

¹⁸⁶ Metodo prevalentemente diffuso in Italia che, in base alle varie configurazioni assunte dal valore aggiunto, esprime la capacità dell'impresa di generare ricchezza in termini economici ed indica la sua distribuzione tra i vari *stakeholder*. La bontà di tale indicatore è intrinseca nelle sue origini economico-contabili che ne garantiscono l'attendibilità e la confrontabilità in termini temporali e spaziali. Tuttavia, tale indicatore offre unicamente una misura del valore economico – monetario riferendosi quindi ai risultati prodotti solo per alcune categorie di *stakeholder*.

La CSP 1: il grado di divulgazione sociale circa questioni di interesse sociale (Wu, 2006). La misurazione della divulgazione avviene attraverso la content analysis delle comunicazioni agli stakeholder (Orlitsky et al., 2003).

La CSP 2: le azioni d'impresa come filantropia, programmi sociali e controllo dell'inquinamento, riferendosi a quelle azioni connesse ai processi e risultati di CSP concretamente osservabili. La misurazione viene effettuata attraverso l'utilizzo di questionari indirizzati ai dipendenti o ai dirigenti.

CSP 3: indici reputazionali quali KLD, Fortune, Moskowitz, e Business Ethics (Wu, 2006), intesi quali validi indicatori circa i valori ed i comportamenti di RSI.

Attraverso le analisi che si sono susseguite in tale contesto, è possibile individuare cinque categorie di strumenti adottati per la misurazione della *performance* sociale delle imprese (Igalens e Gond, 2003), di cui quattro offrono un'analisi dei dati secondari (analisi dei contenuti dei report socio-ambientali redatti annualmente, indici unidimensionali, indici di reputazione, dati offerti dalle agenzie di rating specializzate) ed una basata sull'analisi di dati diretti ottenuti da questionari e da indagini sul campo.

Content analysis

La *content analysis* è un metodo di misurazione sintetica ampiamente adoperato nella ricerca empirica consistente nell'analisi dei contenuti dei report annuali o di altri documenti di rendicontazione sociale.

Secondo Berelson (1952),

(the) content analysis is a research technique for the objective, systematic, and quantitative description of the manifest content of communication (Berelson, 1952:103)¹⁸⁷.

Rositi (1988), il quale definisce l'analisi del contenuto come

un insieme di metodi che sono orientati al controllo di determinate ipotesi su fatti di comunicazione e che a tale scopo utilizzano procedure di scomposizione analitica e di classificazione, normalmente a destinazione statistica, di testi e di altri insiemi simbolici (Rositi, 1988:66)

¹⁸⁷ "La content analysis é una tecnica di ricerca per la descrizione obiettiva, sistematica e quantitativa del contenuto manifesto della comunicazione

sottolinea che in realtà non si tratta di una tecnica, bensì di un insieme di tecniche ed anche il concetto di descrizione è soggetto a qualche perplessità in quanto gli atti comunicativi non sono mai univoci, ma piuttosto plurivoci ed equivoci e quindi di difficile descrizione.

L'oggetto dell'analisi è la misurazione assoluta o relativa dello spazio dedicato in tali documenti alle problematiche sociali, consentendo una rappresentazione metodologica, sistematica e oggettiva del contenuto della comunicazione sociale, e la classificazione ed interpretazione di suoi elementi costitutivi.

In particolare l'analisi, che può essere condotta sia sui risultati complessivi prodotti dalla dimensione sociale, sia sui risultati ottenuti dalle singole categorie di relazioni con ciascun gruppo di *stakeholder*, è condotta tramite il conteggio della percentuale delle frasi dedicate alla responsabilità sociale, della quantità complessiva che la comunicazione sociale ricopre nella totale comunicazione dell'impresa ed in particolare della qualità dell'informazione contenuta nei report dedicati.

Il limite collegato all'adozione di tale metodologia è connesso sia all'attendibilità dell'informazione contenuta nei report analizzati essendo un'informazione proveniente dall'azienda stessa e che quindi può non essere oggettiva, sia alla confrontabilità della valutazione, possibile sono se vengono individuati dei processi di elaborazione standardizzati per tutti i documenti inclusi nell'analisi.

Indici uni-dimensionali

Si tratta di indicatori che valutano un solo aspetto delle varie pratiche socialmente responsabili. Gli indici di CSP più utilizzati in letteratura sono il dialogo con la comunità locale e la filantropia, l'orientamento verso il cliente, il grado di coinvolgimento in pratiche illegali ed il rispetto per l'ambiente.

Tra gli indicatori elaborati da agenzie indipendenti, si ricorda il Toxics Release Inventory, il Governmental Pollution Indices ed il Pollution Performance Ranking.

Studi basati sugli indici di reputazione

Le analisi svolte sulla reputazione dell'azienda si basano in generale sulla percezione da parte di diversi *stakeholder* circa la *performance* sociale dell'impresa, espressa secondo dei parametri e scale di giudizio predefinite.

I limiti di tale metodologia concernono la soggettività del giudizio espresso in base ad una concezione non univoca della dimensione sociale dell'impresa dal soggetto interno o esterno. Tuttavia, è proprio tale soggettività che dimostra la validità dello strumento, evidenziando la specificità della dimensione sociale dell'impresa imposta dalle sue coordinate nel tempo e nello spazio, essendo il giudizio degli *stakeholder* ineluttabilmente legato all'influenza che valori e caratteristiche distintive del contesto sociale da cui essi provengono esercitano sugli stessi.

Inoltre, l'efficacia di tale strumento è insita nella sua espressione della valutazione delle azioni aziendali da parte dei soggetti cui tali azioni sono indirizzate.

La scelta degli indicatori di reputazione come proxy della CSP implica non solo che la reputazione percepita dal terzo parti è un buon indicatore del reale profilo sociale dell'impresa, ma anche che la misurazione della reputazione non è influenzata dal conseguimento di buoni rendimenti economico-finanziari dell'impresa (Soana, 2011:135).

Sebbene Moskowitz (1972) ed il journal *Business and Society Review* siano stati i primi a sviluppare tali indicatori, lo strumento maggiormente utilizzato in letteratura è il *Corporate Reputational Index (CRI)* calcolato dalla rivista *Fortune* (*Fortune index*).

Studi basati su dati prodotti dalle agenzie di rating

Si tratta di indici multidimensionali calcolati da agenzie specializzate nella valutazione dei comportamenti di responsabilità sociale attuati dalle imprese. Ciascuna agenzia ha elaborato un proprio modello di quantificazione che coinvolge la selezione di indicatori riguardanti i diversi gruppi di stakeholder, a ciascuno dei quali viene assegnato un punteggio che viene poi aggregato in una valutazione globale dell'etica aziendale secondo una media aritmetica o ponderata. Tra gli indici più adoperati si annoverano quelli di KPMG e KLD

Studi basati su indagini dirette svolte attraverso questionari

Questa metodologia si basa su questionari volti a fornire una valutazione del livello di prestazioni sociali aziendali, sono compilati da dirigenti d'azienda e direttori e analizzati da ricercatori.

Nonostante si tratti di uno strumento di indagine diretta, presenta un limite derivante dalla soggettività dei rispondenti che si può tradurre in risposte che riflettono principalmente la percezione dei manager circa la responsabilità sociale dell'azienda.

Inoltre, essendo un'indagine che analizza contemporaneamente diversi livelli di CSR, risulta difficoltoso il confronto tra i risultati dei diversi studi.

Come la CSP, anche la CFP è un costrutto soggetto a differenti possibilità di misurazione.

La misurazione della performance finanziaria conduce a previsioni differenti a seconda che si utilizzino misurazioni basate sull'andamento del mercato e misure contabili.

Gössling (2011:38), nell'utilizzare la CFP come strumento di misurazione della performance economica aziendale, suddivide la CFP in due categorie.

CFP 1: misure basate sui valori di mercato, tra cui andamento del titolo, market return, market value to book value, prezzo dell'azione, apprezzamento del titolo e altre misure basate sul mercato. Gli operatori di borsa determinano il prezzo delle azioni di una società e di conseguenza il valore di mercato e basano la loro decisione sulla loro percezione del passato, attuali e futuri rendimenti azionari (Orlitzky, 2005).

CFP 2: Misure basate sull'accounting, consistenti in misure della profittabilità, come il return on asset, asset turnover e growth (Wu, 2006). Tali misure riflettono l'efficienza organizzativa interna che è influenzata dalle performance sociali dell'impresa.

Entrambi i metodi di misurazione presentano vantaggi e svantaggi. Davidson e Worrell (1990) prediligono le misure basate sul mercato in quanto le attività di CSP sono quasi impossibile da isolare. Inoltre, le misure di mercato per la CSP riguardano più da vicino la ricchezza degli azionisti e gli investitori prestano attenzione solamente a quelle misure contabili che incidono sul shareholders value. Wu (2006) afferma che gli studi che utilizzano misure di mercato mostrano un legame più piccolo tra CSP e CFP rispetto ad altre metodologie di misurazione, come le misure sulla redditività, utilizzo delle risorse e tassi di crescita.

Gli studi incentrati sulla ricerca di un rapporto tra CSR e performance finanziarie si basano fondamentalmente su due tipi di studi empirici.

Il primo filone di studi adotta una metodologia che misura l'impatto finanziario nel breve periodo di attività aziendali socialmente responsabili o irresponsabili (e.g. Hannon e Milkovich, 1996; McWilliams e Siegel, 2000; Posnikoff, 1997; Wright and Ferris, 1997).

Il secondo filone di studi adotta una prospettiva di lungo periodo, misurando la relazione tra CSP e CFP tramite valori ricavati dalla contabilità o da misure finanziarie di redditività (e.g. Aupperle, Carroll e Hatfield, 1985; Mahoney e Roberts, 2007; McGuire, Sundgren e Schneeweis, 1988; Simpson e Kohrer, 2002; Waddock e Graves, 1997).

I risultati emersi in entrambi i filoni di ricerca sono risultati contrastanti, individuando talvolta relazioni positive, talvolta negative, altre volte alcuna relazione.

Uno dei problemi rilevanti nell'analisi del link tra CSP e CFP è che la buona e cattiva performance sociale non sembrano collocarsi lungo un unico continuum (Wood, 2010:60). Secondo gli studi condotti da Mallott (1993), i manager vedono la responsabilità (che va da un singolo e ordinario comportamento etico a atti di straordinaria beneficenza) e irresponsabilità (azioni che causano un danno ingiustificato o aumentano eccessivamente i rischi per determinati stakeholder) sociale come fenomeni nettamente differenti.

Lungo tale continuum è possibile riscontrare differenti circostanze, ad esempio una singola attività può risultare responsabile verso alcuni stakeholder ed irresponsabile verso altri ovvero un'azienda può mostrare numerosi atti responsabili e irresponsabili.

Risulta inoltre molto difficile individuare un rapporto causale tra buona e cattiva CSP, nonostante queste vengano misurate su differenti scale (Wood, 2010:61). Difatti, non è necessariamente vero che da un comportamento aziendale irresponsabile scaturisca un danno, il quale può essere anche generato da comportamenti negligenti di singoli o eventi imprevisti e imprevedibili. Si evidenzia per di più come le ricerche sulla CSP tendano a sottolineare gli effetti dannosi piuttosto che positivi, ovvero atti irresponsabili piuttosto che responsabili (ibidem).

Comportamenti definiti di cattiva CSP sono spesso evidentemente correlati ad una negativa CFP in termini di gap tra rendimento atteso ed effettivo del titolo sul mercato (e.g. Wood e Jones, 1995; Davidson e Worrell, 1992; Frooman, 1997), mentre una buona CSP non è sempre stata collegata ad una buona CFP, questo anche perché gli

ordinari comportamenti etici e responsabili non sono generalmente ricompensati e notati, traducendosi in una mancanza di effetti dannosi visibili, che però potrebbero anche derivare da eventi fortuiti, o soppressione di voci ingiuriose (Wood, 2010:62).

Altri problemi nell'analisi del link positivo tra CSP e CFP rilevano in primo luogo che un impegno socialmente responsabile può essere inoltre dettato da motivi puramente egoistici, negandogli dunque qualunque attribuzione di responsabilità o eticità, in secondo luogo, problemi metodologici (tra cui la non ben specificazione dei percorsi causali, la mancanza di considerazione degli sfasamenti temporali, la spesso autoreferenzialità dei dati aziendali, l'assunzione degli atteggiamenti come comportamenti), in terzo luogo problemi teorici relativi al voler evidenziare l'esistenza di un preciso legame positivo tra una particolare misura di CSP ed un'altra di CFP (ibidem).

PARTE QUARTA
RICERCA EMPIRICA

CAPITOLO 6

1. INTRODUZIONE

La letteratura accademica ha dedicato numerosi studi alla misurazione dell'associazione statistica tra la percezione di responsabilità sociale delle imprese (CSR) e le sue performance finanziarie (PCP), al fine di giungere alla comprensione del rapporto tra CSR e CFP.

Ciò nonostante, il dibattito circa la natura di tale link rimane ancora aperto e controverso, anche se recenti indagini accademiche mostrano sempre più chiaramente un legame tra queste due variabili (Orlitzky et al., 2003; Margolis et al., 2007).

L'obiettivo principale di questo studio è quello di determinare se la responsabilità sociale delle imprese e le dimensioni della CSR hanno un impatto sulla performance finanziaria aziendale (PCP), in particolare durante un periodo di incertezza.

Dati i risultati di studi empirici che evidenziano come un buon livello di CSP comporti vantaggi come aumento delle vendite e quota di mercato (Auger et al., 2003), minor rischio d'impresa (Orlitzky e Benjamin, 2001) e maggior impegno della forza lavoro (Greening e Turban, 2000), si vuole verificare se gli investitori valutano positivamente le imprese socialmente impegnate e se queste hanno rendimenti economici positivi tali da permettere di superare la crisi in maniera relativamente più facile rispetto ai concorrenti.

Lo studio è focalizzato su una prospettiva di breve periodo.

La CSR e le sue dimensioni sono misurate per mezzo dei report annuali pubblicati (nell'anno 2012), in quanto considerati la principale fonte di informazioni, e strumento credibile e ampiamente distribuito presso i pubblici destinatari (Neu et al., 1998). Per questo, le informazioni contenute nelle relazioni annuali offrono alle aziende una significativa opportunità per differenziarsi dai concorrenti.

La CFP è misurata in base ai dati di mercato forniti dall'indice FTSE Italia All-Share Index il 30 novembre 2013 ed i dati pubblicati nei bilanci d'esercizio chiusi al 31 dicembre 2012.

2. IPOTESI DI RICERCA

Questo studio adotta la prospettiva che gli investimenti in CSR sono associati positivamente con il rendimento finanziario aziendale, in quanto la CSR aiuta a costruire il nome di riconoscimento, la fedeltà dei clienti (Rosen et al., 1991), e la posizione di mercato (Fombrun e Shanley, 1990). La prospettiva di questo studio è coerente con una recente ricerca che documenta un rapporto positivo tra la RSI e CFP (Orlitzky, 2001; Romano et al., 1999; Ruf et al. 2001; Simpson e Kohers, 2002; Tsoutsoura, 2004; Waddock e Graves, 1997).

Le ipotesi sono le seguenti:

- H1: La CSR disclosure è positivamente correlata alla corporate financial performance (CFP).
- H2: Almeno una delle dimensioni della CSR è positivamente e significativamente correlata alla corporate financial performance (CFP).

3. METODOLOGIA

3.1. I dati e le dimensioni del campione

L'universo iniziale delle aziende analizzate nel nostro studio comprende le 214 aziende quotate nell'indice FTSE Italia All-Share Index¹⁸⁸ alla chiusura delle negoziazioni del 30 ottobre 2013. Dato lo scopo primario della nostra indagine di valutare il link tra corporate social performance - misurata per mezzo dello studio del

¹⁸⁸ L'indice denominato FTSE Italia All-Share include i titoli di tutte le aziende precedentemente incluse negli indici di settore FTSE MIB, FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia Small Cap e FTSE Italia All-Share comprendendo così circa il 95% del mercato azionario italiano. Questo indice fornisce agli investitori un set di indici atti a valutare, misurare ed accedere al mercato azionario italiano, essendo uno standard di base e trasparente col quale è possibile misurare l'andamento dei maggiori settori dell'industria e del mercato di capitali italiani.

grado di divulgazione riservato alle questioni di interesse sociale - e performance finanziarie, si è deciso di includere nel campione solo quelle aziende che hanno pubblicato on line il bilancio CSR o di sostenibilità 2012.

Questa scelta nasce dalla constatazione che, tra gli strumenti di comunicazione privilegiati dalle aziende che divulgano il proprio impegno sociale, Internet è diventato un tool sempre più importante ed uno dei principali canali di comunicazione della propria CSR (Arnone et al., 2011: 697; Wanderley et al., 2008). Questo anche in virtù dei numerosi vantaggi offerti, tra cui la divulgazione di una più importante quantità di informazioni, ad un costo inferiore, in un minor arco di tempo e rivolgendosi ad un pubblico di riferimento più vasto e mirato (Léger, 2008; Branco e Rodrigues, 2006; Jahdi e Acikdilli, 2009).

Le 48 aziende così individuate¹⁸⁹ sono state ordinate in ordine decrescente sulla base del grado di capitalizzazione nell'indice FTSE Italia All-Share Index alla chiusura delle negoziazioni del 30 Ottobre 2013, selezionandone le prime 30 maggiori. Questo criterio di selezione è in linea coi precedenti studi in materia di CSR reporting (e.g. Guthrie e Parker, 1990; Hackston e Milne, 1996; Thompson e Zakaria, 2004) che osservano come le grandi aziende divulgano la propria responsabilità sociale in misura maggiore rispetto alle imprese di minori dimensioni (Tsang, 1998).

L'indagine prevede la comparazione tra performance sociali e performance finanziarie di natura contabile e di mercato, comportando la necessità di un duplice livello di analisi.

Il primo riguarda l'analisi della relazione tra CSP misurata tramite la divulgazione dei CSR report 2011 ed i dati di bilancio 2012. Questo sfasamento temporale è dovuto al fatto che i CSR report vengono pubblicati ben oltre la data di chiusura del bilancio d'esercizio e gli eventuali effetti finanziari derivanti dalla sua divulgazione sono apprezzabili nell'esercizio chiuso nell'anno successivo.

Il secondo riguarda l'analisi della relazione tra CSP, misurata tramite la divulgazione dei CSR report 2012 (divulgati nel 2013), ed i dati di mercato 2013.

¹⁸⁹ Nel campione di 48 società (su un universo di 214), non sono state incluse le società che hanno pubblicato il CSR report solo in lingua inglese (in quanto, essendo la valutazione riferita alla percezione e reazione che consumatori ed investitori italiani hanno verso gli sforzi sociali delle imprese italiane, si è scelto di includere anche quella parte di soggetti che non parlano la lingua inglese) o che lo hanno pubblicato in riferimento a più anni (non ritenendo corretto confrontare dati annuali con dati pluriennali).

Il primo livello di analisi prevede un campione di 29 società, a causa del fatto che una delle società selezionate secondo le modalità succitate, non ha divulgato il proprio CSR report 2011.

3.2. Misurazione della CSR

Partendo dalle riflessioni di Silverman (2008), il quale sostiene che:

“(...) un vero elemento di forza della ricerca qualitativa è il fatto che utilizza dati spontanei (naturally occurring) per ricostruire le sequenze (“il come”) in cui i significati degli attori sociali (“il cosa”) si sviluppano, e in tal modo stabilisce le caratteristiche del fenomeno” (Silverman, 2008: 60)

è stato definito l’impianto metodologico della nostra ricerca, la quale trova negli strumenti qualitativi la migliore chiave di comprensione e decodifica dei fenomeni studiati in relazione al contesto di riferimento.

La ricerca è stata svolta attraverso lo studio del grado di divulgazione circa le questioni di interesse sociale (CSP 1)¹⁹⁰ per mezzo della content analysis¹⁹¹. Tale scelta nasce dalla constatazione che la comunicazione è parte integrante e componente indispensabile di ogni politica di responsabilità sociale d’impresa, la quale non può limitarsi a realizzare iniziative di CSR, ma deve necessariamente far conoscere, sia all’esterno sia all’interno, il proprio impegno in campo sociale, al fine di accrescere la propria immagine e minimizzare lo scetticismo (presso i portatori di interesse).

Difatti, il sempre maggior numero di istanze informative in merito agli impatti sociali ed ambientali derivanti dalle attività aziendali, rafforza la consapevolezza delle aziende (Ullmann, 1985; Gray et al., 2001; Hackston e Milne, 1996; Deegan e Gordon, 1996) circa la necessità di rispondere alle preoccupazioni degli stakeholder non solo attraverso il mutamento delle loro attività, ma anche informando a proposito delle CSR performance raggiunte (Gelb e Strawser, 2001), portando sia ad una crescita costante

¹⁹⁰ Cfr. Cap. 6 § 4.

¹⁹¹ Cfr. Cap. 6 § 4; Metastasio e Cini (2009).

delle comunicazioni sociali ed ambientali in termini di dimensione e complessità (Gray et al., 2001), sia ad una crescente letteratura volta ad analizzare i modelli, le motivazioni e le conseguenze delle comunicazioni riportate nei report annuali, bilanci sociali e ambientali (Brammer e Pavelin, 2006).

L'indagine sarà condotta tramite lo studio dei report annuali, visti come principali mezzi per la comunicazione sociale ed ambientale (e.g. Cowen et al., 1987; Guthrie e Parker, 1989, 1999; Roberts, 1992; Neu et al, 1998), in quanto: a) sono una fonte informativa privilegiata attraverso cui i manager divulgano ciò che ritengono rilevante; b) sono uno strumento di comunicazione che permette alle aziende di connettersi con i vari stakeholder esterni ed interni (Guthrie e Petty, 2000); c) offrono il vantaggio di essere regolarmente prodotti; d) sono l'occasione per un'analisi comparata degli atteggiamenti e delle politiche manageriali nel periodo di riferimento del report (Niemark, 1995: 100-101).

La *content analysis* è stata ampiamente utilizzata nell'analisi dei CSR report (Everaert, 2009: 4; Neu et al., 1998; Patten, 2002; Vuontisjärvi, 2006) e, nelle applicazioni meno sofisticate, prevede il solo controllo della presenza o assenza di determinati CSR topic (*analisi del contenuto*). Alcuni studi si basano sulla misurazione del numero di parole (Deegan e Gordon, 1996; Zeghal e Ahmed, 1990), frasi (Hackston e Milne, 1996) o pagine (Gray et al., 1995b; Guthrie e Parker, 1989; Patten, 1992) al fine di individuare i diversi CSR topic (*analisi dell'estensione*). Queste tecniche si basano sull'assunzione che "l'estensione" della comunicazione può essere adottata come indicatore dell'importanza attribuita dall'azienda ai CSR topic all'interno dei report (Krippendorf, 1980), e sebbene comportino un maggior impegno, forniscono un maggior numero di informazioni, comprendendo, nella maggior parte dei casi, anche l'analisi del contenuto (Cowen et al., 1987; Guthrie e Matthews, 1985). Talvolta, a causa delle informazioni vaghe, ovvero molto dettagliate o di carattere qualitativo, si rende necessario analizzare anche la qualità dell'informazione divulgata (cfr., per esempio, Wiseman, 1982; Gray et al., 1995a; Hackston e Milne, 1996; Al Tuwaijri et al., 2004).

