

Elena Cristiano

**LA RESPONSABILITÀ
SOCIALE DI IMPRESA
TRA OPPORTUNITÀ E OBBLIGO**

***Voluntary vs mandatory
disclosure e dinamiche ESG***

FrancoAngeli

***Strategie, governance
e valutazione d'azienda***

Informazioni per il lettore

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



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

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

STRATEGIE, GOVERNANCE E VALUTAZIONE D'AZIENDA

La collana *Strategie, governance e valutazione d'azienda* promuove la pubblicazione di contributi scientifici monografici incentrati sui processi di analisi strategica, di governance e di valutazione delle aziende al fine di contribuire alla riflessione e al dibattito scientifico in ambito economico aziendale.

La Collana accoglie contributi rigorosi ed originali dal punto di vista scientifico e metodologico, valorizzandoli attraverso un adeguato processo di doppio referaggio anonimo, secondo le indicazioni proprie dei sistemi di valutazione accademici, che si distinguono per le seguenti caratteristiche: originalità del tema; novità e interesse delle fonti su cui è basata la ricerca; approccio teorico innovativo; approccio metodologico rigoroso; contributo alla conoscenza e al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale nel campo della governance, degli orientamenti strategici e delle politiche aziendali rilevanti ai fini della creazione di valore.

Particolarmente apprezzata è la contestualizzazione delle ricerche presentate in una visione internazionale e comparativa degli studi.

I coordinatori della Collana e i componenti del Comitato Scientifico garantiscono l'applicazione trasparente e corretta del processo di doppio referaggio anonimo (double-blind review).

Coordinatori

Antonio Ricciardi (Università della Calabria), Franco Ernesto Rubino (Università della Calabria)

Comitato Scientifico

Stefano Adamo, Università di Lecce

Paolo Andrei, Università di Parma

Vittorio Dell'Atti, Università di Bari

Roberto Di Pietra, Università di Siena

John Dumay, Macquarie University (Australia)

Giovanni Liberatore, Università di Firenze

Luciano Marchi, Università di Pisa

Alessandro Montrone, Università di Perugia

Manghena Musa, Nottingham Trent University

Alessandro Musai, Università Luiss Guido Carli Roma

Antonella Paolini, Università di Macerata

Michele Pizzo, Seconda Università di Napoli
Marcantonio Ruisi, Università di Palermo
Claudio Teodori, Università di Brescia

La Collana è accreditata Aidea



Elena Cristiano

**LA RESPONSABILITÀ
SOCIALE DI IMPRESA
TRA OPPORTUNITÀ E OBBLIGO**

***Voluntary vs mandatory
disclosure e dinamiche ESG***

FrancoAngeli

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

INDICE

Introduzione , di <i>Franco E. Rubino</i>	pag.	9
1. La responsabilità sociale delle imprese	»	13
1.1. Considerazioni introduttive	»	13
1.2. La responsabilità sociale di impresa (RSI) o social corporate responsibility (CSR) nel dibattito internazionale	»	14
1.2.1. Le teorie strumentali	»	24
1.2.2. Le teorie politiche	»	26
1.2.3. Le teorie integrative	»	27
1.2.4. Le teorie etiche	»	30
1.3. L'evoluzione del concetto di CSR nel nuovo millennio	»	31
1.4. Considerazioni conclusive	»	34
2. La rendicontazione e la comunicazione della responsabilità sociale delle imprese	»	36
2.1. Considerazioni introduttive	»	36
2.2. L'informativa non finanziaria nel panorama internazionale	»	38
2.3. La <i>non financial reporting</i> directive	»	41
2.3.1. Gli elementi fondamentali della direttiva 2014/95/UE	»	43
2.3.2. La direttiva 2014/95/UE e gli standard di rendicontazione	»	47
2.3.2.1. L'Integrated Reporting (IR)	»	47
2.3.2.2. Sustainability Reporting Standards (GRI Standards) della Global Reporting Initiative (GRI)	»	51
2.3.3. La direttiva 2014/95/UE e la diversità degli organi	»	57