Unerman (2000) ha presentato utili dimostrazioni per la misurazione del volume dell'informativa di CSR in termini di proporzioni di una pagina, che tenga conto del contenuto non narrativo come grafici, tabelle, fotografie. Nell'indagine condotta da

Wilmshurst e Frost (2000), gli autori indicano come limite l'esclusione dall'analisi delle immagini, in quanto queste possono essere utilizzate dal management per impressionare gli stakeholder circa il loro approccio alla gestione delle problematiche ambientali. Tale inserimento comporta tuttavia complicazioni, infatti, sebbene, talvolta, una foto possa "valere più di mille parole", la misurazione delle immagini sulla base di un numero non ponderato di parole è altamente soggettivo (Wilmshurst e Frost, 2000) e spesso il messaggio delle immagini non può raggiungere il pubblico senza un testo correlato.

Un'esaustiva analisi delle informazioni incluse nel CSR report dovrebbe dunque includere lo studio del contenuto, dell'estensione e della qualità della comunicazione.

In questa prima parte dell'analisi, si procederà all'individuazione di tre dimensioni contenutistiche: a) quali temi di CSR (topic) sono divulgati (*analisi del contenuto*); b) quale grado di divulgazione dei diversi temi di CSR (*analisi dell'estensione*); c) quale tipo di comunicazione di CSR viene effettuata (*analisi della qualità*).

Per fare in modo che i dati raccolti ed i risultati ottenuti siano riconosciuti come validi ed utilizzabili per future ricerche, la *content analysis* deve basarsi su una struttura di codifica di significati condivisi e su una raccolta dati replicabile (Gray et al., 1995b).

Per questo motivo, pur riconoscendo che non tutte le aziende italiane che divulgano la propria CSR tramite i CSR report adoperano le GRI Sustainability Reporting Guidelines, si è deciso di basare la struttura di codifica su tali linee guida (José e Lee, 2006; Clarkson et al., 2008; Everaert et al., 2009) senza tuttavia includere la dimensione relativa agli indicatori economici, dato che questi non rappresentano l'impegno sociale (CSR) dell'impresa.

Sulla base dell'approccio proposto da Everaert et al. (2009), la struttura di codifica è suddivisa in due dimensioni.

La prima comprende sia il livello 1, costituito dalle macro aree di CSR, sia il livello 2, comprensivo delle sub-aree¹⁹². Questa prima dimensione sarà soggetta all'analisi del contenuto e dell'estensione.

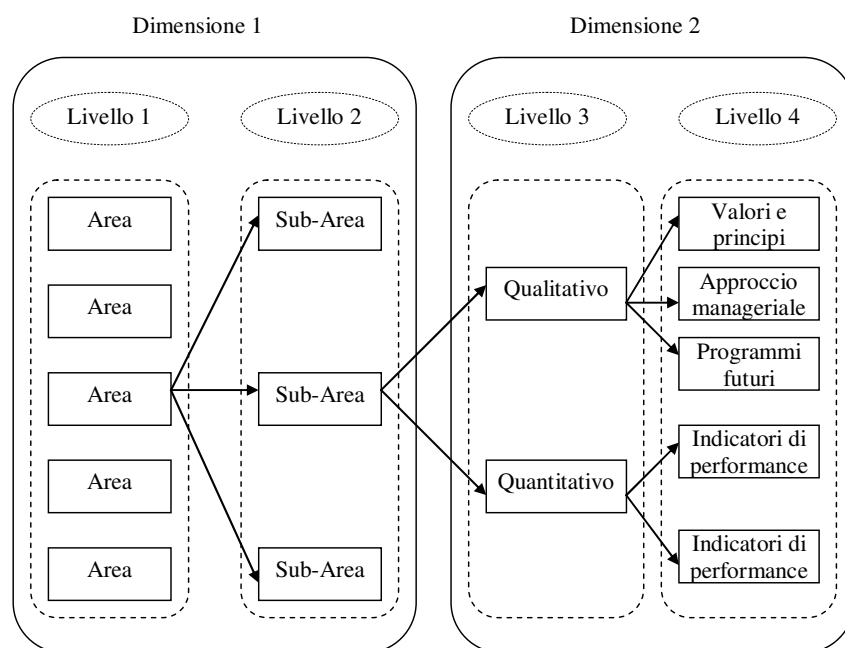
La seconda comprende il livello 3, in cui si effettua la distinzione tra informazioni quantitative e qualitative, ed il livello 4, che indaga sulle informazioni qualitative. Come indicato da Vuontisjärvi (2006) e Everaert et al. (2009), la rendicontazione qualitativa è

¹⁹² L'appendice 2 descrive nel dettaglio le aree e le sub-aree identificate.

distinta in base a tre tipi di informazioni concernenti: a) valori e principi¹⁹³; b) approccio manageriali¹⁹⁴; c) progetti futuri¹⁹⁵.

La distinzione tra i tipi di comunicazione rende possibile indagare come le imprese divulgano le informazioni circa la propria CSR ed in questo modo di esaminare la qualità dell'informazione.

Fig. 1. *Struttura del codice*



Fonte: Everaert et al. (2009).

Le informazioni qualitative sono misurate sulla base del numero delle parole e non delle frasi. Tale scelta nasce dalla constatazione che le frasi o parti logiche di esse, pur essendo un gruppo di parole che racchiudono in sé un preciso significato suscettibile di codifica (Milne e Adler, 1999), a causa di differenze grammaticali, possono trasmettere lo stesso messaggio con un numero simile di parole, ma con un numero di sentenze diverse, occupando una simile quota nella relazione annuale (Unerman, 2000).

¹⁹³ Questa categoria comprende le informazioni fornite dalla società in merito alle proprie politiche, obiettivi e valori generali relativi alla CSR.

¹⁹⁴ Questa categoria include la divulgazione circa specifiche attività di CSR senza ivi includere dati quantitativi.

¹⁹⁵ Questa categoria manifesta quali future iniziative di CSR la società vorrà porre in essere.

L'analisi è effettuata per mezzo del programma di analisi qualitativa Maxqa.11. Le frasi e le parole rilevanti inscritte nei report sono state collegate a codici appropriati e attraverso il programma è stato calcolato il numero totale di parole utilizzate all'interno di ogni codice. I risultati sono presentati tramite delle tabelle di frequenza.

La struttura di codifica così impostata consente di verificare simultaneamente il contenuto, l'estensione e la qualità dell'informazione.

Il contenuto. Verifica se, all'interno di un'area o sub-area, l'azienda analizzata spende una o più parole in merito ai CSR topic. Tale analisi è svolta per mezzo di variabili binarie dipendenti, assegnando il valore di "1" se il CSR report utilizza una determinata parola per affrontare un particolare CSR topic, o il valore "0" in caso contrario. Successivamente, si procede al conteggio del numero di aziende che affronta il CSR topic per ognuna delle cinque aree e sub-aree.

L'estensione. Conteggio del numero di parole spese in una determinata area o sub-area. In tale fase si procede al conteggio, per ciascuna delle cinque aree – e successivamente per ciascuna sub-area-, del numero delle parole utilizzate rapportandolo in seguito al totale.

La qualità. a) Analisi del tipo di divulgazione che viene effettuata (valori e principi, approccio gestionale o progetti futuri); b) Conteggio del numero di parole assegnate a ciascun tipo di informazione qualitativa.

La struttura di codifica basata sulle GRI Sustainability Reporting Guidelines ha richiesto un processo di adeguamento al fine di individuare ed integrare quelle sub-aree in cui confluiscono tipologie di comunicazione non appartenenti ad una delle sottocategorie individuate dalle linee guida GRI. A tal fine, nella *Dimensione 1*, ad ogni macro-area è stata aggiunta la sub-area "classe residuale" e "conformità" qualora non fosse già indicata, nella macro-area "modalità lavorative e lavoro dignitoso" è stata aggiunta la sub-area "impiego", nella macro-area "responsabilità di prodotto" è stata aggiunta la sub-area "soddisfazione del cliente", nella macro-area "società" è stata aggiunta la sub-area "good causes" (Everaert et al., 2009).

Le informazioni quantitative sono valutate in base alla presenza o assenza di indicatori di performance - considerate misure oggettive delle vere prestazioni sociali (Clarkson et al., 2008) -, includendo nell'analisi anche le tabelle ed i grafici.

3.3. Misurazione della CFP

Numerosi studiosi hanno condotto l'analisi della performance finanziaria adoperando misure basate sull'accounting (CFP 2) (He et al., 2007; Ruf et al., 2001; Goll e Rasheed, 2004; McWilliams e Siegel, 2000), assumendo che tali misure riflettano l'efficienza organizzativa interna che è influenzata dalle performance sociali dell'impresa.

Waddock e Graves (1997) hanno basato la loro indagine su tre variabili contabili, quali il return on assets (ROA), il return on common equity ed il return on sales (ROS). Simpson e Kohres (2002) hanno utilizzato il ROA e le perdite su crediti, mentre Berma et al. (1999) utilizzano solo il ROA.

Altri autori hanno condotto la propria indagine focalizzandosi su misure basate sul mercato (CFP 1), in virtù del fatto che le misure basate sull'accounting riguardano solo gli aspetti storici della performance di un'impresa (McGuire et al., 1988) e che le misure basate sui valori di mercato spesso forniscono informazioni ritenute maggiormente rilevanti da parte degli azionisti in merito alla desiderabilità dell'azione (Seifert et al., 2003).

Alcuni, ancora, hanno misurato la performance finanziaria utilizzando i dati sia di mercato sia contabili (cfr., per esempio, McGuire et al., 1988; Yoshikawa e Phan, 2003; Seifert et al., 2003; Balabanis et al., 1998; Graves e Waddock, 1999). Questo approccio consente di delineare non solo le conseguenze finanziarie di breve periodo delle attività di CSR, ma anche, in una certa misura, la reazione del mercato a tali attività.

Nonostante vi siano ancora discussioni su tali approcci (Saleh et al., 2007), questo studio analizza la performance finanziaria delle imprese tramite misure basate sul mercato e misure basate sulla contabilità.

In merito alle misure basate sulla contabilità, l'analisi è condotta osservando il ROA - indice di difficile manipolazione e di grande diffusione nella misurazione delle prestazioni d'impresa (Yoshikawa e Phan, 2003) - ed il ROE. L'analisi basata sull'andamento del mercato si focalizza sul rendimento azionario (Ri), principale interesse degli investitori (Yoshikawa e Phan, 2003).

I valori contabili sono estrapolati dalla banca dati Aida - Bureau van Dijk -.

Il valore di mercato dell'azione è valutata sulla base dell'indice FTSE Italia All-Share alla data del 30 ottobre 2013.

3.4. Strumento statistico per valutare la eventuale presenza e magnitudo del legame tra CSP e CFP

Come detto in precedenza, il nostro studio si sviluppa principalmente in due fasi. La prima ha lo scopo di misurare la CSP, mentre la seconda di misurare la CFP.

L'analisi della correlazione tra performance sociali e finanziarie è stata valutata attraverso un assai diffuso indice di correlazione di tipo non parametrico (per la precisione il rho di Spearman; d'ora innanzi per brevità, tale indice potrà essere menzionato riferendosi al lettera greca ρ).

L'analisi di correlazione (o, meglio, cograduazione) incentrata sull'indice ρ , equivalente non parametrico dell'indice r di Pearson, fu proposta originariamente dallo statistico C. Spearman, ed è basata sui ranghi, cioè sulle posizioni occupate dalle unità statistiche considerate nell'ambito di ordinamenti stilati in senso decrescente a partire dai valori assoluti più elevati fatti registrare dalle stesse unità statistiche con riferimento alla/alle variabile/variabili studiate. Il ρ di Spearman può, similmente all'indice r , variare tra +1 e -1, valori che si raggiungono quando la correlazione è massima, con valore positivo oppure negativo, mentre assumerà valori vicini allo zero quando non esiste correlazione.

Il calcolo del coefficiente richiede che entrambe le variabili, indicate spesso con X e Y, siano misurate su una scala almeno ordinale ed è preferibile, ma non ostativo rispetto all'analisi, che le due serie di misure non presentino valori uguali entro la stessa sequenza¹⁹⁶.

¹⁹⁶ Nell'ipotesi di due o più valori di X o di Y siano identici (ties) e che, quindi, occupino la stessa posizione nella graduatoria (abbiano cioè lo stesso rango), l'attribuzione dei punteggi medi riduce il valore della devianza. Se i ties sono pochi, l'effetto è trascurabile, mentre se sono molti, è auspicabile calcolare un fattore di correzione T sia per la variabile X (T_x) sia per la Y (T_y)

$$T = \sum_{i=1}^n (t_i^3 - t_i)$$

Tale coefficiente consente di verificare l'ipotesi nulla dell'indipendenza tra due variabili, ovvero che gli N valori della variabile Y hanno le medesime probabilità di associarsi con ciascun N valore di X.

L'ipotesi alternativa (esistenza di una associazione) può prevedere un risultato positivo (associazione diretta: le coppie di valori sono contemporaneamente alti o bassi sia per X che per Y) oppure negativo (associazione indiretta: a valori alti di X corrispondono valori bassi di Y e viceversa).

La quantificazione di tale grado di correlazione o concordanza, è effettuata tramite il calcolo della distanza tra le coppie dei ranghi (d_{Ri}), dove l'indicatore di correlazione è dato dalla sommatoria dei d_{Ri} al quadrato, ovvero: $\sum d_{Ri}^2$

Il coefficiente di correlazione tra ranghi (ρ) di Spearman è derivato dalla formula della correlazione di Pearson, che applicata ai ranghi, in forma abbreviata può essere scritta come:

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_{Ri}^2}{N^3 - N}$$

Il livello di significatività del coefficiente di correlazione tra ranghi (ρ) di Spearman può essere verificato, in caso di piccoli campioni (con $N < 20-25$), tramite il confronto con la tavola dei valori critici per l'indice di Spearman in funzione di N e α per cui, se il coefficiente ρ calcolato è maggiore del valore critico indicato nella tavola, la correlazione è significativa.

Nel caso di campioni numerosi (orientativamente, nel caso in cui $N > 20$), per verificare l'ipotesi che ρ è significativamente diverso da zero si può far ricorso alla variabile casuale t di Student (con n-2 gradi di libertà) trasformando opportunamente il valore ρ

$$t_{(N-2)} = \rho \cdot \sqrt{\frac{N-2}{1-\rho^2}}$$

e successivamente confrontandola con la tabella valori critici di correlazione di Pearson.

dove "g" rappresenta il numero di raggruppamenti con punteggi identici e "t" indica il numero di ranghi identici entro ogni raggruppamento.

In tale circostanza, la formula completa del ρ di Spearman diviene

$$\rho = \frac{N^3 - N - 6 \cdot d^2 - \frac{T_x + T_y}{2}}{\sqrt{(N^3 - N)^2 - (T_x + T_y) \cdot (N^3 - N) + T_x \cdot T_y}}$$

4. LIMITAZIONI

Le limitazioni di tale studio concernono in primo luogo l'uso della content analysis, (Gray et al, 1995b; Milne e Adler, 1999; Unerman, 2000), derivante anzitutto alla possibilità che la classificazione nelle categorie prestabilite sia influenzata dall'interpretazione da parte del coder del contenuto delle frasi analizzate (Deegan e Rankin, 1996; Frost e Wilmshurst, 2000; Beattie et al., 2004).

Un secondo ordine di limiti concerne la prospettiva di breve periodo, che potrebbe condurre ad una descrizione parziale del fenomeno.

5. RISULTATI

Dall'analisi della divulgazione dell'impegno in attività di CSR delle imprese quotate nell'indice FTSE Italia All-Share alla data del 30 ottobre 2013 emerge che solo 48 società (ovvero il 21% del totale) hanno divulgato il proprio CSR report 2012 all'interno del proprio sito internet.

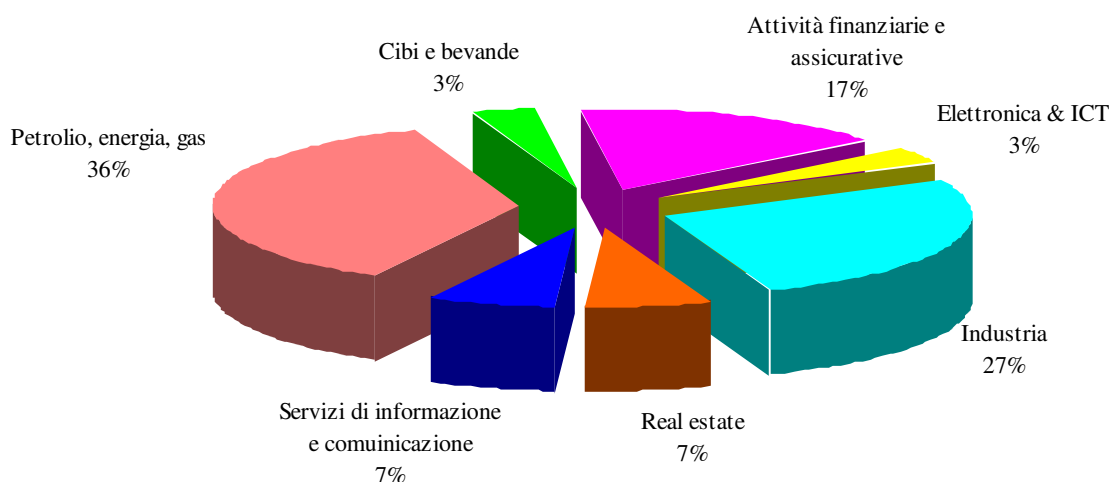
Le categorie merceologiche delle 30 società selezionate sulla base del grado di capitalizzazione nell'indice FTSE Italia All-Share Index alla chiusura delle negoziazioni del 30 Ottobre 2013 sono indicate nella tabella sottostante.

Tab. 3. *Numero delle compagnie che pubblicano il proprio CSR report*

	N. Società che divulgano la CSR	N. Società incluse nel campione
Cibi e bevande	2	1
Attività finanziarie e assicurative	12	5
Elettronica & ICT	1	1
Industria	15	8

Real estate	2	2
Servizi di informazione e comunicazione	4	2
Petrolio, energia, gas	12	11
Totale	48	30

Fig. 2. *Distribuzione settoriale delle società incluse nel campione*



Dall'analisi dei report, emerge come, su 30 società, solo una adoperi i principi di redazione GBS e due non fanno riferimento ai principi di redazione GBS o GRI.

Analisi del contenuto

La prima fase dell'analisi è volta ad indagare in che modo le società selezionate comunicano la propria CSR. A questo scopo vengono utilizzate variabili binarie dipendenti a cui è attribuito il valore di "uno" se la società adoperi parole per comunicare riguardo una specifica area, e "zero" in caso contrario.

Come mostrato nella Pannello A della Tabella 4, nell'anno 2011, tutte le società, seppur con differente intensità, divulgano la propria CSR in tutte le macro-aree individuate, a differenza del 2012, in cui solo l'87% divulga il tema dei "diritti umani".

Nel Pannello B, è possibile apprezzare il grado di divulgazione nelle sub-aree.

In merito alla macro-area "ambiente", si nota come in entrambi gli anni, la sub-area meno rendicontata è quella della "biodiversità"; nella macro-area "diritti umani", assumono minor rilevanza le sub-aree "non discriminazioni", "diritti delle popolazioni

indigene” e “pratiche di investimento e approvvigionamento”; nella macro-area “pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate” tutte le sub-aree hanno pressoché medesima rilevanza; nella macro-area “produzione responsabile”, la sub-area “informazioni ed etichettature prodotti” evidenzia una scarsa attenzione in entrambi gli anni di riferimento, mentre le sub-aree “rispetto della privacy” e “conformità” registrano una notevole diminuzione nel 2012; infine, la macro-area “società”, mostra un minor grado di divulgazione nelle sub-aree “contributi politici” e “comportamenti anti-collusivi”.

Tab. 4 . *Contenuto della comunicazione*

Pannello A: Distribuzione della comunicazione nelle specifiche aree (2011:N=29; 2012:N=30)				
	2011		2012	
	n.	%	n.	%
Ambiente	29	100%	30	100%
Diritti umani	29	100%	26	87%
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	29	100%	30	100%
Società	29	100%	30	100%
Produzione responsabile	29	100%	30	100%

Panel B: Distribuzione della comunicazione nelle specifiche sub-aree aree (2011:N=29; 2012:N=30)				
<i>Ambiente</i>				
	2011		2012	
	n.	%	n.	%
Materiali	29	100%	30	100%
Energia	29	100%	29	97%
Acqua	29	100%	30	100%
Biodiversità	25	86%	27	90%
Emissioni, scarichi, rifiuti	29	100%	30	100%
Trasporti	29	100%	30	100%
Conformità	29	100%	30	100%
Quadro generale	29	100%	30	100%
Classe residuale	28	97%	26	87%

<i>Diritti Umani</i>				
	2011		2012	
	n.	%	n.	%
Azioni per la sicurezza	29	100%	18	60%

Non discriminazioni	4	14%	2	7%
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	25	86%	25	83%
Lavoro minorile	24	83%	24	80%
Sfruttamento della forza lavoro	24	83%	22	73%
Diritti delle popolazioni indigene	7	24%	9	30%
Pratiche di investimento e approvvigionamento	6	21%	7	23%
Conformità	27	93%	26	87%
Classe residuale	0	0%	2	7%

Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate

	2011		2012	
	n.	%	n.	%
Impiego	29	100%	30	100%
Rapporti tra management e lavoratori	29	100%	28	93%
Salute e sicurezza sul lavoro	29	100%	30	100%
Formazione	28	97%	30	100%
Soddisfazione dei dipendenti	27	93%	29	97%
Pari opportunità	27	93%	29	97%
Conformità	28	97%	30	100%
Classe residuale	28	97%	19	63%

Produzione responsabile

	2011		2012	
	n.	%	n.	%
Sicurezza e salute dei consumatori	29	100%	28	93%
Informazioni ed Etichettature prodotti	19	66%	22	73%
Comunicazioni di marketing	28	97%	30	100%
Rispetto della privacy	29	100%	12	40%
Customer Satisfaction	24	83%	27	90%
Conformità	28	97%	13	43%
Classe residuale	28	97%	27	90%

Società

	2011		2012	
	n.	%	n.	%
Comunità locali	28	97%	30	100%
Corruzione	28	97%	30	100%
Contributi Politici	14	48%	14	47%
Comportamenti anti-collusivi	17	59%	17	57%
Good causes	28	97%	30	100%
Conformità	29	100%	30	100%
Classe residuale	28	97%	25	83%

Estensione della comunicazione

La seconda fase dell'analisi della CSR disclosure, prevede lo studio di ciò che ciascuna società comunica all'interno delle macro-aree.

Come mostrato nel Pannello A della Tabella 5 (in relazione ad entrambi gli anni di riferimento), la comunicazione della CSR riguarda in misura prevalente la tematica ambientale e le pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate: il 40% delle parole spese nella comunicazione della CSR riguarda l'ambiente ed il 29% le condizioni lavorative. All'ultimo posto, in termini di estensione della comunicazione, si colloca la macro-area "diritti umani", preceduta da quella relativa alla "società".

Grazie ad alcuni calcoli statistici indicati nella succitata tabella, è possibile osservare la varietà dei valori assunti dalle variabili ad oggetto.

Lo studio prevede l'analisi, anche in questo caso, delle sub-aree, così come riportato nel Pannello B della Tabella 5.

Analizzando la macro-area "ambiente", si nota come l'estensione della comunicazione delle relative sub-aree rimanga pressoché invariata in entrambi gli anni di riferimento ed in cui la sub-area "emissioni, scarichi, rifiuti" rappresenta il 41% nel 2011 e 40% nel 2012 di tutta la comunicazione spesa in tale macro-area.

Medesimo discorso vale per la macro-area "diritti umani" in cui la sub-area "classe residuale" rappresenta il 53% nel 2011 e 54% nel 2012 di tutta la comunicazione spesa in tale macro-area.

La macro-area "pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate" è maggiormente incentrata sulla sub-area "impiego", dando esiguo risalto agli aspetti legati ai rapporti tra management e lavoratori e alla pari opportunità.

A differenza di tutte le altre macro-aree, quella relativa alla "produzione responsabile" attribuisce maggior peso alla tematica connessa alla "conformità", per poi focalizzarsi sulla "sicurezza e salute dei consumatori".

Infine, la macro-area "società" attribuisce in entrambi gli anni il 54% della relativa CSR disclosure alle good causes, per poi concentrarsi sui rapporti con la comunità.

Tab. 5 . Estensione della comunicazione

Panello A:						
Estensione della comunicazione nelle specifiche aree 2012 (N=30)						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Ambiente	92	2104	688,83	519,82	20.665	40%
Diritti umani	0	153	27,70	30,70	831	2%
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	133	1066	510,07	244,81	15.302	29%
Società	3	141	51,93	29,59	1.558	3%
Produzione responsabile	83	1081	463,43	246,22	13.903	27%
<i>Totale</i>					52.259	100

Estensione della comunicazione nelle specifiche aree 2011 (N=29)						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Ambiente	196	1909	728,20	471,26	21.118	40%
Diritti umani	1	93	27,29	22,25	791	1%
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	190	1204	528,48	246,21	15.326	29%
Società	17	155	70,07	30,62	2.032	4%
Produzione responsabile	11	926	475,62	246,90	13.793	26%
<i>Totale</i>					5.3060	100%

Panel B:						
Estensione della comunicazione nelle specifiche sub-aree 2012 (N=30)						
<i>Ambiente</i>						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Materiali	14	207	60,23	39,86	1807	9%
Energia	0	281	73,00	79,06	2190	11%
Acqua	2	382	53,57	82,17	1607	8%
Biodiversità	0	39	10,57	9,55	317	2%
Emissioni, scarichi, rifiuti	31	1040	277,63	224,10	8329	40%
Trasporti	24	638	153,77	159,72	4613	22%
Conformità	0	10	4,03	2,44	121	1%
Quadro generale	2	70	23,33	16,16	700	3%
Classe residuale	3	96	32,70	24,32	981	5%
<i>Totale</i>					20.665	100%

<i>Diritti Umani</i>						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Azioni per la sicurezza	0	5	1,37	1,50	41	5%
Non discriminazioni	0	1	0,07	0,25	2	0%
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	0	15	4,93	4,19	148	18%

Lavoro minorile	0	18	2,80	3,32	84	10%
Sfruttamento della forza lavoro	0	20	2,53	3,76	76	9%
Diritti delle popolazioni indigene	0	6	0,63	1,35	19	2%
Pratiche di investimento e approvvigionamento	0	4	0,37	0,85	11	1%
Conformità	0	1	0,07	0,25	2	0%
Classe residuale	0	147	14,93	26,23	448	54%
<i>Totale</i>					831	100%

Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate

	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Impiego	61	622	237,27	132,61	7.118	47%
Rapporti tra management e lavoratori	0	26	8,47	7,19	254	2%
Salute e sicurezza sul lavoro	13	178	73,07	45,84	2.192	14%
Formazione	28	202	109,17	51,36	3.275	21%
Soddisfazione dei dipendenti	0	141	46,63	34,59	1.399	9%
Pari opportunità	0	43	11,53	9,53	346	2%
Conformità	0	4	1,23	1,22	37	0%
Classe residuale	3	85	22,70	16,61	681	4%
<i>Totale</i>					15.302	100%

Produzione responsabile

	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Sicurezza e salute dei consumatori	0	62	16,57	15,73	497	32%
Informazioni ed Etichettature prodotti	0	12	2,13	2,37	64	4%
Comunicazioni di marketing	1	42	13,73	10,09	412	26%
Rispetto della privacy	0	9	1,50	2,76	45	3%
Customer Satisfaction	0	22	7,67	6,88	230	15%
Conformità	0	24	9,07	6,21	272	17%
Classe residuale	0	9	1,27	2,20	38	2%
<i>Totale</i>					1.558	100%

Società

	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Comunità locali	12	364	101,77	73,52	3.053	22%
Corruzione	1	52	17,17	13,87	515	4%
Contributi Politici	0	4	0,63	0,89	19	0%
Comportamenti anti-collusivi	0	9	1,77	2,19	53	0%
Good causes	55	470	250,37	120,70	7.511	54%
Conformità	0	8	3,33	2,55	100	1%
Classe residuale	12	240	88,40	57,05	2.652	19%
<i>Totale</i>					13.903	100%

Estensione della comunicazione nelle specifiche sub-aree 2011 (N=29)

<i>Ambiente</i>						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Materiali	18	172	60,93	36,19	1.767	8%
Energia	8	288	77,28	76,18	2.241	11%
Acqua	7	370	55,00	75,82	1.595	8%
Biodiversità	0	35	11,31	10,70	328	2%
Emissioni, scarichi, rifiuti	90	949	299,00	207,71	8.671	41%
Trasporti	25	659	162,59	155,45	4.715	22%
Conformità	0	24	7,54	5,02	219	1%
Quadro generale	1	86	23,28	17,46	675	3%
Classe residuale	3	91	31,28	20,42	907	4%
<i>Totale</i>					21.118	100%

<i>Diritti Umani</i>						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Azioni per la sicurezza	0	4	1,81	1,19	52	7%
Non discriminazioni	0	1	0,14	0,35	4	1%
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	0	29	5,00	5,66	145	18%
Lavoro minorile	0	10	2,52	2,35	73	9%
Sfruttamento della forza lavoro	0	9	2,62	2,27	76	10%
Diritti delle popolazioni indigene	0	2	0,34	0,67	10	1%
Pratiche di investimento e approvvigionamento	0	3	0,31	0,71	9	1%
Conformità	0	0	0,00	0,00	-	0%
Classe residuale	0	84	14,55	17,37	422	53%
<i>Totale</i>					791	100%

<i>Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate</i>						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Impiego	70	536	240,97	121,52	6.988	46%
Rapporti tra management e lavoratori	0	18	6,09	4,52	176	1%
Salute e sicurezza sul lavoro	16	220	86,54	55,83	2.510	16%
Formazione	0	224	110,28	50,55	3.198	21%
Soddisfazione dei dipendenti	0	153	46,86	35,75	1.359	9%
Pari opportunità	0	42	11,24	10,32	326	2%
Conformità	0	7	2,30	1,53	67	0%
Classe residuale	0	85	24,21	19,35	702	5%
<i>Totale</i>					15.326	100%

<i>Produzione responsabile</i>						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Sicurezza e salute dei consumatori	3	54	21,94	14,38	636	31%
Informazioni ed Etichettature prodotti	0	8	1,66	2,02	48	2%

Comunicazioni di marketing	0	47	13,90	10,86	403	20%
Rispetto della privacy	0	16	5,76	4,39	167	8%
Customer Satisfaction	0	23	8,03	7,15	233	11%
Conformità	0	55	16,94	11,28	491	24%
Classe residuale	0	5	1,84	1,28	53	3%
<i>Totale</i>					2.032	100%

Società

	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Comunità locali	0	232	101,62	61,98	2.947	21%
Corruzione	0	83	17,48	17,82	507	4%
Contributi Politici	0	2	0,62	0,73	18	0%
Comportamenti anti-collusivi	0	9	1,69	2,07	49	0%
Good causes	0	488	258,90	131,33	7.508	54%
Conformità	3	207	89,08	54,37	2.583	19%
Classe residuale	0	20	6,23	4,15	181	1%
<i>Totale</i>					13.793	100%

Qualità della comunicazione

Questa fase prevede lo studio della tipologia di comunicazione, indagando sia le informative verbali sia quelle relative agli indicatori di performance.

Nonostante gli indicatori di performance siano considerati misure oggettive di vera performance sociale (Clarkson et al., 2008) ed il GRI offra ampie linee guida circa gli indicatori di performance, delle 30 società analizzate, solo 25 hanno fornito dati quantitativi in linea coi suddetti indicatori. Di seguito le motivazioni:

- 1 adotta gli standard definiti dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS);
- 1, pur avendo redatto il CSR report secondo le Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Initiative (GRI), non riportano i dati quantitativi secondo i relativi protocolli di indicatori;
- 1, pur avendo redatto il CSR report secondo le Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Initiative (GRI), riporta i dati quantitativi secondo i relativi protocolli di indicatori solo nella versione inglese;
- 1 non adotta alcuno standard di riferimento.

Il Pannello A della Tabella 6 mostra come le società che rendicontano secondo i protocolli di indicatori GRI diano, nel totale, pressoché identico risalto alla divulgazione dei dati quantitativi nelle differenti macro-aree, diversamente da quanto si osserva analizzando la divulgazione quantitativa nelle singole sub-aree (Pannello B). Ad esempio,

la sub-area “biodiversità” assume minor rilevanza in entrambi gli anni rispetto alle altre sub-aree ambientali, mentre nella macro-area “diritti umani”, le voci “pratiche di sicurezza” e “valutazione” sono indicate, nel 2012, da sole sei società.

Tab. 6: *Confronto fra comunicazione qualitative e quantitativa e indicatori di performance*

Panel A: Confronto fra comunicazione qualitative e quantitativa nelle aree						
	Informazioni qualitative (n.)		Informazioni quantitative (n.)		Informazioni quantitative (%)	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Ambiente	100%	100%	24	24	80%	80%
Diritti umani	100%	87%	24	23	80%	77%
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	100%	100%	25	25	83%	83%
Società	100%	100%	25	24	83%	80%
Produzione responsabile	100%	100%	24	23	80%	77%
<i>Totale</i>	100%	100%	25	25	80%	80%

Panel B: Comunicazione quantitative nelle sub-aree					
	Indicatori di performance GRI	Informazioni quantitative (n.)		Informazioni quantitative (%)	
		2011	2012	2011	2012
<i>Ambiente</i>	EN1	17	18	57%	60%
	EN2	14	15	47%	50%
	EN3	24	23	80%	77%
Energia	EN4	19	21	63%	70%
	EN5	22	23	73%	77%
	EN6	19	21	63%	70%
	EN7	11	19	37%	63%
Acqua	EN8	22	23	73%	77%
	EN9	8	12	27%	40%
	EN10	12	11	40%	37%
Biodiversità	EN11	14	15	47%	50%
	EN12	13	12	43%	40%
	EN13	10	12	33%	40%
	EN14	12	15	40%	50%
	EN15	5	8	17%	27%
Emissioni, scarichi, rifiuti	EN16	22	23	73%	77%
	EN17	17	15	57%	50%
	EN18	19	22	63%	73%
	EN19	19	18	63%	60%

	EN20	17	18	57%	60%
	EN21	16	15	53%	50%
	EN22	23	24	77%	80%
	EN23	19	16	63%	53%
	EN24	7	10	23%	33%
	EN25	7	10	23%	33%
Prodotti e servizi	EN26	21	22	70%	73%
	EN27	9	9	30%	30%
Conformità	EN28	21	19	70%	63%
Trasporti	EN29	15	17	50%	57%
Generale	EN30	15	15	50%	50%

Diritti Umani

	Indicatori di performance GRI	Informazioni quantitative (n.)		Informazioni quantitative (%)	
		2011	2012	2011	2012
Pratiche di investimento e approvvigionamento	HR1	16	15	53%	50%
	HR2	22	18	73%	60%
	HR3	12	12	40%	40%
Non discriminazione	HR4	18	17	60%	57%
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	HR5	19	17	63%	57%
	HR6	19	17	63%	57%
Lavoro forzato	HR7	18	17	60%	57%
Pratiche di sicurezza	HR8	6	7	20%	23%
Diritti delle popolazioni indigene	HR9	9	10	30%	33%
Valutazione	HR10	6	6	20%	20%
Rimedi	HR11	7	8	23%	27%

Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate

	Indicatori di performance GRI	Informazioni quantitative (n.)		Informazioni quantitative (%)	
		2011	2012	2011	2012
Occupazione	LA1	24		80%	80%
	LA2	22		73%	77%
	LA3	18		60%	63%
	LA15	9		30%	53%
Relazioni industriali	LA4	22		73%	83%
	LA5	19		63%	70%
Salute e sicurezza sul lavoro	LA6	16		53%	53%
	LA7	23		77%	77%
	LA8	21		70%	67%
	LA9	18		60%	57%
Formazione e istruzione	LA10	22		73%	73%
	LA11	17		57%	57%
	LA12	17		57%	70%
Diversità e pari opportunità	LA13	23		77%	77%
Uguaglianza di remunerazione tra	LA14	20		67%	60%

donne e uomini

Società

	Indicatori di performance GRI	Informazioni quantitative (n.)		Informazioni quantitative (%)	
		2011	2012	2011	2012
Comunità locali	SO1	20	20	67%	67%
	SO9	8	11	27%	37%
	SO10	7	12	23%	40%
Corruzione	SO2	23	23	77%	77%
	SO3	22	22	73%	73%
Comportamenti anti-collusivi	SO4	20	22	67%	73%
Contributi politici (approccio nei confronti di politica/istituzioni)	SO5	20	18	67%	60%
	SO6	15	18	50%	60%
Comportamenti anti-collusivi	SO7	14	16	47%	53%
Conformità	SO8	19	17	63%	57%

Produzione responsabile

	Indicatori di performance GRI	Informazioni quantitative (n.)		Informazioni quantitative (%)	
		2011	2012	2011	2012
Salute e sicurezza dei consumatori	PR1	19	18	63%	60%
	PR2	7	11	23%	37%
Etichettatura di prodotti e servizi (labeling)	PR3	18	18	60%	60%
	PR4	8	8	27%	27%
	PR5	18	17	60%	57%
Marketing communication	PR6	14	15	47%	50%
	PR7	12	12	40%	40%
Rispetto della privacy	PR8	16	16	53%	53%
Conformità	PR9	19	18	63%	60%

L'indagine è ulteriormente estesa alla valutazione dell'informazione qualitativa, suddividendola in "valori e principi", "approccio manageriale" e "piani futuri".

Il Pannello A della Tabella 7 mostra come oltre il 90% dell'informazione qualitativa sia riferita alla voce "approccio manageriale", attribuendo solo l'1% circa alla voce "piani futuri". Il Pannello B della succitata tabella, mostra l'estensione della comunicazione qualitativa nelle specifiche sub-aree. Mentre nella macro-area "ambiente" la pertuale di divulgazione nelle tre categorie è pressoché uguale in ciascuna sub-area, nella macro-area "diritti umani" si osserva come alcune sub-aree siano riferite

esclusivamente o ai “valori e principi” o all’“approccio manageriale”; nella macro-area “pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate”, assumono notevole rilevanza nella categoria “valori e principi” le sub-aree “rapporti tra management e lavoratori” e “soddisfazione dei dipendenti”; le sub-aree delle macro-aree “produzione responsabile” e “società” rispecchiano le percentuali generali.

Tab. 7. *Estensione della comunicazione qualitativa*

Panel A:						
Estensione della comunicazione qualitativa 2011 (N=29)						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Valori e principi	35	729	159	127,37	4.610	8,69
Approccio manageriale	550	3387	1654	824,96	47.973	90,41
Piani futuri	3	47	16	10,25	477	0,90
<i>Totale</i>					53.060	100,00

Estensione della comunicazione qualitativa 2012 (N=30)						
	Min.	Max.	Mean	σ^2	Σ	%
Valori e principi	0	401	151,53	99,46	4.546	8,70
Approccio manageriale	239	3897	1570,50	893,97	47.115	90,16
Piani futuri	0	65	19,93	14,09	598	1,14
<i>Totale</i>					52.259	100,00

Panel B:			
Estensione della comunicazione qualitativa nelle specifiche sub-aree 2011 (N=29)			
<i>Ambiente</i>			
	Valori e principi	Approccio manageriale	Piani futuri
Materiali	2%	96%	2%
Energia	4%	93%	3%
Acqua	3%	96%	1%
Biodiversità	5%	93%	2%
Emissioni, scarichi, rifiuti	4%	96%	1%
Trasporti	3%	96%	1%
Conformità	5%	95%	0%
Quadro generale	5%	94%	1%
Classe residuale	5%	92%	4%
<i>Totale</i>	3%	95%	1%

Diritti Umani

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Azioni per la sicurezza	17%	83%	0%
Non discriminazioni	0%	100%	0%
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	0%	100%	0%
Lavoro minorile	100%	0%	0%
Sfruttamento della forza lavoro	100%	0%	0%
Diritti delle popolazioni indigene	100%	0%	0%
Pratiche di investimento e approvvigionamento	0%	100%	0%
Conformità	0,00%	0,00%	0%
Classe residuale	6%	94%	0%
<i>Totale</i>	25%	75%	0%

Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Impiego	3%	96%	1%
Rapporti tra management e lavoratori	96%	3%	1%
Salute e sicurezza sul lavoro	47%	52%	1%
Formazione	2%	98%	1%
Soddisfazione dei dipendenti	96%	3%	1%
Pari opportunità	52%	44%	4%
Conformità	0%	100%	0%
Classe residuale	0%	100%	0%
<i>Totale</i>	20%	79%	1%

Produzione responsabile

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Sicurezza e salute dei consumatori	33%	64%	3%
Informazioni ed Etichettature prodotti	0%	100%	0%
Comunicazioni di marketing	19%	81%	0%
Rispetto della privacy	16%	84%	0%
Customer Satisfaction	3%	92%	4%
Conformità	0%	100%	0%
Classe residuale	0%	100%	0%
<i>Totale</i>	16%	83%	1%

Società

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Comunità locali	5%	95%	1%
Corruzione	1%	99%	0%
Contributi Politici	6%	94%	0%
Comportamenti anti-collusivi	4%	96%	0%

Good causes	0%	100%	0%
Conformità	0%	100%	0%
Classe residuale	3%	96%	1%
<i>Totale</i>	2%	98%	0%

**Estensione della comunicazione qualitativa nelle specifiche sub-aree
2012 (N=30)**

Ambiente

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Materiali	2%	95%	3%
Energia	4%	96%	1%
Acqua	3%	95%	2%
Biodiversità	6%	93%	2%
Emissioni, scarichi, rifiuti	4%	95%	1%
Trasporti	2%	97%	1%
Conformità	10%	90%	0%
Quadro generale	5%	91%	4%
Classe residuale	7%	89%	3%
<i>Totale</i>	4%	95%	1%

Diritti Umani

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Azioni per la sicurezza	22%	78%	0%
Non discriminazioni	0%	100%	0%
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	0%	100%	0%
Lavoro minorile	100%	0%	0%
Sfruttamento della forza lavoro	100%	0%	0%
Diritti delle popolazioni indigene	100%	0%	0%
Pratiche di investimento e approvvigionamento	0%	100%	0%
Conformità	0,00%	0,00%	0,00%
Classe residuale	7%	93%	0%
<i>Totale</i>	27%	73%	0%

Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Impiego	4%	96%	1%
Rapporti tra management e lavoratori	71%	28%	0%
Salute e sicurezza sul lavoro	44%	54%	1%
Formazione	2%	96%	2%
Soddisfazione dei dipendenti	93%	6%	1%
Pari opportunità	50%	44%	6%

Conformità	0%	100%	0%
Classe residuale	0%	100%	0%
<i>Totale</i>	19%	79%	1%

Produzione responsabile

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Sicurezza e salute dei consumatori	21%	73%	6%
Informazioni ed Etichettature prodotti	0%	100%	0%
Comunicazioni di marketing	30%	70%	0%
Rispetto della privacy	13%	87%	0%
Customer Satisfaction	10%	78%	12%
Conformità	0%	100%	0%
Classe residuale	0%	100%	0%
<i>Totale</i>	16%	80%	4%

Società

	Valori e principi	Approccio manag.le	Piani futuri
Comunità locali	8%	90%	1%
Corruzione	5%	95%	0%
Contributi Politici	16%	84%	0%
Comportamenti anti-collusivi	25%	66%	9%
Good causes	0%	100%	0%
Conformità	0%	100%	0%
Classe residuale	4%	94%	2%
<i>Totale</i>	3%	96%	1%

Di seguito, si riporta graficamente l'estensione della comunicazione nei diversi settori negli anni 2011 e 2012, da cui emerge come il settore "petrolio, gas ed energia" sia quello maggiormente "impegnato" nella comunicazione delle proprie attività di CSR, seguito dal settore "industria" ed "attività finanziarie".