2.4. La Dichiarazione non Finanziaria (DNF) in Italia	pag.	58
2.5. La Dichiarazione non Finanziaria (DNF) in Italia e la responsabilità del board	»	62
2.6. L'integrazione della NFRD: la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	»	63
2.6.1. Il principio della doppia materialità	»	67
2.7. La revisione e l' <i>assurance</i> dei report non finanziari	»	73
2.8. Considerazioni conclusive	»	76
3. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGS – <i>Sustainable Development Goals</i>) e gli <i>Environmental, Social, Governance (ESG)</i>	»	78
3.1. Considerazioni introduttive	»	78
3.2. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile	»	80
3.2.1. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile nel dettaglio	»	81
3.3. Le tematiche <i>Environmental, Social and Governance (ESG)</i>	»	90
3.3.1. La tassonomia	»	93
3.3.1.1. Regolamento UE n. 2020/852: alcuni elementi	»	96
3.3.1.2. Gli investimenti sostenibili	»	98
3.3.1.3. Le strategie di investimento sostenibile	»	99
3.3.1.4. Il <i>greenwashing</i>	»	101
3.4. I rating ESG	»	102
3.4.1. Le metodologie di assegnazione dei rating ESG	»	104
3.5. La misurazione interna della sostenibilità	»	111
3.6. ESg e SDGs negli investimenti sostenibili: una diversa prospettiva	»	113
3.7. Considerazioni conclusive	»	114
4. La sostenibilità nelle imprese di piccola e media dimensione	»	116
4.1. Considerazioni introduttive	»	116
4.2. La responsabilità sociale nelle imprese di piccola e media dimensione	»	118
4.2.1. Il legame tra peculiarità e sostenibilità delle PMI	»	120
4.2.2. Governance, RSI e PMI	»	123
4.3. La rendicontazione della responsabilità sociale nelle imprese di piccola e media dimensione	»	128
4.3.1. Aree di interesse e indicatori	»	132
4.4. La motivazione alla responsabilità sociale nelle PMI	»	136

4.4.1. Elementi sfavorevoli e favorevoli alla RSI delle PMI	pag.	137
4.4.2. Benefici per le PMI nell'adozione di modelli ESG compliant	»	139
4.5. Rendicontazione e tematiche ESG nelle PMI: prime evidenze empiriche	»	140
4.6. La trasformazione digitale e il processo sulla sostenibilità nelle PMI: prospettive di ricerca	»	148
4.7. Considerazioni conclusive	»	151
Bibliografia	»	155

INTRODUZIONE

L'interesse diffuso negli ultimi anni sul tema dello sviluppo sostenibile trova le sue radici già nel secolo scorso con la definizione di *sviluppo sostenibile* (Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo, 1987) considerato come quello generato da tutte le attività che *rispondono alle necessità del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze*.

In tale prospettiva tutte le organizzazioni, nello svolgimento della propria attività, contribuiscono allo sviluppo sostenibile tramite la realizzazione di opportunità occupazionali e tramite il soddisfacimento della domanda di mercato fornendo prodotti e servizi. Non sempre, però, questo è esente da *costi sociali* ed *esternalità negative* che arrecano danni ambientali e distorsioni sociali. Sono ormai sempre più frequenti le richieste alle imprese, da parte degli stakeholders – cittadini, dipendenti, consumatori e investitori – di adottare comportamenti virtuosi finalizzati al contenimento degli effetti negativi legati all'esercizio della propria attività. Le aziende, di conseguenza, stanno rispondendo a queste nuove esigenze assumendo, a prescindere dall'obbligo normativo, maggiori responsabilità nel rivolgersi a questioni ambientali e sociali. Negli ultimi anni, gli investimenti sostenibili sono aumentati e nell'ambito dello sviluppo sostenibile, si sono affermati tra i criteri di sostenibilità i cosiddetti *Environmental, Social, Governance* (ESG), che valutano le prassi adottate dall'impresa in ambito ambientale, sociale e di governance. A tali criteri è attribuita importante rilevanza anche da parte dei grandi investitori, come Banca d'Italia, la quale ha deciso, a partire dal primo trimestre del 2019, di modificare il proprio modo di gestire gli investimenti, dando maggiore peso agli investimenti sostenibili che seguono i criteri ESG. L'attenzione ai temi ambientali, sociali e di governance, infatti, ha condotto a una rapida diffusione della *finanza* cosiddetta *sostenibile*, un ecosistema in