Fig. 3. Estensione della comunicazione nei diversi settori 2011

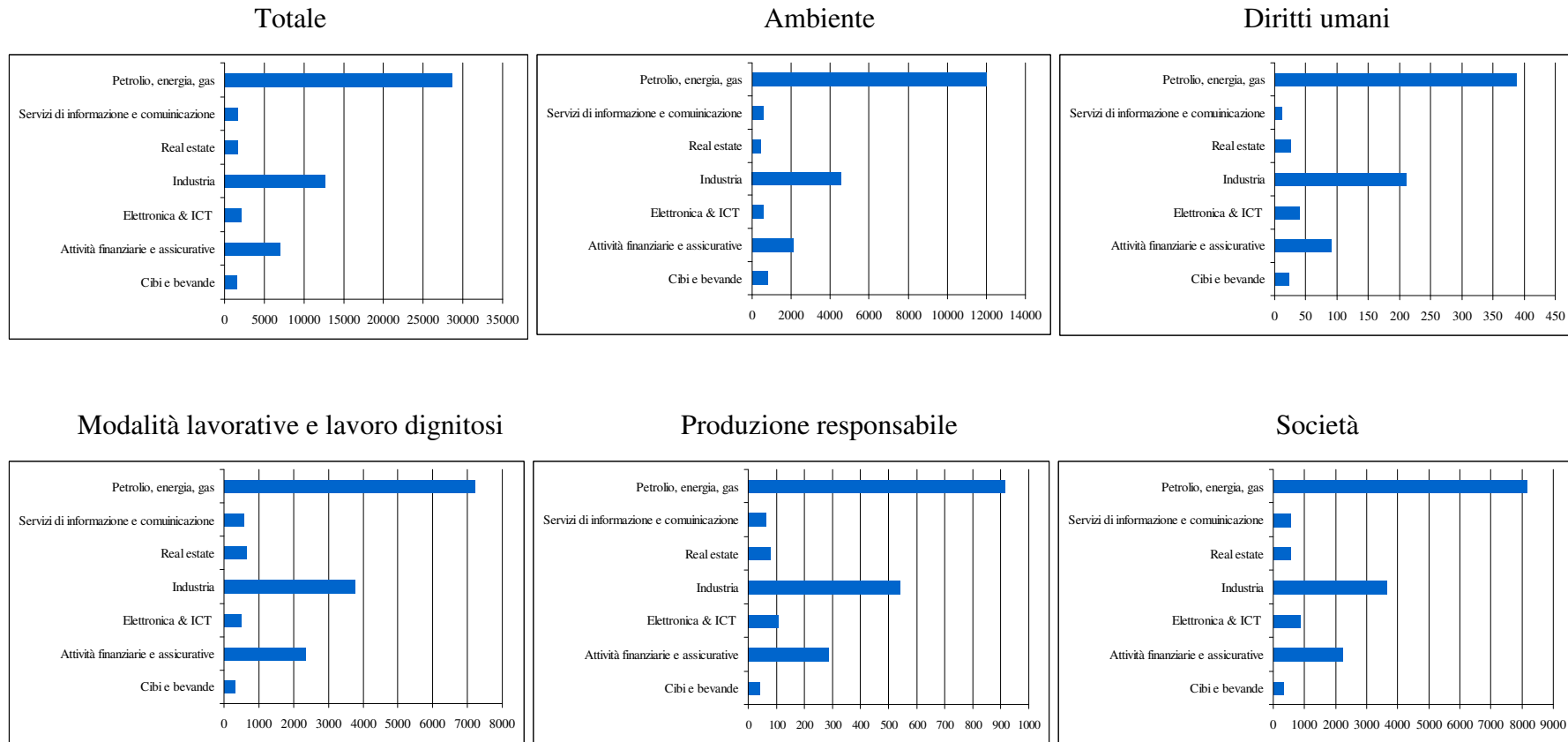


Fig. 4. Estensione della comunicazione nei diversi settori 2012

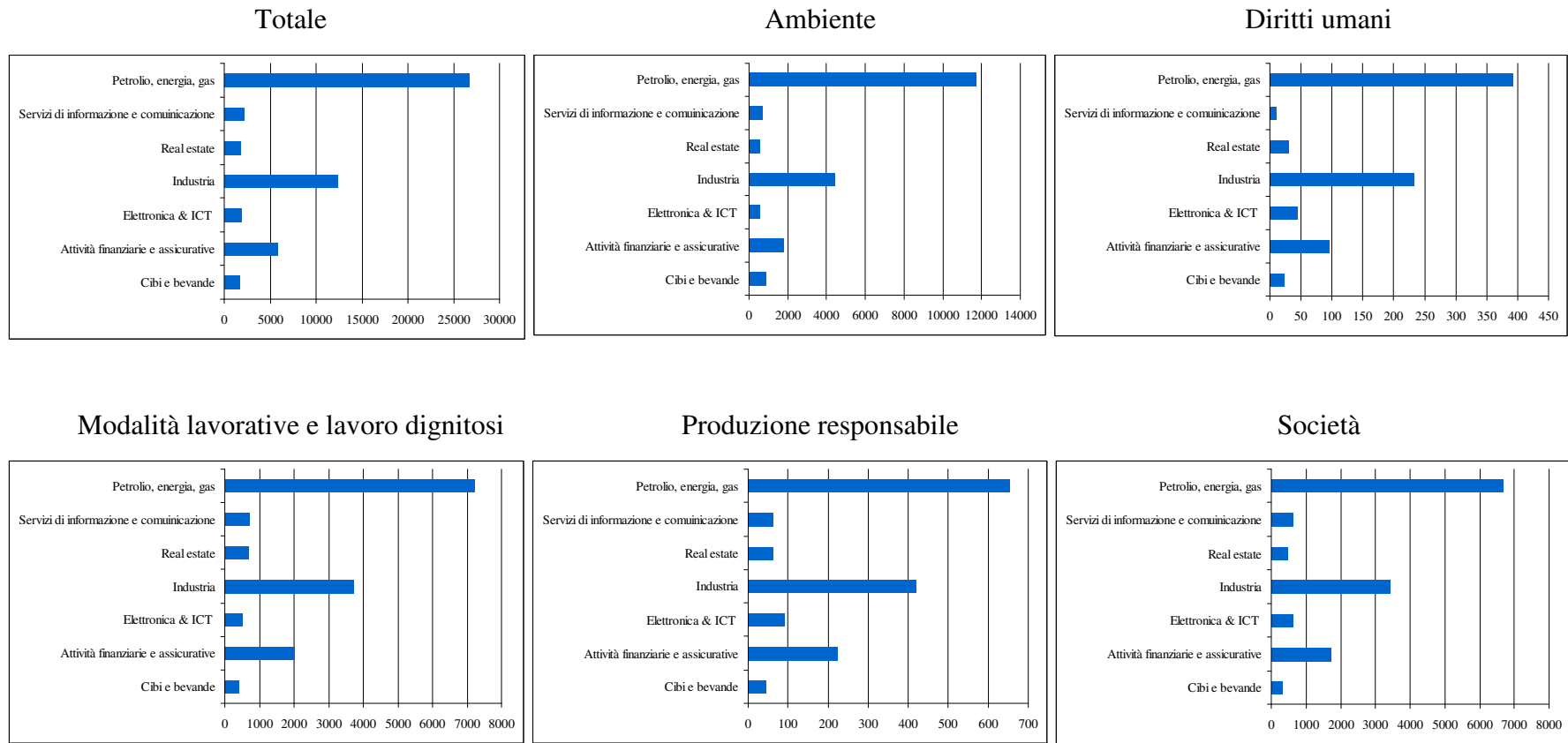
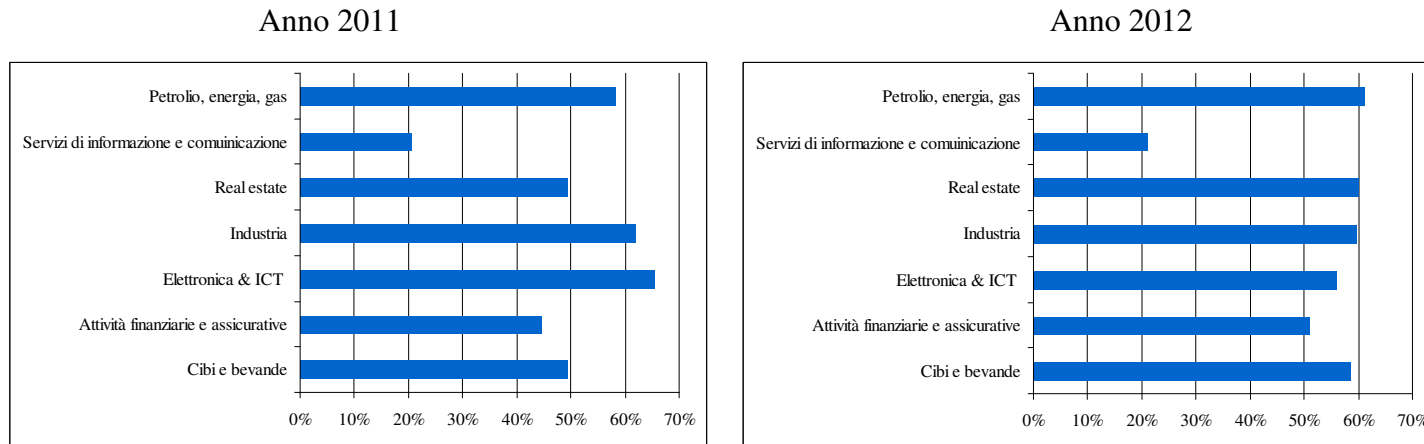


Fig. 5. % di società che comunicano uno o più indicatori GRI



Analisi delle correlazioni

Le ipotesi precedentemente formulate e che tramite il presente studio si sono volute testare, sono state verificate attraverso l'indice di correlazione di tipo non parametrico rho di Spearman, che consente di verificare l'ipotesi nulla dell'indipendenza tra due variabili.

Dato che l'analisi ha coinvolto indici finanziari di natura contabile e di mercato, l'analisi della correlazione è stata suddivisa in due fasi specificatamente descritte.

Dall'analisi emerge che la comunicazione dei CSR engagement non sono statisticamente e significativamente correlati con le performance finanziarie delle imprese.

In merito alla prima ipotesi di ricerca, i risultati mostrano una cograduazione negativa tra performance sociali e performance finanziarie di mercato ed una cograduazione positiva tra performance sociali e performance finanziarie contabili. In entrambi i casi tuttavia le correlazioni non superano il livello di significatività di 0.05.

In merito alla seconda ipotesi di ricerca, emerge l'assenza di cograduazione anche tra le macro-aree e sub-aree precedentemente individuate nella content analysis, se non per alcune eccezioni, quali:

- variabile "corruzione" e variabile "indice di borsa";
- variabile "lavoro minorile" e variabile "ROA";
- variabile "pratiche di investimento e approvvigionamento" e variabile "ROE".

La prima domanda posta, ovvero dare una risposta al dilemma "*does corporate responsibility pay off?*", sulla base dei risultati ottenuti, ottiene una risposta negativa.

Le attività sociali comunicate non hanno alcun effetto sui rendimenti azionari e sulle performance reddituali delle società. Tale esito potrebbe deludere gli investitori socialmente responsabili che operano nella speranza di "*to do well while doing good*" e quelli che sono disposti a ricevere rendimenti più bassi in virtù di un equo scambio per il benessere dell'intera comunità.

Questa analisi costituisce una prospettiva iniziale per quanto riguarda il ruolo che la CSP può giocare durante una crisi.

Di indubbio interesse sarà lo studio della relazione tra le variabili ad oggetto nel lungo periodo, in particolare per l'analisi non solo della creazione di un valore derivante dalle prestazioni sociali, ma piuttosto dell'analisi della conservazione del valore stesso, offrendo considerazioni circa gli output prodotti dagli CSR effort, quali apprendimento, reputazione ed esiti finanziari, ed una importante chiave di lettura del rapporto tra CSR e CSP.

Tab. 8. *Cograduazione tra macro-aree ed indice di borsa*

	Indice di borsa
Ambiente	-0,015
Diritti umani	-0,209
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	-0,087
Produzione responsabile	-0,052
Società	-0,108
Totale	-0,097
N. indicatori di performance GRI	0,056

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 9. *Cograduazione tra sub-area "ambiente" ed indice di borsa*

	Indice di borsa
Materiali	-,355
Energia	,232
Acqua	,049
Biodiversità	-,041
Emissioni, scarichi, rifiuti	-,108
Trasporti	,063
Conformità	,012
Quadro generale	,005
Classe residuale	,117

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 10. *Cograduazione tra sub-area “diritti umani” ed indice di borsa*

	Indice di borsa
Azioni per la sicurezza	,035
Non discriminazioni	-,170
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	-,163
Lavoro minorile	-,181
Sfruttamento della forza lavoro	-,276
Diritti delle popolazioni indigene	-,040
Pratiche di investimento e approvvigionamento	-,029
Conformità	-,077
Classe residuale	-,137

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 11. *Cograduazione tra sub-area “modalità lavorative e lavoro dignitoso” ed indice di borsa*

	Indice di borsa
Impiego	-,189
Rapporti tra management e lavoratori	,002
Salute e sicurezza sul lavoro	,088
Formazione	-,003
Pari opportunità	,022
Soddisfazione	-,121
Conformità	-,154
Classe residuale	-,190

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 12. *Cograduazione sub-area “produzione responsabile” ed indice di borsa*

	Indice di borsa
Sicurezza e salute dei consumatori	,151
Conformità Informazioni ed Etichettature prodotti	,039
Comunicazioni di marketing	-,084
Rispetto della privacy	,034
Customer Satisfaction	-,086
Conformità	-,019
Classe residuale	-,018

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 13. *Cograduazione sub-area “società” ed indice di borsa*

	Indice di borsa
Comunità	0,000
Corruzione	-0,434*
Politica pubblica	0,020
Comportamenti anti-collusivi	-0,198
Good causes	-0,149
Conformità	0,055
Classe residuale	0,002

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 14. *Cograduazione tra macro-aree ed indici di bilancio*

	ROE	ROA
Ambiente	0,068	0,190
Diritti umani	0,181	0,229
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	0,133	0,112
Produzione responsabile	0,230	0,239
Società	0,184	0,311
Totale	0,185	0,280
N. indicatori di performance GRI	0,116	0,076

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 15. *Cograduazione tra sub-area “ambiente” ed indici di bilancio*

	ROE	ROA
Materiali	-0,110	0,015
Energia	-0,271	-0,181
Acqua	0,138	0,312
Biodiversità	0,123	0,189
Emissioni, scarichi, rifiuti	0,003	0,127
Trasporti	0,328	0,280
Conformità	0,077	0,170
Quadro generale	0,111	0,258
Classe residuale	0,060	0,035

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 16. *Cograduazione tra sub-area “diritti umani” ed indici di bilancio*

	ROE	ROA
Azioni per la sicurezza	0,119	0,082
Non discriminazioni	0,060	0,179
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	0,189	0,165
Lavoro minorile	0,262	,368*
Sfruttamento della forza lavoro	0,260	0,352
Diritti delle popolazioni indigene	0,233	-0,013
Pratiche di investimento e approvvigionamento	,379*	0,153
Conformità	-	-
Classe residuale	0,050	0,130

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 17. *Cograduazione tra sub-area “modalità lavorative e lavoro dignitoso” ed indici di bilancio*

	ROE	ROA
Impiego	0,136	0,126
Rapporti tra management e lavoratori	-0,012	0,163
Salute e sicurezza sul lavoro	0,020	0,021
Formazione	0,257	0,211
Pari opportunità	0,257	0,239
Soddisfazione	0,182	0,135
Conformità	0,175	0,156
Classe residuale	-0,114	-0,067

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 18. *Cograduazione sub-area “produzione responsabile” ed indici di bilancio*

	ROE	ROA
Sicurezza e salute dei consumatori	0,131	0,087
Conformità Informazioni ed Etichettature prodotti	0,251	0,302
Comunicazioni di marketing	0,256	0,297
Rispetto della privacy	0,071	-0,226
Customer Satisfaction	-0,058	-0,040
Conformità	0,056	0,030
Classe residuale	0,183	0,164

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab. 19. *Cograduazione sub-area “società” ed indici di bilancio*

	ROE	ROA
Comunità	0,160	0,314
Corruzione	0,121	0,202
Politica pubblica	0,210	0,178
Comportamenti anti-collusivi	0,277	0,207
Good causes	0,181	0,309
Conformità	0,057	0,046
Classe residuale	0,137	0,287

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

APPENDICE

Appendice 1. Elenco delle aziende selezionate in ordine di grado di capitalizzazione

1	A2A S.p.A.
2	Acea S.p.A.
3	Atlantia S.p.A.
4	Autogrill S.p.A.
5	Banca Generali S.p.A.
6	Banca Mediolanum S.p.A.
7	Banca Monte Paschi Siena S.p.A.
8	Buzzi Unicem S.p.A.
9	Credito Valtellinese Società Cooperativa
10	Edison S.p.A.
11	Enel S.p.A.
12	Eni S.p.A.
13	Erg S.p.A.
14	Finmeccanica S.p.A.
15	Gruppo Editoriale L'Espresso S.p.A.
16	Gtech S.p.A.
17	Hera S.p.A.
18	Igd - Siiq S.p.A.
19	Intesa Sanpaolo S.p.A.
20	Iren S.p.A.
21	Kinexia S.p.A.
22	Piaggio & C. S.p.A.
23	Pirelli & C. S.p.A.
24	Prelios S.p.A.
25	Prysmian S.p.A.
26	Sabaf S.p.A.
27	Saras S.p.A.
28	Servizi Italia S.p.A.
29	Telecom Italia S.p.A.
30	Terna S.p.A.

Appendice 2. Macro-aree e sub-aree

Ambiente	<p>Materiali Energia Acqua Biodiversità Emissioni, scarichi, rifiuti Trasporti Quadro generale Classe residuale Conformità</p>
Diritti umani	<p>Azioni per la sicurezza Non discriminazioni Libertà di associazione e contrattazione collettiva Lavoro minorile Sfruttamento della forza lavoro Diritti delle popolazioni indigene Pratiche di investimento e approvvigionamento Classe residuale Conformità</p>
Modalità lavorative e lavoro dignitoso	<p>Impiego Rapporti tra management e lavoratori Salute e sicurezza sul lavoro Formazione Pari opportunità Soddisfazione Classe residuale Conformità</p>
Produzione responsabile	<p>Sicurezza e salute dei consumatori Conformità Informazioni ed Etichettature prodotti Comunicazioni di marketing Rispetto della privacy Customer Satisfaction Classe residuale Conformità</p>
Società	<p>Comunità Corruzione Politica pubblica Comportamenti anti-collusivi Good causes Classe residuale Conformità</p>

Appendice 3. Indicatori di performance GRI

Indicatori di performance ambientale	
<i>Materie prime</i>	
EN1	Materie prime utilizzate per peso o volume.
EN2	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato.
<i>Energia</i>	
EN3	Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.
EN4	Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.
EN5	Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza.
EN6	Iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico come risultato di queste iniziative.
EN7	Iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta e riduzioni ottenute.
<i>Acqua</i>	
EN8	Prelievo totale di acqua per fonte.
EN9	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua.
EN10	Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata.
<i>Biodiversità</i>	
EN11	Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati, o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.
EN12	Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.
EN13	Habitat protetti o ripristinati.
EN14	Strategie, azioni attuate, piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità
EN15	Numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione.
<i>Emissioni, scarichi, rifiuti</i>	
EN16	Emissioni totali dirette e indirette di gas ad effetto serra per peso.
EN17	Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra significative per peso.
EN18	Iniziative per ridurre l'emissione di gas ad effetto serra e risultati raggiunti.
EN19	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso.
EN20	NO, SO, e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso.
EN21	Acqua totale scaricata per qualità e destinazione.
EN22	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento.
EN23	Numero totale e volume di sversamenti significativi.
EN24	Peso dei rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea (allegati I, II,II, VIII) che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero.
EN25	Identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione.

<i>Prodotti e servizi</i>	
EN26	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto.
EN27	Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria.
<i>Conformità</i>	
EN28	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale.
<i>Trasporti</i>	
EN29	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale.
<i>Generale</i>	
EN30	Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologia.
Pratiche di lavoro e Indicatori di condizioni di lavoro adeguate	
<i>Occupazione</i>	
LA1	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto, distribuzione territoriale e genere.
LA2	Numeri totali e tassi di nuove assunzioni e di turnover del personale per età, genere e area geografica.
LA3	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno ma non per i lavoratori part-time e/o a termine, suddivisi per sedi operative più rilevanti.
LA15	Tasso di rientro al lavoro dopo il congedo parentale, suddiviso per genere
<i>Relazioni industriali</i>	
LA4	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione.
LA5	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva
<i>Salute e sicurezza sul lavoro</i>	
LA6	Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza, composto da rappresentanti della direzione e dei lavoratori, istituito al fine di controllare e fornire consigli sui programmi per la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore.
LA7	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e genere. CORE
LA8	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi. ADD
LA9	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza.
<i>Formazione e istruzione</i>	
LA10	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddiviso per genere e per categoria di lavoratori. ADD
LA11	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere. ADD.
LA12	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera, suddivisi per genere

<i>Diversità e pari opportunità</i>	
LA13	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità.
<i>Uguaglianza di remunerazione tra donne e uomini</i>	
LA14	Rapporto dello stipendio base e della remunerazione totale delle donne rispetto a quelli degli uomini a parità di categoria e suddivisi per sedi operative più significative.
Indicatori di performance dei diritti umani	
<i>Pratiche di investimento e approvvigionamento</i>	
HR1	Percentuale e numero totale di accordi e di contratti di investimento significativi che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti ad una relativa valutazione (screening). CORE
HR2	Percentuale dei principali fornitori, contraenti e altri partner che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese.
HR3	Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati.
<i>Non discriminazione</i>	
HR4	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni correttive intraprese.
<i>Libertà di associazione e contrattazione collettiva</i>	
HR5	Identificazione delle attività e dei principali fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere violata o esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti.
HR6	Identificazione delle operazioni e dei principali fornitori con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua effettiva abolizione.
<i>Lavoro forzato</i>	
HR7	Attività e principali fornitori con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure intraprese per contribuire all'abolizione di ogni loro forma.
<i>Pratiche di sicurezza</i>	
HR8	Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle procedure e sulle politiche riguardanti i diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione.
<i>Diritti delle popolazioni indigene</i>	
HR9	Numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese.
<i>Valutazione</i>	
HR10	Percentuale e numero totale delle attività sottoposte a controlli e/o valutazioni di impatto relativi ai diritti umani.
<i>Rimedi</i>	
HR11	Numero di rimostranze in materia di diritti umani pervenuti, trattati e risolti tramite meccanismi formali di rimostranza.
Indicatori di performance sulla società	
<i>Comunità locali</i>	
SO1	Percentuale delle attività per cui è stata coinvolta la comunità locale, sono

SO9	stati valutati gli impatti e sono stati implementati programmi di sviluppo. Attività con significativi impatti negativi, potenziali o effettivi, sulle comunità locali.
SO10	Misure di prevenzione e mitigazione implementate in attività con significativi impatti negativi, potenziali o effettivi, sulle comunità locali.
<i>Corruzione</i>	
SO2	Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione.
SO3	Percentuale dei lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anticorruzione dell'organizzazione.
SO4	Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione.
<i>Contributi politici (approccio nei confronti di politica/istituzioni)</i>	
SO5	Posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate.
SO6	Totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e relative istituzioni per Paese.
<i>Comportamenti anti-collusivi</i>	
SO7	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenze.
<i>Conformità</i>	
SO8	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti.
Indicatori di performance della responsabilità di prodotto	
<i>Salute e sicurezza dei consumatori</i>	
PR1	Fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure.
PR2	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita.
<i>Etichettatura di prodotti e servizi (labeling)</i>	
PR3	Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi.
PR4	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi.
PR5	Pratiche relative alla customer satisfaction, inclusi i risultati delle indagini volte alla sua misurazione.
<i>Marketing communication</i>	
PR6	Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relativi all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.
PR7	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.
<i>Rispetto della privacy</i>	

PR8 Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei consumatori.

Conformità

PR9 Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi.

Appendice 4. Analisi delle correlazioni

Tav. 1. Cograduazione tra macro-aree ed indice di borsa

Correlations					Correlations					Correlations				
			Ambiente	Indice di borsa				Diritti umani	Indice di borsa				Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	Indice di borsa
Spearman's rho	Ambiente	Correlation Coefficient	1,000	-,028	Spearman's rho	Diritti umani	Correlation Coefficient	1,000	-,209	Spearman's rho	Pratiche di lavoro e condiz di lavoro adeguate	Correlation Coefficient	1,000	-,079
		Sig. (2-tailed)	.	,885			Sig. (2-tailed)	.	,268			Sig. (2-tailed)	.	,678
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,028	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,209	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,079	1,000
		Sig. (2-tailed)	,885	.			Sig. (2-tailed)	,268	.			Sig. (2-tailed)	,678	.
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations					Correlations					Correlations				
			Produzione responsabile	Indice di borsa				Società	Indice di borsa				P.I.GRI	Indice di borsa
Spearman's rho	Produzione responsabile	Correlation Coefficient	1,000	-,052	Spearman's rho	Società	Correlation Coefficient	1,000	-,108	Spearman's rho	P.I.GRI	Correlation Coefficient	1,000	,097
		Sig. (2-tailed)	.	,786			Sig. (2-tailed)	.	,570			Sig. (2-tailed)	.	,611
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,052	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,108	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	,097	1,000
		Sig. (2-tailed)	,786	.			Sig. (2-tailed)	,570	.			Sig. (2-tailed)	,611	.
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations

			TOTALE	Indice di borsa
Spearman's rho	Totale	Correlation Coefficient	1,000	-,103
		Sig. (2- tailed)	.	,590
		N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,103	1,000
		Sig. (2- tailed)	,590	.
		N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tav. 2. Cograduazione tra sub-area “ambiente” ed indicatori contabili ed indice di borsa

Correlations					Correlations					Correlations				
		Materiali		Indice di borsa			Energia		Indice di borsa			Acqua		Indice di borsa
Spearman's rho	Materiali	Correlation Coefficient	1,000	-,355	Spearman's rho	Energia	Correlation Coefficient	1,000	-,232	Spearman's rho	Acqua	Correlation Coefficient	1,000	-,049
		Sig. (2-tailed)	.	,055			Sig. (2-tailed)	.	,218			Sig. (2-tailed)	.	,797
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
indice	indice	Correlation Coefficient	-,355	1,000	indice	indice	Correlation Coefficient	-,232	1,000	indice	indice	Correlation Coefficient	-,049	1,000
		Sig. (2-tailed)	,055	.			Sig. (2-tailed)	,218	.			Sig. (2-tailed)	,797	.
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations					Correlations					Correlations				
		Biodiversità		Indice di borsa			Emissioni		Indice di borsa			Trasporti		Indice di borsa
Spearman's rho	Biodiversità	Correlation Coefficient	1,000	-,041	Spearman's rho	Emissioni	Correlation Coefficient	1,000	-,108	Spearman's rho	Trasporti	Correlation Coefficient	1,000	-,063
		Sig. (2-tailed)	.	,831			Sig. (2-tailed)	.	,570			Sig. (2-tailed)	.	,743
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
indice	indice	Correlation Coefficient	-,041	1,000	indice	indice	Correlation Coefficient	-,108	1,000	indice	indice	Correlation Coefficient	-,063	1,000
		Sig. (2-tailed)	,831	.			Sig. (2-tailed)	,570	.			Sig. (2-tailed)	,743	.
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

			Conformità	Indice di borsa
Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	,012
		Sig. (2-tailed)	.	,952
		N	30	30
indice	indice	Correlation Coefficient	,012	1,000
		Sig. (2-tailed)	,952	.
		N	30	30

			Classe residuale	Indice di borsa
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,005
		Sig. (2-tailed)	.	,978
		N	30	30
indice	indice	Correlation Coefficient	,005	1,000
		Sig. (2-tailed)	,978	.
		N	30	30

			Classe residuale	Indice di borsa
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,117
		Sig. (2-tailed)	.	,538
		N	30	30
indice	indice	Correlation Coefficient	,117	1,000
		Sig. (2-tailed)	,538	.
		N	30	30

Tav 3. Cograduazione tra sub-area “diritti umani” ed indice di borsa

Correlations					Correlations					Correlations				
			Azioni per la sicurezza	Indice di borsa				Non discriminazioni	Indice di borsa				Libertà di associazione e contrattazione collettiva	Indice di borsa
Spearman's rho	Azioni per la sicurezza	Correlation Coefficient	1,000	,035	Spearman's rho	Non discriminazioni	Correlation Coefficient	1,000	-,170	Spearman's rho	Libertà di associaz. e contratt. Collet.	Correlation Coefficient	1,000	-,163
		Sig. (2-tailed)	.	,855			Sig. (2-tailed)	.	,370			Sig. (2-tailed)	.	,390
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
		Indice di borsa	,035	1,000			Indice di borsa	-,170	1,000			Indice di borsa	-,163	1,000
		Correlation Coefficient	,855	.			Correlation Coefficient	,370	.			Correlation Coefficient	,390	.
		Sig. (2-tailed)	.	,855			Sig. (2-tailed)	.	,370			Sig. (2-tailed)	.	,390
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations					Correlations					Correlations				
			Lavoro minorile	Indice di borsa				Sfruttamento della forza lavoro	Indice di borsa				Diritti delle popolazioni indigene	Indice di borsa
Spearman's rho	Lavoro minorile	Correlation Coefficient	1,000	-,181	Spearman's rho	Sfruttamento della forza lavoro	Correlation Coefficient	1,000	-,276	Spearman's rho	Diritti delle popolazioni indigene	Correlation Coefficient	1,000	-,040
		Sig. (2-tailed)	.	,338			Sig. (2-tailed)	.	,140			Sig. (2-tailed)	.	,834
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
		Indice di borsa	-,181	1,000			Indice di borsa	-,276	1,000			Indice di borsa	-,040	1,000
		Correlation Coefficient	,338	.			Correlation Coefficient	,140	.			Correlation Coefficient	,834	.
		Sig. (2-tailed)	.	,338			Sig. (2-tailed)	.	,140			Sig. (2-tailed)	.	,834
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations

			Pratiche di investim. e approv.	Indice di borsa
Spearman's rho	Pratiche di investimento e approv.	Correlation Coefficient	1,000	-,029
		Sig. (2-tailed)	.	,881
		N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,029	1,000
		Sig. (2-tailed)	,881	.
		N	30	30

Correlations

			Conformità	Indice di borsa
Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	-,077
		Sig. (2-tailed)	.	,685
		N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,077	1,000
		Sig. (2-tailed)	,685	.
		N	30	30

Correlations

			Classe residuale	Indice di borsa
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	-,137
		Sig. (2-tailed)	.	,469
		N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,137	1,000
		Sig. (2-tailed)	,469	.
		N	30	30

Tav 4. Cograduazione tra sub-area “modalità lavorative e lavoro dignitoso” ed indice di borsa

Correlations					Correlations					Correlations				
			Impiego	Indice di borsa				Rapporti tra management e lavoratori	Indice di borsa				Salute e sicurezza sul lavoro	Indice di borsa
Spearman's rho	Impiego	Correlation Coefficient	1,000	-,189	Spearman's rho	Rapporti tra management e lavoratori	Correlation Coefficient	1,000	,002	Spearman's rho	Salute e sicurezza sul lavoro	Correlation Coefficient	1,000	,088
		Sig. (2-tailed)	.	,316			Sig. (2-tailed)	.	,993			Sig. (2-tailed)	.	,643
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,189	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	,002	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	,088	1,000
		Sig. (2-tailed)	,316	.			Sig. (2-tailed)	,993	.			Sig. (2-tailed)	,643	.
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations					Correlations					Correlations				
			Formazione	Indice di borsa				Pari opportunità	Indice di borsa				Soddisfazione	Indice di borsa
Spearman's rho	Formazione	Correlation Coefficient	1,000	-,003	Spearman's rho	Pari opportunità	Correlation Coefficient	1,000	,022	Spearman's rho	Soddisfazione	Correlation Coefficient	1,000	-,121
		Sig. (2-tailed)	.	,989			Sig. (2-tailed)	.	,906			Sig. (2-tailed)	.	,525
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,003	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	,022	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,121	1,000
		Sig. (2-tailed)	,989	.			Sig. (2-tailed)	,906	.			Sig. (2-tailed)	,525	.
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations

			Conformità	Indice di borsa
Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	-,154
		Sig. (2-tailed)	.	,415
		N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,154	1,000
		Sig. (2-tailed)	,415	.
		N	30	30

Correlations

			Classe residuale	Indice di borsa
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	-,190
		Sig. (2-tailed)	.	,316
		N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,190	1,000
		Sig. (2-tailed)	,316	.
		N	30	30

Tav. 5. Cograduazione tra sub-area “produzione responsabile” ed indice di borsa

Correlations					Correlations					Correlations				
			Sicurezza e salute dei consumat.	Indice di borsa			Conformità Informaz. ed Etichettature prodotti	Indice di borsa				Comunica-zioni di marketing	Indice di borsa	
Spearman's rho	Sicurezza e salute dei consumat.	Correlation Coefficient	1,000	,151	Spearman's rho	Conformità Informazioni ed Etichettature prodotti	Correlation Coefficient	1,000	,039	Spearman's rho	Comunicazioni di marketing	Correlation Coefficient	1,000	-,084
		Sig. (2-tailed)	.	,426			Sig. (2-tailed)	.	,837			Sig. (2-tailed)	.	,660
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	,151	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	,039	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,084	1,000
		Sig. (2-tailed)	,426	.			Sig. (2-tailed)	,837	.			Sig. (2-tailed)	,660	.
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations					Correlations					Correlations				
			Rispetto della privacy	Indice di borsa			Customer Satisfaction	Indice di borsa				Conformità	Indice di borsa	
Spearman's rho	Rispetto della privacy	Correlation Coefficient	1,000	,034	Spearman's rho	Customer Satisfaction	Correlation Coefficient	1,000	-,086	Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	-,019
		Sig. (2-tailed)	.	,859			Sig. (2-tailed)	.	,650			Sig. (2-tailed)	.	,921
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	,034	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,086	1,000		Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,019	1,000
		Sig. (2-tailed)	,859	.			Sig. (2-tailed)	,650	.			Sig. (2-tailed)	,921	.
		N	30	30			N	30	30			N	30	30

Correlations

			Classe residuale	Indice di borsa
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	-,018
		Sig. (2- tailed)	.	,924
		N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	-,018	1,000
		Sig. (2- tailed)	,924	.
		N	30	30

Tav. 6. Cograduazione tra sub-area “società” ed indice di borsa

Correlations					Correlations					Correlations				
			Comunità	Indice di borsa				Corruzione	Indice di borsa				Politica pubblica	Indice di borsa
Spearman's rho	Comunità	Correlation Coefficient	1,000	,000	Spearman's rho	Corruzione	Correlation Coefficient	1,000	-,434*	Spearman's rho	Politica pubblica	Correlation Coefficient	1,000	,020
		Sig. (2-tailed)	.	1,000			Sig. (2-tailed)	.	,016			Sig. (2-tailed)	.	,918
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
			Indice di borsa	1,000				Indice di borsa	1,000				Indice di borsa	1,000
			Comunità	,000				Corruzione	-,434*				Politica pubblica	,020
			Indice di borsa	1,000				Indice di borsa	,016				Indice di borsa	,918
			Comunità	.				Corruzione	.				Politica pubblica	.
			Indice di borsa	.				Indice di borsa	.				Indice di borsa	.
			Comunità	30				Corruzione	30				Politica pubblica	30
			Indice di borsa	30				Indice di borsa	30				Indice di borsa	30

Correlations					Correlations					Correlations				
			Comportamenti anti-collusivi	Indice di borsa				Good causes	Indice di borsa				Conformità	Indice di borsa
Spearman's rho	Comportamenti anti-collusivi	Correlation Coefficient	1,000	-,198	Spearman's rho	Good causes	Correlation Coefficient	1,000	-,149	Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	,055
		Sig. (2-tailed)	.	,295			Sig. (2-tailed)	.	,433			Sig. (2-tailed)	.	,773
		N	30	30			N	30	30			N	30	30
			Indice di borsa	1,000				Indice di borsa	1,000				Indice di borsa	1,000
			Comportamenti anti-collusivi	-,198				Good causes	-,149				Conformità	,055
			Indice di borsa	,295				Indice di borsa	,433				Indice di borsa	,773
			Comportamenti anti-collusivi	.				Good causes	.				Conformità	.
			Indice di borsa	.				Indice di borsa	.				Indice di borsa	.
			Comportamenti anti-collusivi	30				Good causes	30				Conformità	30
			Indice di borsa	30				Indice di borsa	30				Indice di borsa	30

Correlations

			Classe residuale	Indice di borsa
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,002
		Sig. (2- tailed)	.	,991
		N	30	30
	Indice di borsa	Correlation Coefficient	,002	1,000
		Sig. (2- tailed)	,991	.
		N	30	30

Tav. 7. Cograduazione tra macro-aree ed indici di bilancio

Correlations

			Ambiente	ROE
Spearman's rho	Ambiente	Correlation Coefficient	1,000	,068
		Sig. (2-tailed)	.	,726
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,068	1,000
		Sig. (2-tailed)	,726	.
		N	29	29

Correlations

			Ambiente	ROA
Spearman's rho	Ambiente	Correlation Coefficient	1,000	,190
		Sig. (2-tailed)	.	,324
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,190	1,000
		Sig. (2-tailed)	,324	.
		N	29	29

Correlations

			Diritti umani	ROE
Spearman's rho	Diritti umani	Correlation Coefficient	1,000	,181
		Sig. (2-tailed)	.	,347
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,181	1,000
		Sig. (2-tailed)	,347	.
		N	29	29

Correlations

			Diritti umani	ROA
Spearman's rho	Diritti umani	Correlation Coefficient	1,000	,229
		Sig. (2-tailed)	.	,233
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,229	1,000
		Sig. (2-tailed)	,233	.
		N	29	29

Correlations

			Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	ROE
Spearman's rho	Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	Correlation Coefficient	1,000	,133
		Sig. (2-tailed)	.	,490
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,133	1,000
		Sig. (2-tailed)	,490	.
		N	29	29

Correlations

			Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	ROA
Spearman's rho	Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate	Correlation Coefficient	1,000	,112
		Sig. (2-tailed)	.	,564
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,112	1,000
		Sig. (2-tailed)	,564	.
		N	29	29

Correlations

			Produzione responsabile	ROE
Spearman's rho	Prodotti	Correlation Coefficient	1,000	,230
		Sig. (2-tailed)	.	,229
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,230	1,000
		Sig. (2-tailed)	,229	.
		N	29	29

Correlations

			Produzione responsabile	ROA
Spearman's rho	Prodotti	Correlation Coefficient	1,000	,239
		Sig. (2-tailed)	.	,211
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,239	1,000
		Sig. (2-tailed)	,211	.
		N	29	29

Correlations

			Società	ROE
Spearman's rho	Società	Correlation Coefficient	1,000	,184
		Sig. (2-tailed)	.	,339
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,184	1,000
		Sig. (2-tailed)	,339	.
		N	29	29

Correlations

			Società	ROA
Spearman's rho	Società	Correlation Coefficient	1,000	,311
		Sig. (2-tailed)	.	,100
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,311	1,000
		Sig. (2-tailed)	,100	.
		N	29	29

Correlations

			totale	ROE
Spearman's rho	totale	Correlation Coefficient	1,000	,185
		Sig. (2-tailed)	.	,337
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,185	1,000
		Sig. (2-tailed)	,337	.
		N	29	29

Correlations

			totale	ROA
Spearman's rho	totale	Correlation Coefficient	1,000	,280
		Sig. (2-tailed)	.	,142
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,280	1,000
		Sig. (2-tailed)	,142	.
		N	29	29

Correlations

			P.I.GRI	ROE
Spearman's rho	P.I.GRI	Correlation Coefficient	1,000	,116
		Sig. (2-tailed)	.	,548
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,116	1,000
		Sig. (2-tailed)	,548	.
		N	29	29

Correlations

			P.I.GRI	ROA
Spearman's rho	P.I.GRI	Correlation Coefficient	1,000	,076
		Sig. (2-tailed)	.	,696
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,076	1,000
		Sig. (2-tailed)	,696	.
		N	29	29

Tav. 8. Cograduazione tra sub-area “ambiente” ed indici di bilancio

Correlations					Correlations				
			Materiali	ROE				Materiali	ROA
Spearman's rho	Materiali	Correlation Coefficient	1,000	-,110	Spearman's rho	Materiali	Correlation Coefficient	1,000	,015
		Sig. (2-tailed)	.	,570			Sig. (2-tailed)	.	,940
		N	29	29			N	29	29
		ROE	ROA	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	,015	1,000	
		Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	,940	.	
		N	N	N	N	N	29	29	

Correlations					Correlations				
			Energia	ROE				Energia	ROA
Spearman's rho	Energia	Correlation Coefficient	1,000	-,271	Spearman's rho	Energia	Correlation Coefficient	1,000	-,181
		Sig. (2-tailed)	.	,156			Sig. (2-tailed)	.	,347
		N	29	29			N	29	29
		ROE	ROA	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	-,181	1,000	
		Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	,347	.	
		N	N	N	N	N	29	29	

Correlations

			Acqua	ROE
Spearman's rho	Acqua	Correlation Coefficient	1,000	,138
		Sig. (2-tailed)	.	,475
		N	29	29
ROE	ROE	Correlation Coefficient	,138	1,000
		Sig. (2-tailed)	,475	.
		N	29	29

Correlations

			Acqua	ROA
Spearman's rho	Acqua	Correlation Coefficient	1,000	,312
		Sig. (2-tailed)	.	,100
		N	29	29
ROA	ROA	Correlation Coefficient	,312	1,000
		Sig. (2-tailed)	,100	.
		N	29	29

Correlations

			Biodiversità	ROE
Spearman's rho	Biodiversità	Correlation Coefficient	1,000	,123
		Sig. (2-tailed)	.	,526
		N	29	29
ROE	ROE	Correlation Coefficient	,123	1,000
		Sig. (2-tailed)	,526	.
		N	29	29

Correlations

			Biodiversità	ROA
Spearman's rho	Biodiversità	Correlation Coefficient	1,000	,189
		Sig. (2-tailed)	.	,326
		N	29	29
ROA	ROA	Correlation Coefficient	,189	1,000
		Sig. (2-tailed)	,326	.
		N	29	29

Correlations

			Emissioni, scarichi, rifiuti	ROE
Spearman's rho	Emissioni, scarichi, rifiuti	Correlation Coefficient	1,000	,003
		Sig. (2- tailed)	.	,986
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,003	1,000
		Sig. (2- tailed)	,986	.
		N	29	29

Correlations

			Emissioni, scarichi, rifiuti	ROA
Spearman's rho	Emissioni, scarichi, rifiuti	Correlation Coefficient	1,000	,127
		Sig. (2- tailed)	.	,513
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,127	1,000
		Sig. (2- tailed)	,513	.
		N	29	29

Correlations

			Trasporti	ROE
Spearman's rho	Trasporti	Correlation Coefficient	1,000	,328
		Sig. (2- tailed)	.	,082
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,328	1,000
		Sig. (2- tailed)	,082	.
		N	29	29

Correlations

			Trasporti	ROA
Spearman's rho	Trasporti	Correlation Coefficient	1,000	,280
		Sig. (2- tailed)	.	,141
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,280	1,000
		Sig. (2- tailed)	,141	.
		N	29	29

Correlations

			Quadro generale	ROE
Spearman's rho	Quadro generale	Correlation Coefficient	1,000	,111
		Sig. (2-tailed)	.	,567
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,111	1,000
		Sig. (2-tailed)	,567	.
		N	29	29

Correlations

			Quadro generale	ROA
Spearman's rho	Quadro generale	Correlation Coefficient	1,000	,258
		Sig. (2-tailed)	.	,177
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,258	1,000
		Sig. (2-tailed)	,177	.
		N	29	29

Correlations

			Classe residuale	ROE
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,060
		Sig. (2-tailed)	.	,756
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,060	1,000
		Sig. (2-tailed)	,756	.
		N	29	29

Correlations

			Classe residuale	ROA
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,035
		Sig. (2-tailed)	.	,859
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,035	1,000
		Sig. (2-tailed)	,859	.
		N	29	29

Correlations				Correlations			
		Conformità	ROE			Conformità	ROA
Spearman's rho	Conformità	1,000	,077	Spearman's rho	Conformità	1,000	,170
	Correlation Coefficient				Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,690		Sig. (2-tailed)	.	,377
	N	29	29		N	29	29
	ROE	,077	1,000		ROA	,170	1,000
	Correlation Coefficient				Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,690	.		Sig. (2-tailed)	,377	.
	N	29	29		N	29	29

Tab. 9. Cograduazione tra sub-area “diritti umani” ed indici di bilancio

Correlations					Correlations				
			Azioni per la sicurezza	ROE				Azioni per la sicurezza	ROA
Spearman's rho	Azioni per la sicurezza	Correlation Coefficient	1,000	,119	Spearman's rho	Azioni per la sicurezza	Correlation Coefficient	1,000	,082
		Sig. (2-tailed)	.	,540			Sig. (2-tailed)	.	,672
		N	29	29			N	29	29
		ROE	,119	1,000			ROA	,082	1,000
		Sig. (2-tailed)	,540	.			Sig. (2-tailed)	,672	.
		N	29	29			N	29	29

Correlations					Correlations				
			Non discriminazioni	ROE				Non discriminazioni	ROA
Spearman's rho	Non discriminazioni	Correlation Coefficient	1,000	,060	Spearman's rho	Non discriminazioni	Correlation Coefficient	1,000	,179
		Sig. (2-tailed)	.	,758			Sig. (2-tailed)	.	,352
		N	29	29			N	29	29
		ROE	,060	1,000			ROA	,179	1,000
		Sig. (2-tailed)	,758	.			Sig. (2-tailed)	,352	.
		N	29	29			N	29	29