cui gli operatori tengono conto di tali considerazioni nelle decisioni di investimento. Pur nella consapevolezza che il percorso per la transizione ecologica ed energetica sia complesso e che sia necessario valutare congiuntamente i profili sociali, ambientali e di governo come strettamente interconnessi, le banche centrali possono contribuire in questo ambito per individuare scelte di policy che, da un lato, minimizzino gli effetti negativi per i cittadini, gli intermediari e le imprese e, dall'altro, contribuiscano a una crescita economica sostenibile e duratura. La finanza sostenibile, mediante un'attenta ed efficiente allocazione delle risorse finanziarie necessarie ai diversi settori per completare la transizione, può contribuire allo sviluppo sostenibile. L'applicazione dei criteri ESG ha indubbi effetti positivi sul benessere della società nel suo complesso e, sebbene questa comporti dei costi di investimento, anche per le performance delle imprese stesse. L'adozione di best practices in ambito ambientale, sociale e di governance, inoltre, può rivelarsi un ottimo modo non solo per migliorare la propria performance finanziaria, ma anche per minimizzare le esternalità negative, migliorando complessivamente la propria reputazione, e per favorire lo sviluppo economico sociale locale.

La sostenibilità, con la sua relativa *rendicontazione*, dunque, è un concetto che sta evolvendo verso una rilevanza sempre maggiore nell'economia europea, come testimoniato dalle molteplici attività che si sono realizzate sul tema (ad esempio il Green Deal, l'Accordo di Parigi sul clima e i *Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030). Il modo di relazionarsi nella società sta cambiando e questa nuova concezione ha un impatto anche sulle imprese, alle quali si richiede una maggiore sensibilità verso i temi della sostenibilità con la conseguente evoluzione verso modelli di business che siano economicamente e socialmente sempre più *sostenibili*.

Tale trasformazione, come accaduto in passato per ogni cambiamento, necessita di un supporto normativo che chiarisca e guidi adeguatamente le imprese verso tale transazione ecologica. È in questo ambito che si colloca la *disclosure non finanziaria* quale strumento da utilizzare dalle aziende per rappresentare e comunicare le proprie performance con particolare riguardo a quelle di natura ambientale e sociale. Per evitare e limitare l'arbitrarietà nella divulgazione dell'informativa non finanziaria si è resa necessaria l'emanazione di una normativa che ne chiarisce e ne disciplina il contenuto, legando i risultati finanziari a quelli di natura ambientale e sociale. Tutti gli stakeholder, compresi gli investitori, a vario titolo legati alla vita delle aziende, possono trarre beneficio dalla divulgazione delle informazioni non finanziarie, specie relativamente alla valutazione del rischio intrinseco. La maggiore consapevolezza degli effetti positivi che ne derivano è da stimolo ad investire nel realizzare attività sostenibili in contrapposizione agli effetti

negativi derivanti da investimenti in attività di contro non sostenibili che potrebbero compromettere la redditività futura. Tale tendenza è ancor di più rafforzata dalla predisposizione di appositi strumenti di rendicontazione, di specifici standard di rendicontazione e dalla definizione di appositi obblighi normativi.

Nel presente lavoro l'autrice ha l'ambizione di effettuare una sintesi sui temi della sostenibilità, partendo dalla definizione di Responsabilità sociale di Impresa per concludere con un *focus* sulle imprese di piccola e media dimensione.

Il primo capitolo (*La responsabilità sociale delle imprese*) ha la funzione di introdurre il progetto monografico nel suo complesso. Si passano in rassegna i principali studi presenti in letteratura sul tema della responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility – CSR) e alla crescente importanza degli investimenti socialmente responsabili (Sustainable and Responsible Investment – SRI) nel panorama mondiale. Si esaminano, infatti, gli aspetti storico-teorici del tema sostenibilità presentando gli interventi accademici e istituzionali che sono stati effettuati in materia, sia a livello comunitario che internazionale.