Correlations

			Libertà di associazione e contrattaz. collettiva	ROE
Spearman's rho	Libertà di associaz. e contrattaz. collettiva	Correlation Coefficient	1,000	,189
		Sig. (2-tailed)	.	,326
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,189	1,000
		Sig. (2-tailed)	,326	.
		N	29	29

Correlations

			Libertà di associazione e contrattaz. collettiva	ROA
Spearman's rho	Libertà di associaz. e contrattaz. collettiva	Correlation Coefficient	1,000	,165
		Sig. (2-tailed)	.	,391
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,165	1,000
		Sig. (2-tailed)	,391	.
		N	29	29

Correlations

			Lavoro minorile	ROE
Spearman's rho	Lavoro minorile	Correlation Coefficient	1,000	,262
		Sig. (2-tailed)	.	,170
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,262	1,000
		Sig. (2-tailed)	,170	.
		N	29	29

Correlations

			Lavoro minorile	ROA
Spearman's rho	Lavoro minorile	Correlation Coefficient	1,000	,368
		Sig. (2-tailed)	.	,049
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,368	1,000
		Sig. (2-tailed)	,049	.
		N	29	29

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			Sfruttamento della forza lavoro	ROE
Spearman's rho	Sfruttamento della forza lavoro	Correlation Coefficient	1,000	,260
		Sig. (2-tailed)	.	,173
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,260	1,000
		Sig. (2-tailed)	,173	.
		N	29	29

Correlations

			Sfruttamento della forza lavoro	ROA
Spearman's rho	Sfruttamento della forza lavoro	Correlation Coefficient	1,000	,352
		Sig. (2-tailed)	.	,061
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,352	1,000
		Sig. (2-tailed)	,061	.
		N	29	29

Correlations

			Diritti delle popolazioni indigene	ROE
Spearman's rho	Diritti delle popolaz. indigene	Correlation Coefficient	1,000	,233
		Sig. (2-tailed)	.	,224
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,233	1,000
		Sig. (2-tailed)	,224	.
		N	29	29

Correlations

			Diritti delle popolazioni indigene	ROA
Spearman's rho	Diritti delle popolaz. indigene	Correlation Coefficient	1,000	-,013
		Sig. (2-tailed)	.	,947
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	-,013	1,000
		Sig. (2-tailed)	,947	.
		N	29	29

Correlations

			Pratiche di investimento e approvvigionamento	ROE
Spearman's rho	Pratiche di investim. e approvvigionamento	Correlation Coefficient	1,000	,379
		Sig. (2-tailed)	.	,043
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,379	1,000
		Sig. (2-tailed)	,043	.
		N	29	29

Correlations

			Pratiche di investimento e approvvigionamento	ROA
Spearman's rho	Pratiche di investim. e approvvigionamento	Correlation Coefficient	1,000	,153
		Sig. (2-tailed)	.	,429
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,153	1,000
		Sig. (2-tailed)	,429	.
		N	29	29

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			Classe residuale	ROE
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,050
		Sig. (2-tailed)	.	,796
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,050	1,000
		Sig. (2-tailed)	,796	.
		N	29	29

Correlations

			Classe residuale	ROA
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,130
		Sig. (2-tailed)	.	,501
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,130	1,000
		Sig. (2-tailed)	,501	.
		N	29	29

Correlations				Correlations					
			Conformità	ROE				Conformità	ROA
Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	.	.	Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	.	.
		Sig. (2-tailed)	.	.			Sig. (2-tailed)	.	.
		N	29	29			N	29	29
		ROE	.	1,000			ROA	.	1,000
		Sig. (2-tailed)	.	.			Sig. (2-tailed)	.	.
		N	29	29			N	29	29

Tav 10. Cograduazione tra sub-area “modalità lavorative e lavoro dignitosi” ed indici di bilancio.

Correlations					Correlations				
			Impiego	ROE				Impiego	ROA
Spearman's rho	Impiego	Correlation Coefficient	1,000	,136	Spearman's rho	Impiego	Correlation Coefficient	1,000	,126
		Sig. (2-tailed)	.	,483			Sig. (2-tailed)	.	,516
		N	29	29			N	29	29
		ROE	,136	1,000			ROA	,126	1,000
		Sig. (2-tailed)	,483	.			Sig. (2-tailed)	,516	.
		N	29	29			N	29	29

Correlations					Correlations				
			Rapporti tra management e lavoratori	ROE				Rapporti tra management e lavoratori	ROA
Spearman's rho	Rapporti tra management e lavoratori	Correlation Coefficient	1,000	-,012	Spearman's rho	Rapporti tra management e lavoratori	Correlation Coefficient	1,000	,163
		Sig. (2-tailed)	.	,950			Sig. (2-tailed)	.	,399
		N	29	29			N	29	29
		ROE	-,012	1,000			ROA	,163	1,000
		Sig. (2-tailed)	,950	.			Sig. (2-tailed)	,399	.
		N	29	29			N	29	29

Correlations

			Salute e sicurezza sul lavoro	ROE
Spearman's rho	Salute e sicurezza sul lavoro	Correlation Coefficient	1,000	,020
		Sig. (2-tailed)	.	,919
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,020	1,000
		Sig. (2-tailed)	,919	.
		N	29	29

Correlations

			Salute e sicurezza sul lavoro	ROA
Spearman's rho	Salute e sicurezza sul lavoro	Correlation Coefficient	1,000	,021
		Sig. (2-tailed)	.	,914
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,021	1,000
		Sig. (2-tailed)	,914	.
		N	29	29

Correlations

			Formazione	ROE
Spearman's rho	Formazione	Correlation Coefficient	1,000	,257
		Sig. (2-tailed)	.	,178
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,257	1,000
		Sig. (2-tailed)	,178	.
		N	29	29

Correlations

			Formazione	ROA
Spearman's rho	Formazione	Correlation Coefficient	1,000	,211
		Sig. (2-tailed)	.	,271
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,211	1,000
		Sig. (2-tailed)	,271	.
		N	29	29

Correlations

			Pari opportunità	ROE
Spearman's rho	Pari opportunità	Correlation Coefficient	1,000	,257
		Sig. (2-tailed)	.	,178
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,257	1,000
		Sig. (2-tailed)	,178	.
		N	29	29

Correlations

			Pari opportunità	ROA
Spearman's rho	Pari opportunità	Correlation Coefficient	1,000	,239
		Sig. (2-tailed)	.	,212
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,239	1,000
		Sig. (2-tailed)	,212	.
		N	29	29

Correlations

			Soddisfazione	ROE
Spearman's rho	Soddisfazione	Correlation Coefficient	1,000	,182
		Sig. (2-tailed)	.	,346
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,182	1,000
		Sig. (2-tailed)	,346	.
		N	29	29

Correlations

			Soddisfazione	ROA
Spearman's rho	Soddisfazione	Correlation Coefficient	1,000	,135
		Sig. (2-tailed)	.	,486
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,135	1,000
		Sig. (2-tailed)	,486	.
		N	29	29

Correlations

			Conformità	ROE
Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	,175
		Sig. (2-tailed)	.	,363
		N	29	29
		ROE	,175	1,000
		Sig. (2-tailed)	,363	.
		N	29	29

Correlations

			Conformità	ROA
Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	,156
		Sig. (2-tailed)	.	,420
		N	29	29
		ROA	,156	1,000
		Sig. (2-tailed)	,420	.
		N	29	29

Correlations

			Classe residuale	ROE
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	-,114
		Sig. (2-tailed)	.	,556
		N	29	29
		ROE	-,114	1,000
		Sig. (2-tailed)	,556	.
		N	29	29

Correlations

			Classe residuale	ROA
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	-,067
		Sig. (2-tailed)	.	,731
		N	29	29
		ROA	-,067	1,000
		Sig. (2-tailed)	,731	.
		N	29	29

Tav. 11. Cograduazione tra sub-area “produzione responsabile” ed indici di bilancio.

Correlations					Correlations				
			Sicurezza e salute dei consumatori	ROE				Sicurezza e salute dei consumatori	ROA
Spearman's rho	Sicurezza e salute dei consumatori	Correlation Coefficient	1,000	,131	Spearman's rho	Sicurezza e salute dei consumatori	Correlation Coefficient	1,000	,087
		Sig. (2-tailed)	.	,497			Sig. (2-tailed)	.	,653
		N	29	29			N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,131	1,000		ROA	Correlation Coefficient	,087	1,000
		Sig. (2-tailed)	,497	.			Sig. (2-tailed)	,653	.
		N	29	29			N	29	29

Correlations					Correlations				
			Conformità Informazioni ed Etichettature prodotti	ROE				Conformità Informazioni ed Etichettature prodotti	ROA
Spearman's rho	Conformità Informazioni ed Etichettature prodotti	Correlation Coefficient	1,000	,251	Spearman's rho	Conformità Informazioni ed Etichettature prodotti	Correlation Coefficient	1,000	,302
		Sig. (2-tailed)	.	,190			Sig. (2-tailed)	.	,112
		N	29	29			N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,251	1,000		ROA	Correlation Coefficient	,302	1,000
		Sig. (2-tailed)	,190	.			Sig. (2-tailed)	,112	.
		N	29	29			N	29	29

Correlations

			Comunicazioni di marketing	ROE
Spearman's rho	Comunicazioni di marketing	Correlation Coefficient	1,000	,256
		Sig. (2-tailed)	.	,180
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,256	1,000
		Sig. (2-tailed)	,180	.
		N	29	29

Correlations

			Comunicazioni di marketing	ROA
Spearman's rho	Comunicazioni di marketing	Correlation Coefficient	1,000	,297
		Sig. (2-tailed)	.	,118
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,297	1,000
		Sig. (2-tailed)	,118	.
		N	29	29

Correlations

			Rispetto della privacy	ROE
Spearman's rho	Rispetto della privacy	Correlation Coefficient	1,000	,071
		Sig. (2-tailed)	.	,716
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,071	1,000
		Sig. (2-tailed)	,716	.
		N	29	29

Correlations

			Rispetto della privacy	ROA
Spearman's rho	Rispetto della privacy	Correlation Coefficient	1,000	-,226
		Sig. (2-tailed)	.	,239
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	-,226	1,000
		Sig. (2-tailed)	,239	.
		N	29	29

Correlations

			Customer Satisfaction	ROE
Spearman's rho	Customer Satisfaction	Correlation Coefficient	1,000	-,058
		Sig. (2-tailed)	.	,767
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	-,058	1,000
		Sig. (2-tailed)	,767	.
		N	29	29

Correlations

			Customer Satisfaction	ROA
Spearman's rho	Customer Satisfaction	Correlation Coefficient	1,000	-,040
		Sig. (2-tailed)	.	,839
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	-,040	1,000
		Sig. (2-tailed)	,839	.
		N	29	29

Correlations

			Conformità	ROE
Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	,056
		Sig. (2-tailed)	.	,773
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,056	1,000
		Sig. (2-tailed)	,773	.
		N	29	29

Correlations

			Conformità	ROA
Spearman's rho	Conformità	Correlation Coefficient	1,000	,030
		Sig. (2-tailed)	.	,877
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,030	1,000
		Sig. (2-tailed)	,877	.
		N	29	29

Correlations					Correlations				
			Classe residuale	ROE			Classe residuale	ROA	
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,183	Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,164
		Sig. (2-tailed)	.	,341			Sig. (2-tailed)	.	,395
		N	29	29			N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,183	1,000		ROA	Correlation Coefficient	,164	1,000
		Sig. (2-tailed)	,341	.			Sig. (2-tailed)	,395	.
		N	29	29			N	29	29

Tav. 12. Cograduazione tra sub-area “società” ed indici di bilancio.

Correlations					Correlations				
			Comunità	ROE				Comunità	ROA
Spearman's rho	Comunità	Correlation Coefficient	1,000	,160	Spearman's rho	Comunità	Correlation Coefficient	1,000	,314
		Sig. (2-tailed)	.	,406			Sig. (2-tailed)	.	,097
		N	29	29			N	29	29
ROE		Correlation Coefficient	,160	1,000	ROA		Correlation Coefficient	,314	1,000
		Sig. (2-tailed)	,406	.			Sig. (2-tailed)	,097	.
		N	29	29			N	29	29

Correlations					Correlations				
			Corruzione	ROE				Corruzione	ROA
Spearman's rho	Corruzione	Correlation Coefficient	1,000	,121	Spearman's rho	Corruzione	Correlation Coefficient	1,000	,202
		Sig. (2-tailed)	.	,531			Sig. (2-tailed)	.	,293
		N	29	29			N	29	29
ROE		Correlation Coefficient	,121	1,000	ROA		Correlation Coefficient	,202	1,000
		Sig. (2-tailed)	,531	.			Sig. (2-tailed)	,293	.
		N	29	29			N	29	29

Correlations

			Politica Pubblica	ROE
Spearman's rho	Politica Pubblica	Correlation Coefficient	1,000	,210
		Sig. (2-tailed)	.	,275
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,210	1,000
		Sig. (2-tailed)	,275	.
		N	29	29

Correlations

			Politica Pubblica	ROA
Spearman's rho	Politica Pubblica	Correlation Coefficient	1,000	,178
		Sig. (2-tailed)	.	,356
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,178	1,000
		Sig. (2-tailed)	,356	.
		N	29	29

Correlations

			Comportamenti anti-collusivi	ROE
Spearman's rho	Comportamenti anti-collusivi	Correlation Coefficient	1,000	,277
		Sig. (2-tailed)	.	,146
		N	29	29
	ROE	Correlation Coefficient	,277	1,000
		Sig. (2-tailed)	,146	.
		N	29	29

Correlations

			Comportamenti anti-collusivi	ROA
Spearman's rho	Comportamenti anti-collusivi	Correlation Coefficient	1,000	,207
		Sig. (2-tailed)	.	,280
		N	29	29
	ROA	Correlation Coefficient	,207	1,000
		Sig. (2-tailed)	,280	.
		N	29	29

Correlations

			Good causes	ROE
Spearman's rho	Good causes	Correlation Coefficient	1,000	,181
		Sig. (2-tailed)	.	,348
		N	29	29
		ROE	,181	1,000
		Sig. (2-tailed)	,348	.
		N	29	29

Correlations

			Good causes	ROA
Spearman's rho	Good causes	Correlation Coefficient	1,000	,309
		Sig. (2-tailed)	.	,103
		N	29	29
		ROA	,309	1,000
		Sig. (2-tailed)	,103	.
		N	29	29

Correlations

			Classe residuale	ROE
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,137
		Sig. (2-tailed)	.	,478
		N	29	29
		ROE	,137	1,000
		Sig. (2-tailed)	,478	.
		N	29	29

Correlations

			Classe residuale	ROA
Spearman's rho	Classe residuale	Correlation Coefficient	1,000	,287
		Sig. (2-tailed)	.	,132
		N	29	29
		ROA	,287	1,000
		Sig. (2-tailed)	,132	.
		N	29	29

Correlations

		Conformità	ROE
Spearman's rho	Conformità	1,000	,057
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,767
	N	29	29
	ROE	,057	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,767	.
	N	29	29

Correlations

		Conformità	ROA
Spearman's rho	Conformità	1,000	,046
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,811
	N	29	29
	ROA	,046	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,811	.
	N	29	29

BIBLIOGRAFIA

- Ackerman, R.W. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard University Review*, 51(4), 88–98.
- Ackerman, R.W. (1975). *The Social Challenge to Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ackerman, R.W., Bauer, R. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston, Virginia.
- Adner R., Helfat, C.E (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1026
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3: 855-879. Washington, DC: American Psychological Association.
- Alchian, A. Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62, 777–795.
- Alford, H.J., Naughton, M. J. (2001). *Managing as if Faith Mattered*. Notre Dame, University of Notre Dame Press.
- Altman, B.W. (1998). Corporate Community Relations in the 1990s: A Study in Transformation. *Business and Society*, 37(2), 221–228.
- Al-Tuwaijri, S.A., T.E. Christensen, K.E. Hughes, II (2004). The Relations among Environmental Disclosure, Environmental Performance, and Economic Performance: a Simultaneous Equations Approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (5&6), 447-471
- Ambec, S., Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22, 45–62.
- Amit R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andreus, M. (2007). *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*. McGraw-Hill, Milano.
- Andrews, J.C. (1989). The dimensionality of beliefs toward advertising in general. *Journal of Advertising*, 18(1), 26–35.
- Andriof, J. al. (2002). Introduction in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Sutherland Rahman, S. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*. Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Andriof, J., M. McIntosh (eds.) (2001). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf, Sheffield, UK.
- Andriof, J., Waddock, S. (2002). *Unfolding Stakeholder Engagement* in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Sutherland Rahman, S. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*. Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Angelici, C. (2011). *Responsabilità sociale dell'impresa, codici etici e autodisciplina*, in Giur. comm., I.
- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28, 71-88.
- Argandoña, A. (2008) The common good of the company and the theory of organization, *Working Paper WP*, no 777 IESE, Business School.

- Argandoña, A. (2004). On Ethical, Social and Environmental Management Systems, *Journal of Business Ethics*, April 2004, Volume 51, Issue 1, 41-52
- Argandoña, A. (2005). Firm, market economy and social responsibility, *IESE Research Papers*, D/600, IESE Business School.
- Argandoña, A. (1998), The stakeholder theory and the common good, *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.
- Arnone, L., Ferauge, P., Geerts, A., Pozniak, L. (2011). Corporate Social Responsibility: Internet as Communication Tool Towards Stakeholders. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(7), 697-708
- Åbländer, M.S. (2011). Corporate Social Responsibility as Subsidiary Co-Responsibility: A Macroeconomic Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, No 1[115-28].
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T.M. & Louviere, J.J. (2003). What Will Consumers pay for Social Product Features?, *Journal of Business Ethics*, vol. 42, no. 3, 281-304.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D., (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, vol. 41, 292-318.
- Baird P.L., Geylani P.C., Roberts J.A. , (2012). Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis. *J Bus Ethics*, (2012), 109:367–388
- Balabanis, G., Philip, H.G., Lyall, J., (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?. *European Business Review*, 98 (1), 25-44
- Ballou, B., Godwin, N. H. & Shortridge, R. T. (2003). Firm value and employee attitudes on workplace quality. *Accounting Horizons*, vol. 17, no. 4, 329-341
- Balmer, J.M.T., Gray, E.R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 972-997
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation, *California Management Review*, 44(3), 72-86
- Bansal, P., Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47, 93–103.
- Barcena, A., Payne, N. (1995). Stewardship and Sustainable Development, *National Forum*, 75(1)
- Barnett, M.L., Salomon, R.M. (2012). Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance, *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304–1320
- Barnett, M. L., Salomon, R.M. (2006). Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1156.
- Barney, J. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

- Barney, J. B. (1994). *Bringing Managers Back In: A Resource-Based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms, Does management matter? On competencies and competitive advantage*. The 1994 Crafoord lectures: 1-36. Lund, Sweden: Institute of Economic Research, Lund University.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage: Prentice Hall*.
- Barney, J. B. (1999). How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions, *Sloan Management Review*, 40, 137–145.
- Barzaghi, P.M., Silva, L., Cielo, M. (2008). *Il Codice etico*, in La guida del Sole 24 Ore alla responsabilità sociale d'impresa, (a cura di) Molteni M., Todisco, A.
- Bassen, A., Kovacs, A.M., (2008). Environmental, Social e Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9(2):182-192.
- Bateman, T. S., Snell, S.A. (2002). *Management: Competing in the new era*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Beattie, V., McInnes, B., Fearnley, S. (2004). A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes, *Accounting Forum*, vol. 28, 205-236.
- Beda, A., Bodo, R. (2004). *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore.
- Bennet, M., James, P. (1999). *Key Themes in Environmental, Social and Sustainability Performance Evaluation and Reporting*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research. Reuel Denney. *Audio Visual Communication Review*, 2(1): 64-67
- Berle, A.A, Means, C.G., (1932b). *The Modern Corporation and Private Property*, The MacMillan Company, New York, 6-7
- Berle, A.A. JR. (1931), Corporate Powers as Powers in Trust, *Harvard Law Review*, Vol. 44., No. 7, 1049-1079
- Berle, A.A. JR. (1932). For Whom are Corporate Managers Trustees: a Note, *Harvard Law Review*, Vol. 45, No. 8, 1365-1372
- Berle, A.A. JR., Means G.C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World Inc., New York
- Berle, A.A., Means G.C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 2001, trad. It. Einaudi, Torino, 1966
- Berle, A.A. (1954). *The 20th Century Capitalist Revolution*. New York: Harcourt, Brace and Co.
- Berle, A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44: 1049-1074.
- Bernard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press
- Berrone, P., Surroca, J., Tribó, J.A. (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: a Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 76/1, November, 35-53
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9–24.

- Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Sloan Management Review* , 49, 37–44 .
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F. & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol.13, No.2, 182–196
- Bloom, P.N., Hoeffler, S., Keller, K.L., Meza, C. (2006). How social-cause marketing affects consumer perceptions . *MIT Sloan Management Review* , 47 , 49–55
- Bosi, G. (2009). *Autoregolazione societaria*, Milano
- Boulding, K.E. (1956). General systems theory: the skeleton of science. *Management Science*, 2, 197–208
- Boush, D.M., Friestad, M., Rose, G.M. (1994). Adolescent skepticism toward TV advertising and knowledge of advertiser tactics. *Journal of Consumer Research*, 21, 165–175
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row
- Bowman, C., Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy, *British Journal of Management*, 14, 289–303.
- Brammer, S., Pavelin, S. (2006). Voluntary environmental disclosure by large UK companies. *Journal of Business Finance and Accounting*, 33(7&8), 1168-1188
- Brammer, S., Pavelin, S. (2004). Building a Good Reputation , *European Management Journal*, 22(6), 704–713
- Brammer, S., Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61, 29–44
- Brammer, S., Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy & the Environment*, 17, 120–136
- Branco, M.C. Rodrigues, L.L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, vol. 69, 111-132
- Brondoni, S.M. (2002). *Mercato globale, risorse immateriali e spazio competitivo d'impresa*, Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 1
- Brown, B., Logsdon, J.M. (1999). *Corporate Reputation and Organization Identity as Constructs for Business and Society Research*, in D. Wood and D. Windsor (eds.), Proceedings of the Tenth Annual Meeting of the International Association for Business and Society (Paris, France), 168–173
- Brown, H.S., de Jong, M., Levy, D.L. (2009a). Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production* 17(6), 571-580
- Brummer, J. (1991). *Corporate Responsibility and Legitimacy* (Greenwood Press, New York).
- Burke, L., Logsdon, J. M. (1996) How Corporate Social Responsibility Pays Off , *Long Range Planning* 29(4), 495–503
- Burke, L., Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502
- Burson-Marsteller & PennSchoenBerland (2011). *2011 Crisis Preparedness Study*.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard Business Press, Cambridge

- Burton, B.K., Dunn, C.P. (1996). Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 6, 133-147
- Cafaggi, F. (2001). *Crisi della statualità, pluralismo e modelli di autoregolamentazione*, in Pol. dir.
- Calfee, J.E., Reingold, D.J. (1994). The 70% majority: Enduring consumer beliefs about advertising. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13, 228–238
- Campbell, M.C. (1995). When attention-getting advertising tactics elicit consumer inferences of manipulative intent: The importance of balancing benefits and investments. *Journal of Consumer Psychology*, 4, 225–254
- Campbell, M.C., Kirmani, A. (2000). Consumers' use of persuasion knowledge: The effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. *Journal of Consumer Research*, 27, 69–83
- Campedelli, B., Cantele, S. (2004). Bilancio sociale e governo aziendale responsabile: alcune riflessioni, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 9-10
- Canziani, A. *Codici etici e dinamica del capitalismo*, in n AA. VV., Ripartire dall'azienda, Atti del convegno dedicato al Prof. Masini, Egea, Milano
- Capron, L., Hulland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-based View. *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54
- Carmeli, A., Cohen, A. (2001). Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel, *Public Administration & Management: An Interactive Journal* 6(4), 122–165
- Carrol, A.B., Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85-105
- Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12: 85-105
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505
- Carroll, A. B. (1994). Social Issues in Management Research, *Business and Society* 33(1), 5–25
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct, *Business and Society* 38(3), 268–295
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders – Balancing Economic, Legal, and Social Responsibilities, *Business Horizons*, 34: 39–48
- Carroll, A.B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18, 114–120
- Carter, R., Manaster, B. (1990), Initial Public Offerings and the Underwriter Reputation, *Journal of Finance*, 45
- Caselli, L. (2005). *La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato*, Sinergie, 67
- Branco, M.C., Eugenio, T., Ribeiro, J. (2008). Environmental disclosure in response to public perception of environmental threats: The case of co-incineration in Portugal. *Journal of Communication Management*, 12, 136–151.

- Branco, M.C., Lima, L. (2006), Corporate social responsibility and resource-based perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69, 111-32
- Cerana, N. (2004). *Comunicare la responsabilità sociale: teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Milano, Franco Angeli
- Chahal, H., Sharma, R.D. (2006). Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework. *Journal of Services Research*, 6(1), 205-216
- Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person–Organization Fit, *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349
- Chester, B. (1938). *The Functions of the Executive* Chester Barnard, Harvard University Press, Cambridge
- Chirieleison, C. (2002). *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Editore Giuffrè, Milano
- Chirieleison, C. (2004). *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in Rusconi, G., Dorigatti, M., (2004), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli
- Chirieleison, C. (2002). *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano,
- Chirieleison, C., Baumann, H., Ruggles, R., Sadtler, T. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, December
- Christensen, C.M., Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review*, 78(2), 66–75
- Christensen, C., Craig, T., Hart, S. (2001). The Great Disruption, *Foreign Affairs*, 80(2), 80–96
- Cisi, M. (2003). *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino
- Clark, J.M. (1916). The Changing Basis of Economic Responsibility, in *The Journal of Political Economy*, Marzo
- Clark, J.M. (1939). *Social Control of Business*, McGraw-Hill
- Clark, J.M. (1957). Social Control of Business, *The University of Chicago Press*, Chicago, 1926, e *Economic Institutions and Human Welfare*, A.A. Knopf, New York
- Clark, W.C. (1989). Managing planet earth. *Scientific American*, 261(3): 47-54
- Clarkson, P.M., Li, Y., Richardson, G.D., Vasvari, F.P. (2008). Revisiting the Relation between Environmental Performance and Environmental Disclosure: An Empirical Analysis, *Accounting, Organizations and Society*, 33 (4&5), 302-327
- Clarkson, M. (1994). *A risk based model of stakeholder theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117
- Clarkson, M.E. (1994). *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, University of Toronto, Toronto.
- Comyns, B., Figge, F., Hahn, T., Barkemeyer, R. (2013). Sustainability reporting: The role of “Search”, “Experience” and “Credence” information. *Accounting Forum*, 37, 231–243
- Cone LLC (2007). *Research Report 2007*. Cone Cause evolution and environmental survey

- Contrafatto, M. (2004). *Il corporate social accounting e reporting. Uno sguardo alla letteratura internazionale*, Rusconi, G., Dorigatti, M., Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche, Milano, Franco Angeli
- Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137
- Cowen, S.S., Ferreri, L.B., Parker, L.D. (1987). The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: a Typology and Frequency-based analysis, *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 111-122
- Crook, C. (2005). The Good Company. A Sceptical Look at CSR, *The Economist*, 22 gennaio
- Cuganesan, S., Guthrie, J., Ward, L. (2010). Examining CSR disclosure strategies within the Australian food and beverage industry. *Accounting Forum*, 34, 169–183
- Wheeler, D., Sillanpää, M., (1997). *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman, London
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), 1-13
- Dando, N., Swift, T. (2003) Transparency and assurance: minding the credibility gap. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 195 – 200
- Daub, C.H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15, 75-85
- Davidson, W. N., Worrell, D. L. (1992). Research notes and communications: The effect of product recall announcements on shareholder wealth. *Strategic Management Journal*, 13, 467–473
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumptions of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-317
- Davis, K., Frederick, W. C., Blomstrom, R. L. (1980). *Business and society concepts and policy issues*, 4th.ed., New York: McGraw-Hill
- Davis, G., Searcy, C. (2010). A review of Canadian corporate sustainable development reports. *Journal of Global Responsibility*, 1(2), 316-329
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?, *California Management Review*, 2: 70-76
- Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle, *Business Horizons*, 10(4), 45–51
- Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Journal*, 16, 312–322.
- Dawar, N., Pillutla, M.M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–226
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Challenge*, 9, 108–119
- Deegan, C., Rankin, M., Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983–1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 312–343
- Deegan, C. (2002). The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 282–311

- Deegan, C. e B. Gordon (1996). A Study of the Environmental Disclosure Policies of Australian Corporations. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199
- Deegan, C., Gordon B. (1996). A Study of the Environmental Disclosure Policies of Australian Corporations. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199
- Deegan, C. (2002). The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 282–311
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112
- Del Baldo, M. (2010). Consenso, reputazione sociale, prossimità territoriale: risorse immateriali “core” nell’economia delle PMI. L’esperienza di un protagonista del territorio: BoxMarche Spa, *Economia Aziendale Online*, 2:111-130
- Di Toro, P. (1993). *L’etica nella gestione d’impresa*, Cedam, Padova
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511
- Hendry, J. (2006). Disclosure of Climate Change Strategies. *Strategic Management Journal*, 30:1157-1178. Taking aim at business: What factors lead environmental non-governmental organizations to target particular firms?, *Business & Society*, 45:47-86
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees?, *Harvard Law Review*, 45: 1145-1163
- Dodd , E.M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees, *Harvard Law Review*, 45, 1148-1149
- Gay, E.F. (1927). The Founding of The Harvard Business School, *Harvard Business Review*, July, 4
- Dodd, E.M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees?, *Harvard Law Review*, 45(7), May
- Dolenc, P., Stubelj, I., Laporsek, S. (2012). *What is the Objective of a Firm? Overview of Theoretical Perspectives, in Overcoming the Crisis: Economic and Financial Developments in Asia and Europe*, University of Primorska Pres
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Donaldson, T., Dunfee, T.W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, 19, 252–284
- Donaldson, T., Dunfee, T.W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston
- Donaldson, T., Dunfee, T.W. (2000). Pre´cis for Ties that Bind, *Business and Society*, 105, 436–444
- Donaldson, T., Dunfee, T.W. (1995). Integrative social contract theory: a comunitarian conception of economic ethics. *Economics and Philosophy*, 11, 85-112
- Donham, W.B. (1927). The Social Significance of Business, *Harvard Business Review*, July 1927
- Donham, W.B. (1929). Business Ethics – A General Survey, *Harvard Business Review*, July 1929

- Dowling, G. E. (2004b). Journalists' Evaluation of Corporate Reputation, *Corporate Reputation review*, 7(2), 196–205
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18, 122–136
- Drucker, P.F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63
- Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2007). Reaping relationship rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning . *International Journal of Research in Marketing*, 24, 224 – 241
- Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19
- Dubbink, W. (2004). The Fragile Structure of Free-Market Society. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 23-46
- Dunphy, D., Griffiths, A., Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. London: Routledge
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S. (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11–27
- Easterbrook, F. H., Fischel, D. H. (1989). The Corporate Contract. *Columbia Law Review*, 89, 1416
- Edwards, M., HULME, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official Aid on Nongovernmental organizations, *Word Development*, 24, 967
- Eells, R. (1956). *Corporate giving in a free society*. New York
- Eisenhardt, K.M., Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 21(10-11), 1105-1121
- Elkington, J. (1997). *Cannibals con Forche: la Triple Bottom Line of Business*, 21° secolo, Capstone
- Ellen, P.S., Mohr, L.A., Webb, D.J. (2000). Charitable programs and the retailer: Do they mix?, *Journal of Retailing*, 76, 393–406
- Ellen, PS , Webb, D.J., Mohr, L.A. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible program . *Journal of the Academy of Marketing Science* , 34, 147–157
- Eriksen, E., Weigård,J. (2000). *The End of Citizenship?*, McKinnon, C., Hampsher-Monk,I. (eds.), *The Demands of Citizenship* (Continuum, London), 13–24
- EU (2001). *Green Paper*
- Evan, W.M., Freeman, R. E. (1988). *A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism*, Beauchamp, T., Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 4°edizione 1993,97-106
- Everaert, P., Bouten, L., Van Liedekerke, L., De Moor, L., Christiaens, J. (2009). *Discovering patterns in corporate social responsibility (CSR) reporting: A transparent framework based on the Global Reporting Initiative's (GRI), Sustainability Reporting Guidelines*
- Faulks, K. (2000). *Citizenship*, Routledge, London
- Fein, S., Hilton, J.L. (1994). Judging others in the shadow of suspicion. *Motivation and Emotion*, 18, 167–198
- Ferraro, F., Pfeffer, J., Sutton, R.I. (2005). Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling, *Academy of Management Review*, 30, 8-24

- Fifka, M.S. (2011). *Corporate responsibility reporting and its determinants in comparative perspective e a review of the empirical literature and a metaanalysis*. Business Strategy Environment. Bus. Strat. Environ. DOI: 10.1002/bse.729
- Moscarini, F. (2009). *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 3-4, 178-193
- Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M. (2003). *Fame & Fortune: how Successful Companies Build Winning Reputation*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River.
- Fombrun, C. , Gardberg, N.A., Barnett, M.L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105, 85–106
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What’s in A Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258
- Fombrun, C.J. (2005). *The leadership challenge: Building resilient corporate reputations*. Doh, J.P., Stumpf, S.A. (Eds.), Handbook on responsible leadership and governance in global business, 54–68. Cheltenham: Edward Elgar
- Fombrun, C., Gardberg, N.A., Barnett, M.L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, *Business & Society Review*, 105, 85–106
- Fombrun, C. (1996). *Reputation, Realizing Value from Corporate Image*, Harvard Business School press, Boston, MA
- Fombrun, C. (1998). Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor Ratings, *Corporate Reputation Review*, 1(4), 327–340
- Forehand, M.R. (2000). Extending overjustification: The effect of perceived reward-giver intention on response to rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 919–931
- Forehand, M.R., Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism . *Journal of Consumer Psychology*, 13, 349–356
- Fort, T.L. (1996). Business as Mediating Institutions, *Business Ethics Quarterly*, 6(2), 149–164
- Fort, T.L. (1999). The First Man and the Company Man: The Common Good, Transcendence, and Mediating Institutions, *American Business Law Journal*, 36(3), 391– 435
- Frank, R.H. (1996). *Can Socially Responsible Firms Survive in a Competitive Environment?*, Messick, D.M., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics. New York: Russell Sage Foundation, 86-103
- Frederick, W.C. (1986). Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs, *California Management Review*, 28(2), 126-141
- Frederick, W.C. (1994). From CSR to CSR, *Business & Society*, 33(2)
- Frederick, W.C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, 54-51
- Frederick, W.C. (1987). *Theories of Corporate Social Performance*, Sethi, S.P., Flabe, C.M. (ed.), Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation, Lexington Books, New York, 142–161
- Frederick, W.C. (1998). Moving to CSR4, *Business and Society*, 37(1), 40–60
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston

- Freeman, R.E., Evan, W.M. (1990). Corporate governance: a stakeholder interpretation, *The Journal of Behavioral Economics*, 19
- Freeman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Company, 13 settembre
- Freeman, R.E. (1998). Poverty and the Politics of Capitalism, *Business Ethics Quarterly*, 6(1)
- Freeman, R.E. (2011). Managing for stakeholders: trade offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96, 7-9
- Freeman, R. E. (2002). Business Ethics at the Millennium, *Business Ethics Quarterly*, 10 (1)
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman
- Freeman, R.E., Evan, W.M. (1990). Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-359
- Freeman, R.E., Werhane, P.H. (2005). *Corporate Responsibility. In A Companion to Applied Ethics*, R.G.F.a.C.H. Wellman (ed.). Oxford: Blackwell Publishing Group
- Freeman, R.E., Evan, V.M. (1990). Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-359
- Friederick, W.C. (1978). From CSR to CRS, *Business and Society*, 33(2), 1994
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, *New York Times*, 13 September 1970, 122–126
- Friestad, M., Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21, 1–31
- Frooman, J. (1997). Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder, *Business and Society*, 36(3), 221–250
- Frost, G., Wilmschurst, T. (2000). The adoption of environment related management accounting: an analysis of corporate environment sensitivity, *Accounting Forum*, 24(4)
- Fulmer, I., Gerhart, B., Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a ‘Great place to work’ and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965-993
- Gardberg, N.A., Fombrun, C.J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71
- Gazzola, P., Mella, P. (2006). Corporate Performance and Corporate Social Responsibility (CSR). A necessary choice?, *Economia Aziendale 2000 web*, 3
- Gazzola, P. (2006). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile. *Economia aziendale on line*, 2
- GBS (2013). *Il bilancio sociale 2013 standard, principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffré Editore
- Gelb, D.S., Strawser J.A. (2001). Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures: An Alternative Explanation for Increased Disclosure. *Journal of Business Ethics*, 33(1), 1-13
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91

- Gilbert, D.T. (1989). *Thinking lightly about others, automatic components of the social inference process*. Uleman, J.S., Bargh, J.A. (eds), *Unintended Thought*. New York: Guilford Press, 189–211
- Gili, G. (2005). *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubettino.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J.J. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–904
- Godfrey, P.C., Merrill, C.B., Hansen, J.M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic management Journal*, 30, 425–455
- Goll, I., Rasheed, A.A. (2004). The Moderating Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance, *Journal of Business Ethics*, 49(1), 41–54
- Goodpaster, K.E., Matthews, L.E. (1982). Can a Corporation Have a Conscience?, Harvard Business Review, January
- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis, *Business Ethics Quarterly*, 6
- Goodpaster, K.E. (1983). The Concept of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2(1), 1-22
- Gössling, T. (2011). *Corporate Social Responsibility And Business Performance*, Edward Elgar Publishing Limited
- Grahame, R.D. (2004). Corporate reputations: Should you complete on yours?, *California Management Review*, 46(3), 19-35
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociolog*, 3, 481-510
- Grant, R.M. (1991). The Resource Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33, 3
- Grant, R. M. (1996b). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Grant, R.M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, Blackwell Business
- Graves, S.B., Waddock, S.A. (1994). Institutional ownership and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1034-1046
- Gray, R., Owen, D., Adams, C. (2000). *Accounting and accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, London, UK (1 ed. 1996), prentice Hall Europe
- Gray, R., Kouhy, R., Lavers, S. (1995b). Methodological Themes. Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 78-101
- Gray, R., Kouhy, R., Lavers, S. (1995a). Corporate Social and Environmental Reporting. A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77
- Gray, R. (2007). Taking a long view on what we now know about social and environmental accountability and reporting. *Issues in Social & Environmental Accounting*, 1, 169–198

- Gray, R., Javad, M., Power, D.M., Sinclair, C.D. (2001). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: A research note and extension. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28, 327–356
- Greening, D.W., Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39, 254-280
- Gregory, J.R. (1991). *Marketing the Corporate Image*, Quorum Books, Westport, CT
- GRI (2006b). *Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting Initiative, Amsterdam
- Griffin, J.J., Mahon, J.F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research, *Business and Society*, 36(1), 5–31
- Grunig, J.E. (1984). Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Research & Education*, 1(1), 6-29
- Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- Grunwald, G., Hempelmann, B. (2011). Impacts of reputation for quality on perceptions of company responsibility and product related dangers in times of product-recall and public complains crises: Results from an empirical investigation. *Corporate Reputation Review*, 13(4), 264–283
- Guatri, L. (1989). Il “differenziale fantasma”: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese, *Finanza, Marketing e Produzione*, 1
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K., Ricceri, F. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 282-293
- Guthrie, J.E., Mathews, M.R. (1985). Corporate Social Accounting in Australasia, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7, 251-277
- Guthrie, J., Petty, R. (2000). Are companies thinking smart?. *Australian CPA*, July, 62-5
- Guthrie, J., Petty, R., Ferrier, F., Wells, R. (1999). *There Is No Accounting for Intellectual Capital in Australia: A Review of Annual Reporting Practices and the Internal Measurement of Intangibles within Australian Organisations*, OECD Conference Report, Amsterdam, June.
- Guthrie, J.E., Parker, L.D. (1989). Corporate Social Reporting: a Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, 9 (76), 343-352
- Hackston, D., Milne, M. (1996). Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(1), 159-185
- Hackston, D., Milne, M. (1996). Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(1), 159-185
- Haley, E., (1996). Exploring the construct of organization as source: consumers' understanding of organizational sponsorship of advocacy advertising . *Journal of Advertising*, 25, 19–36
- Hamel, G., Prahalad, G.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Hannon, J., Milkovich, G. (1996). The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*, 35(3), 405–424

- Harrison, J.S., St. John, C.H. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders, *Academy of Management Executive*, 10(2), 46–61
- Harrison, S.H., Ashforth, B.E., Corley, K.G. (2009). Organizational sacralization and sacrilege. *Research in Organizational Behavior*, 29, 225-254
- Hart, S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Hart, S.L., Christensen, C.M. (2002). The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid, *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51–57
- He, Y., Tian, Z., Chen, Y. (2007). Performance Implications of Nonmarket Strategy in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 51–169
- Heald, M. (1957). Management Responsibility Society: the Growth of an Idea, *Business History Review*, 31(4)
- Heald, M. (1988). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900–1960*, Transaction Books, New Brunswick
- Helfat, C.E., Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010
- Helm, S. (2005). Designing a Formative Measure for Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95–109
- Hendry, J. (2001). Missing the target: normative stakeholder theory and the corporate governance debate, *Business Ethics Quarterly (BEQ)*, 11(1), 159-76
- Hertz, N. (2001). *The silent takeover*, Heinemann, London
- Heyes, A.G. (2005). A Signaling Motive for Self-regulation in the Shadow of Coercion. *Journal of Economics and Business*, 57(3), 238-46
- Hillman, A.J., Keim, G.D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line, *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–140
- Hinna, L. (2002). *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Hodgson, G. M. (1998). Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm, *Journal of Economic Studies*, 25, 25–56
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. Cambridge: Cambridge University Press
- Holmström, S. (2003). *The reflective paradigm of organisational legitimation*. Working paper, Roskilde University.
- Holzer, B. (2010). *Moralizing the corporation: transnational activism and corporate accountability*. Cheltenham, Glos, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 55–68
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Bus. Strat. Environ*, 18, 177-191
- Husted, B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business & Society*, 39(1), 24-48
- Husted, B.W., Allen, D.B. (1998). *Corporate Social Strategy: Toward a Strategic Approach to Social Issues in Management*, Academy of Management meetings, San Diego, California
- Husted, B.W., Allen, D.B. (2000). Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?, *Journal of Business Ethics*, 27(1–2), 21–32

- Igalens, J., Gond, J. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 111 - 30
- Invernizzi, E. (1996). *La comunicazione organizzativa*, Giuffrè
- Invernizzi, E. (2005). *Manuale di relazioni pubbliche - Le tecniche e i servizi di base*, Milano, McGraw-Hill
- Islam, M.A., Deegan, C. (2010). Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: A study of two global clothing and sports retail companies. *Accounting and Business Research*, 40, 131–148
- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Jahdi, K.S., Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103 – 113
- Jensen, M.C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323–329
- Jensen, M.C. (2002). *Value Maximisation, Stakeholder Theory and Corporate Objective Function*, Andriof, J. et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 65-84
- Johnson–Cramer, M.E., Berman, S.L., Post, J.E. (2003). *Re-examing the Concept of Stakeholder Management*, Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 145-161
- Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited redefined, *California Management Review*, XXII(2), 59-67
- Jones, M.J. (2010). Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reporting. *Accounting Forum*, 34, 123–138
- Jones, T.M., Wicks, A.C., Freeman, R.E. (2002). *Stakeholder Theory: the State of the Art*, Bowie, N. (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, 19-37
- Jose, A., Lee, S. (2007). Environmental Reporting of Global Corporations: A Content Analysis based on Website Disclosures, *Journal of Business Ethics*, 72(4), 307-321
- Kang, Y.C. (1995). *Before-profit corporate social responsibility and stakeholder management systems*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh
- Kangas, J. E. (1983). Compatible human communities: The role of ethics in modern enterprise, *Journal of Business Ethics*, 2, 127-133
- Kennedy, R. G. (2007). *Business and the common good*, Booth, B. ed., *Catholic Social Teaching and the Market Economy*, London, Institute of Economic Affairs, 164-189
- Key, S., Popkin, S.J. (1998). Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good, *Management Decision*, 36(5–6), 331–339
- Kim, S. (2013). What's Worse in Times of Product-Harm Crisis? Negative Corporate Ability or Negative CSR Reputation? *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-013-1808-x
- King, B.G. (2008). A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement Activism. *Administrative Science Quarterly*, 53, 395-421
- Klein, B., Leffler, K.B. (1981). The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*, 89, 615-641

- Klein, J., Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203–217
- Kleyn, N., Abratt, R., Chipp, K., Goldman, M. (2012). Building a Strong Corporate Ethical Identity: Key Findings from Suppliers, *California Management Review*, 54(3), 61-76
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance., *Int. J. Environ. Sustain.*, 3, 51-64
- Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Kotter, J., Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York
- Kreps, J.T. (1940). *Measurement of the Social Performance of Business*. Temporary National Economic Committee. Monograph No. 7. Washington
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*, Sage Publications, Inc., Beverly Hills, 188
- Lange, D., Lee, P.M., Dai, Y. (2011). Organizational reputation: An overview. *Journal of Management*, 37(1), 153–184
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43, 253–261
- Lee, K.N. (1993). Greed, scale mismatch and learning. *Ecological Applications*, 3(4), 560-564
- Leger, J.Y. (2008). *La communication financière*, 2nd ed., 278, Paris, Dunod
- Lenox, M.J., Eesley, C.E. (2009). Private Environmental Activism and the Selection and Response of Firm Targets. *Journal of Economics & Management Strategy*, 18, 45-73
- Lev, B., Petrovits, C., Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31, 182–200
- Lewis, S. (2001). Measuring Corporate Reputations, *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 31–35
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E., Braig, B.M. (2004). The effects of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported non profits . *Journal of Marketing*, 68, 16 – 32
- Lindgreen, A., Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12, 1-7
- Lindgreen, A., Swaen, V., Johnston, W.J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 303–323
- Litz, R. A. (1996). A Resource-based View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Awareness, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets, *Journal of Business Ethics*, 15, 1355–1363
- Logsdon, J.M., Wood, D.J. (2002). Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction. *Business & Society*, 41(4), 365-370
- Love, E.G., Kraatz, M.S. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52, 314–335
- Magatti, M., Monaci, M. (1999). *L'impresa Responsabile*, Bollati- Boringhieri, Torino

- Magrassi, L. (2005). Economia e ambiente: la rendicontazione di sostenibilità, *Rivista di Economia aziendale, Diritto, Scienza della finanze, Economia politica*, 6
- Maharaj, R., Herremans, I.M. (2008). Shell Canada: Over a decade of sustainable development reporting experience. *Corporate Governance*, 8, 235–247
- Mahon, J., Wartick, S. (2003). Dealing with Stakeholders: How reputation, Credibility and Framing Influence the Game, *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19–35
- Mahon, J.F., McGowan, R.A. (1991). Searching for the common good: A process-oriented approach, *Business Horizons*, 34(4), 79-86
- Mahon, J. (2002). Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, *Business and Society*, 41(4), 415–445
- Mahoney, J., Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380
- Mahoney, L., Roberts, R.W. (2007). Corporate social performance, and financial performance and institutional ownership in Canadian firms. *Accounting Forum*, 31, 233-253
- Maignan, I., Ferrell, O.C., Hult, G.T. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455–469
- Mallott, M.J. (1993). *Operationalizing corporate social performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: a framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71–89
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12: 20-38
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305
- Maron, I. Y. (2006). Toward a Unified Theory of the CSP–CFP Link, *Journal of Business Ethics*, 67(2), 191–200
- Matacena, A. (1984), *Impresa e ambiente. Il “bilancio sociale”*, Clueb, Bologna
- Matten, D., Crane, A., Chapple, W. (2003). Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 109–120
- Maxfield, S. (2008). Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory, *Journal of Business Ethics*, 80, 367-377
- McGuire, J.W. (1963). *Business and society*, McGraw-Hill, New York
- McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609
- McWilliams, A., Van Fleet, D.D., Kenneth, D.C. (2002). Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707-724
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127

- McWilliams, A., Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603–609
- McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18
- McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P.M. (2006). Guest editors' introduction—corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43, 1–18
- Melé, D. (2008). *Three current views of the firm and its purpose. Toward a more complete model*, Seminar Humanizing the Firm and the Management Profession, Barcelona, IESE Business School, June, 30-July, 2
- Menon, S., Kahn, B.E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13, 316-327
- Milne, M.J., Patten, D.M. (2002). Securing organizational legitimacy: An experimental decision case examining the impact of environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 372–405
- Milne, M.J., Adler, R.W. (1999). Exploring the Reliability of Social and Environmental Disclosures Content Analysis, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 237-256
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886
- Mitnick, B.M. (1993). *Organizing research in corporate social performance: the CSP system as core paradigm*. In Proceedings of the International Association for Business and Society, San Diego. IABS, 2–15
- Mitnick, B.M. (1995). Systematics and CSP: the theory and processes of normative referencing. *Business and Society*, 34, 5–33
- Mitnick, B.M. (2000). Commitment, revelation, and the testaments of belief: the metrics of measurement of corporate social performance. *Business and Society*, 39, 419–465
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22
- Moldaschl, M., Fischer, D. (2004). Beyond the Management View: A Resource-Centered Socio-Economic Perspective, *Management Revue*, 15(1), 122–151
- Moldaschl, M. (2004). Editorial: Near or Far Beyond, *Management Revue*, 15(1), 5–7
- Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano
- Morsing, M., Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338
- Moscarini, F. (2009). Lo sviluppo degli studi sulla corporate social responsibility nella dottrina internazionale, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 3-4, 178-193.1
- Moskowitz, M.R. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, 1, 71–75
- Murphy, P.E. (1978). An evolution: Corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 30(6), 19-25

- Murray, K.B., Montanari, J.R. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory, *Academy of Management Review*, 11(4), 815–828
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266
- Naughton, M.J., Alford, H.J., Brady, B. (1995). The common good and the purpose of the firm, *Journal of Human Values*, 1(2), 221–37
- Nelson R, Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA
- Neu, D.H., Warsame, H., Pedwell, K. (1998). Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282
- Niemark, M.K. (1995). *The Hidden Dimensions of Annual Reports: Sixty Years of Social Conflict at General Motors*. Markus Wiener, Princeton, NJ
- Noland, J., Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12, 39–49
- Nurn, C.W., Tan, G. (2010). Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility, *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 360–371
- Obermiller, C., Spangenberg, E. (1998). Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising. *Journal of Consumer Psychology*, 7, 159–186
- Ogden, S., Watson, R. (1999). Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry, *Academy of Management Journal*, 42(5), 526–538
- Orlitzky, M., Schmidt, F., Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403–441
- Orlitzky, M. (2005). Payoffs to Social and Environmental Performance, *The Journal of Investing*, 14(3), 48–52
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441
- Orlitzky, M., Benjamin, J.D. (2001). Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review. *Business & Society*, 40(4), 369–396
- Orlitzky, M. (2008). *Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis*, Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D.S. (eds.). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press: New York
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis, *Organization Studies*, 24(3), 403–441
- Orlitzky, M., Siegel, D., Waldman, D.A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50, 6–27
- Oss, N.J., Knudsen, T. (2000). *The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage*, Working Paper, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School
- Paine, L.S. (2001). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill
- Paris, A. (2003). *Il ruolo del rendiconto etico-ambientale nel sistema della comunicazione ambientale*, Cedam, Padova

- Parsons, P. (2005). *L'etica nelle relazioni pubbliche: valutare i dilemmi quotidiani per decidere meglio*. Milano, Il Sole24Ore
- Patten, D.M. (1991). Exposure, legitimacy, and social disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 10, 297–308
- Patten, D.M. (2002). The Relation between Environmental Performance and Environmental Disclosure: a Research Note. *Accounting, organizations and Society*, 27(8), 763-773
- Patten, D.M. (1992). Intra-industry Environmental Disclosures in response to the Alaskan oil spill: a Note on Legitimacy Theory, *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 471-475
- Pedrini, M. (2008). *Misurare, rendicontare e gestire la CSR con il bilancio di sostenibilità*, Molteni, M., Todisco, A., Responsabilità sociale d'impresa, Il Sole 24Ore
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518-1541
- Pérez López, J.A. (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Rialp
- Petrick, J., Quinn, J. (2001). The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset, *Journal of Business Ethics*, 34, 331–343
- Petty, R.E., Cacioppo, J.T., Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 847–855
- Pfarrer, M.D., Pollock, T.G., Rindova, V.P. (2010). A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprise's and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53, 1131–1152
- Philip, L. (2007). Cochran The evolution of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 50, 449–454, 1
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Phillips, R., Freeman, R.E., Wicks, A.C. (2003). What Stakeholder Theory is not, *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, 479-502
- Pinkston, T.S., Carroll, A.B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment, *U.S. Journal of Business Ethics*, 13, 157–169
- Pomeroy, A., Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of business ethics*, 85(2), 285–301
- Pomeroy, A., Johnson, L.W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: inhibiting skepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: an International Journal*, 14(4), 420–439
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2007). Strategia e società, *Harvard business Review* (ed. it.), Gennaio-Febbraio
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 80(12), 56–69
- Porter, M.E., Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97–118

- Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92
- Posnikoff, J.F. (1997). Disinvestment from South Africa: They did well by doing good. *Contemporary Economic Policy*, 15(1), 76–86
- Prahalad, C.K., Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review*, 80(9), 48–58
- Prahalad, C.K. (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation, *Reflections: The SOL Journal*, 3(4), 6–18
- Preston, L. E., Sapienza, H.J. (1990). Stakeholder Management and Corporate Performance, *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361-76
- Preston, L.E., O'Bannon, D.P. (1997). The Corporate Social–Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis, *Business and Society*, 36, 419–429
- Preston, L.E., Post, J.E. (1981). Private Management and Public Policy, *California Management Review*, 23(3), 56–63
- Preston, L.E., Post, J.E. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Price, J.L., Mueller, C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement* (2nd ed.). Marshfield: Pitman
- Quester, P.G., Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness, *Journal of Advertising Research*, 41(1), 33-47
- Raiborn, C., Joyner, B., Logan, J. (1999). ISO 14000 and the Bottom Line, *Quality Progress*
- Rathenau, W. (1921). *In days to come*, Allen & Unwin, London, 120-121
- Rawls, J. (2006). *Giustizia come equità. Una riformulazione*, Kelly, E. ed.it., Veca, S., Feltrinelli, Milano. Opera originale: *Justice as Fairness: a Restatement*, Mass.-London, 2001
- Rawls, J. (1971). *A theory of Justice*. Oxford: Oxford University Press
- Reid, E.M., Toffel, M.W. (2009). Responding to Public and Private Politics: Corporate disclosure of climate change strategies, *Strategic Management Journal*, 30(11), 1157-1178
- Reumaux, B. (1976). *Un Bilan au Service d'une Approche Stratégique du Problème Social*, AA.VV. Regards sur le Bilan Social, Ed. Hommes et Techniques
- Rhee, M., Haunschild, P.R., (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry. *Organization Science*, 17, 101-117
- Roberts, R.W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612
- Roberts, P.W., Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093
- Rocha, H.O., Ghoshal, S. (2006). Beyond self-interest revisited, *Journal of Management Studies*, 43(3), 585-619
- Rolston, H. (1994). *Conserving natural value*. New York: Columbia University Press
- Roman, R., Hayibor, S., Agle, B.R. (1999). The Relationship between Social Performance and Financial Performance, *Business and Society*, 38(1), 109–125
- Romano, R. (1996). Corporate Law and Corporate Governance. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 277–340

- Rose, C., Mejer, C. (2003). The Danish Corporate Governance System: From Stakeholder Orientation Towards Shareholder Value. *Corporate Governance: An International Review*, 11(4), 335–344
- Rossi, G. (2008). *Il mercato d'azzardo*, Adelphi, Milano
- Ruf, B.M., Muralidhar, K., Brown, R.M., Janney, J.J., Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective, *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143–156
- Rugman, A.M., Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 23, 769–780
- Rumelt, R.P. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm*, Lamb, R.B., Competitive Strategic Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ (trad. it.: “Verso un teoria strategica d'impresa”, Zan, L. (a cura di) (1992), Strategic Management, UTET, Torino, 151-163
- Rumelt, R.P. (1987). *Theory, strategy and entrepreneurship*. The Competitive Challenge. Ed. David, J.T., New York: Harper & Row, 137-158
- Rupp, D.E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94
- Rupp, D.E., Williams, C.A. (2011). The efficacy of regulation as a function of psychological fit: Reexamining the hard law/soft law continuum. *Theoretical Inquiries in Law*, 12, 581-602
- Rupp, D.E., Williams, C.A., Aguilera, R.V. (2010). *Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories*. Schminke, M. (Ed.), Managerial ethics: Managing the psychology of morality. New York: Routledge, 69-88
- Rusconi, G. (1988). *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano.
- Rusconi, G. (2002). *Impresa, accountability e bilancio sociale*, Hinna, L. (a cura di), Il bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano
- Rusconi, G. (2006). *Stakeholders and Documents of the Direct Accountability of Companies*, Arena, P. (a cura di), The Corporate Social Responsibility. Scientific Development and Implementation, Aracne, Roma
- Russo, M.V., Fouts, P.A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559
- Sacconi, L. (2004). Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, *Liuc Papers* n. 143, *Serie Etica, Diritto ed Economia*, 11(2)
- Sacconi, L. (2002). *Impresa non profit: efficienza, ideologia e codice etico*, in Modelli di governo, riforma del welfare ed organizzazioni non profit, F.Cafaggi (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2002.
- Sacconi, L. (1997). *Economia Etica Organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa*, Roma, Laterza editori
- Saleh, M., Zulkifli, N., Muhamad, R. (2008). *An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility disclosure and financial performance in an emerging market*. Reperibile su

- http://www.pbfeam2008.bus.qut.edu.au/papers/documents/MustaruddinSaleh_Final.pdf
- Schaltegger, S. (1997). Information costs quality of information and stakeholder involvement – The necessity of international standards of ecological accounting. *Eco-Management and Auditing*, 4, 87–97
- Scherer, A., Palazzo, G. (2011), The new political role of business in a globalized world - A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy, *Journal of Management Studies*, 48
- Scherer A., Palazzo, G. (eds.) (2008), *Handbook of research on global corporate citizenship*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK
- Schlegelmilch, B.B., Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of marketing management*, 21(3/4), 267–290
- Schultz, M., Mouritsen, J., Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System, *Corporate Reputation Review*, 4(1), 24–41
- Schwartz, M.S., Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530
- Sciarelli, S. (1998). *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio fra economia ed etica*, Sinergie, 45
- Seifert, B., Morris, S.A., Bartkus, B.R. (2003). Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 45(3), 195–211
- Selekman, B. (1959). *A moral philosophy for business*. New York: McGraw-Hill
- Selznick, P. (1992). *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press
- Sen, S., Bhattacharya, C.B., Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 158–166
- Sen, S., Du, S., Bhattacharya, C.B. (2009). *Building relationships through corporate social responsibility*. MacInnis, D.J., Park, C.W., Priester, J.R. (eds), *Handbook of Brand Relationships* . Armonk, NY: ME Sharpe, 195–211
- Sen, S., Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 43–62
- Serenko, A., Bontis, N. (2009). A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4, 390-399
- Sethi, S.P. (1975). Dimension of corporate social responsibility, *California Management Review*, 17
- Sethi, S.P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns, *Academy of Management*, 4(1), 63-74
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, *California Management Review*, 17(3), 58–65
- Shaun, P. (2001). The Nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility: an internal organizational perspective, *European Journal of Marketing*, 45(9-10), 1365-1379
- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, 20, 118-137

- Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960
- Siegel, D.S., Vitaliano, D.F. (2007). An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility, *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792
- Siltaoja, M.L. (2006). Value priorities as combining core factors between CSR and reputation—a qualitative study. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 91–111
- Silverman, D. (2008). *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*, Roma, Carocci
- Simmons, C.J., Becker-Olsen, K.L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70, 154–169
- Simpson, W.G., Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, 35, 97-109
- Sison, A.J.G., Fontrodona, J. (2008). *The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition*, presented at the Seminar “Humanizing the Firm and the Management Profession,” Barcelona, IESE Business School, June 30-July 2
- Smith, C.N. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76
- Smith, W., Higgins, M. (2000). Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic, *Business and Society*, 39(3), 304–322
- Soana, M.G. (2011). The Relationship Between Corporate Social Performance, and Corporate Financial Performance in the Banking Sector, *Journal of Business Ethics*, 104, 133–148
- Sodalitas (2004). *Cause Related Marketing: codice di comportamento*, reperibile su <http://www.sodalitas.it/files/27/il%20codice%20di%20comportamento.pdf>
- Soloman, R.C., Hansen, K.R. (1985). *It's good business*, Atheneum, New York, NY
- Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups, *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325
- Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62
- Spicer, B.H. (1978). Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure: An Empirical Study, *Accounting Review*, 53, 94–111
- Sternberg, E. (2000). *Just Business: Ethics in Action*, New York, OUP
- Strahilevitz, M. (2003). The effects of prior impressions of a firm's ethics on the success of a cause-related marketing campaign: do the good look better while the bad look worse? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11, 77–92
- Strand, R. (1983). A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment, *Academy of Management Review*, 8(1), 90-96
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610
- Superti Furga, F. (1997). Note introduttive al bilancio sociale, *Sviluppo e Organizzazione*, novembre-dicembre
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler, San Francisco
- Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20, 43–64

- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533
- Tencati, A. (2002). *Sostenibilità, impresa e performance: un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano
- Thompson, P., Zakaria, Z. (2004). Corporate social responsibility reporting in Malaysia progress and prospects. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 125-136
- Tixier, M. (2003). Soft vs. hard approach in communicating on CSR. *Thunderbird International Business Review*, 45(1), 71–91
- Tsang, E.W.K. (1998). A longitudinal study of corporate social reporting in Singapore: the case of the banking, food and beverages and hotel industries. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 11(5), 624-635
- Tsoutsoura, M. (2004). *Corporate social responsibility and financial performance*, Working paper series (7), Center for Responsible Business, Berkeley: University of California
- Turban, D. B., Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751
- Turban, D.B., Greening, D.W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672
- Ullmann, A.A. (1985). Data in search of a theory, a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *The Academy of Management Review*, 10(3), 540–557
- UN OHCHR (2006). *Frequently asked questions on a human rights-based approach to development cooperation*, New York and Geneva, Disponibile su <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQen.pdf>
- Unerman, J. (2000). Methodological Issues. Reflections on Quantification in Corporate Social Reporting Analysis, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667-680
- Unerman, J., O'Dwyer, B. (2007). The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability. *Accounting Forum*, 31, 332–353
- Valiente, J.M.A., Ayerbe, C.G., Figueras, M.S. (2012). Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance, *Journal of Cleaner Production*, 35, 25–38
- Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191-212
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105
- Van Beurden, P., Gössling, T. (2008). The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407-424
- Van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 82(2), 339–352
- Van Lange, P.A.M., Otten, W., De Bruin, E.M.N., Joireman, J.A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733–746

- Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice-Hall.
- Vance, S. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Management Review*, 64, 18–24
- Varadarajan, P.R., Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58–74
- Vermiglio, F. (2000). *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.
- Viederman, S. (1994). *The economics of sustainability: Challenges. Paper presented at the workshop*, The Economics of Sustainability, Fundacao Joaquim Nabuco, Recife, Brazil
- Visentini, G. (2005). *L'etica degli affari è strumento di autoregolamentazione?*, in Scritti in onore di Vincenzo Buonocore, I, Milano
- Viviani, M. (1999). *Lo specchio magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna
- Votaw, D. (1973). *Genius become rare*, in Votaw, D., Sethi, S.P., *The corporate dilemma: traditional values versus contemporary problems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NY
- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility, *California Management Review*, 15(2), 25-31
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosure: an Analysis of Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 69(4), 331-354
- Waddell, S. (2000). New Institutions for the Practice of Corporate Citizenship: Historical, Intersectoral, and Developmental Perspectives, *Business and Society Review*, 105(1), 107–126
- Waddock, S.A., Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-19
- Waddock, S.A. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109, 5-42
- Waddock, S.A. (2002). *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, Mc Graw-Hill, Boston, MA
- Wagner, T., Lutz, R.J., Weitz, B.A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77-91
- Wanderley, L.S., Lucian, R., Farache, F., De Sousa Filho, J.O. (2008). CSR Information disclosure on the web: A context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of Business Ethics*, 82, 369-378
- Wartick, S., Cochran, P.L. (1985). The Evolution of Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769
- Wartick, S.L., Rude, R.E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?, *California Management Review*, 29(1), 124–132
- Wartick, S.L., Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758–769
- Webb, D.J., Mohr, L.A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17, 226 – 238

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180
- Wheeler, D., Colbert, B., Freeman, E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World, *Journal of General Management*, 28(3), 1–29
- Wicks, A.C. (1996). Reflections on the practical relevance of feminist thought to business. *Business Ethics Quarterly*, 6, 523–531
- Wijnberg, N.M. (2000). Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The Link between Ethics and Politics, *Journal of Business Ethics*, 25, 329–342
- Williamson, O.E. (1964). *The Economics of discretionary Behaviour: Managerial objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, 1964, Nj: Prentice–Hall
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press
- Willis, A. (2003). The role of the global reporting initiative’s sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 233–237
- Windahl, S., Signitzer, B., Olson, J.T. (2009). *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication*, Sage Publication Ltd, London
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43, 93–114
- Windsor, D. (2001). *Corporate Citizenship. Evoluzione e Interpretazione*, in Andrioff e McIntosh, Prospettive sulla Corporate Citizenship, 39–52
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, 991–995
- Winter, S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets, in Teece, D.J. (ed.), *The competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, 159–184, Cambridge, M.A.: Ballinger
- Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports, *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), 53–63
- Wood, D.J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12, 50–84
- Wood, D.J. (1991a). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, 17(2), 383–406
- Wood, D.J. (1991b). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 694–718
- Wood, D.J. (1994). *Business and Society*, 2nd edn. New York: HarperCollins.
- Woodward, D.G., Edwards, P., Birkin, F. (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision. *British Journal of Management*, 7, 329–347
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (2002). *Sustainable Development Reporting: Striking the Balance*. World Business Council for Sustainable Development, Geneva.
- Wright, P., Ferris, S.P. (1997). Agency conflict and corporate strategy: Effect of divestment on corporate value. *Strategic Management Journal*, 18(1), 77–83
- Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm, *Journal of Management*, 27, 701–721
- Wu, M.L. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 163–171

- Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z., Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations . *Journal of Consumer Psychology* , 16 , 377–390
- Yoshikawa, T., Phan, P.H. (2003). The performance implications of ownership-driven governance reform. *European Management Journal*, 21(6), 698-706
- Zadek, S., Pruzan, P., Evans, R. (1997). *Building Corporate Accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan, Londra
- Zamagni, S. (2003). Impresa, mercato, economia civile, *La Società*, 4
- Zamarian, M. (2002). *Le routines organizzative. Percorsi di apprendimento e riproduzione*, Torino: Utet Libreria
- Zéghal, D., Ahmed, S.A. (1990). Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media Used by Canadian firms. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 3(1), 38-53
- Zollo, M., Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13(3), 339-351
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intrain-dustry differential firm performance: insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, 24(11), 97-125
- Zyglidopoulos, S.C. (2001). The Impact of Accidents on Firms' Reputation for Social Performance, *Business and Society*, 40(4), 416–441