Il secondo capitolo (*La rendicontazione e la comunicazione della responsabilità sociale delle imprese*) esamina la normativa vigente a livello europeo e nazionale in tema di *disclosure* non finanziaria, con riferimento alle diverse forme che la comunicazione delle attività in tema di sostenibilità può assumere. In particolare il testo si sofferma su due principali strumenti di rendicontazione, ossia il Sustainability Reporting e l'Integrated Reporting, ponendo l'accento sui frameworks di riferimento, gli obiettivi e le principali criticità. Il capitolo si conclude con focus particolare dedicato alla certificazione delle performance sostenibili e sui possibili sviluppi in termini di assurance dei non-financial reporting.

Il terzo capitolo (*Gli obiettivi di sviluppo sostenibile – SDGs – Sustainable Development Goals – e gli Environmental, Social, Governance – ESG*), dopo la descrizione degli obiettivi di sviluppo sostenibile e dei fattori Environmental Social Governance, si concentra sulla presentazione della *Tassonomia green* e sugli relativi impatti sugli investitori.

Il quarto e conclusivo capitolo (*La sostenibilità nelle imprese di piccole e media dimensione*) declina il tema della sostenibilità nelle cosiddette PMI – quali protagoniste del tessuto economico non solo dei principali Paesi europei ma anche di quello italiano – nella consapevolezza che l'interesse verso i temi della sostenibilità si è ormai esteso anche a questa tipologia di imprese, a prescindere dal dettato normativo.

Il volume, in conclusione, rappresenta una ricostruzione critica dei contributi normativi e accademici attualmente sia presenti sia in evoluzione, affrontati in lettura critica e originale, alla quale si aggiungono spunti di riflessione utili a futuri sviluppi di ricerca.

Franco E. Rubino
Università della Calabria

1. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

1.1. Considerazioni introduttive

Nel tempo la letteratura accademica ha prodotto una varietà di definizioni sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Individuare una definizione univoca di Corporate Social Responsibility non risulta un compito agevole non per una mancanza di studi sulla materia ma per la natura complessa della stessa. Nel corso del tempo partendo dalle definizioni secondo le quali la responsabilità di impresa si riferiva prevalentemente ai comportamenti attesi dai businessmen nei confronti della società (Bowen 1953) si è progressivamente affermato il concetto di CSR quale disciplina che esamina il rapporto tra impresa e società e come esso possa essere gestito (Blowfield 2005). Il continuo mutare del fenomeno nel trascorrere degli anni è stato associato a una sempre maggiore attenzione attribuitagli dalle aziende. Si è iniziato, pertanto, a inquadrarlo come un fenomeno dinamico, in continua evoluzione, contestualmente ai tempi e al mutamento del costume sociale (Fordham e Robinson 2018; Lee 2008).

Nel presente capitolo, dal carattere introduttivo, dopo un breve, ma doveroso, richiamo alla responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility – CSR) e alla crescente importanza degli investimenti socialmente responsabili (Sustainable and Responsible Investment – SRI) nel panorama mondiale, si esamineranno gli aspetti storico-teorici del tema sostenibilità presentando gli interventi accademici e istituzionali che sono stati effettuati in materia, sia a livello comunitario che internazionale.

1.2. La responsabilità sociale di impresa (RSI) o social corporate responsibility (CSR) nel dibattito internazionale

All'interno della letteratura manageriale, il concetto di CSR ha origine negli anni Cinquanta (Mariani et al., 2021), con il primo riferimento realizzato da Bowen (1953) sulle responsabilità aziendali delle persone nei confronti della società, sistematizzando così i precedenti accenni sul tema (Barnard et al., 1938-1940). Nella sua definizione, evidenziando i valori morali e spirituali dell'imprenditore, infatti, Bowen mette in risalto la responsabilità dell'impresa nei confronti della collettività, concentrandosi sugli aspetti sociali e su quelle attività con impatto positivo sull'immagine e sulla reputazione delle aziende¹. L'attenzione era posta principalmente sulla figura del *businessman* che, in quanto attore sociale al servizio della società, nel suo operare non deve trascurare i valori socialmente accettati e non deve anteporre i propri interessi a quelli della collettività. In tal modo la concezione di responsabilità è legata unicamente ai manager e ai businessmen e non all'azienda nel suo insieme. L'impulso verso un primo dibattito sui temi della sostenibilità è da ricondursi proprio ai successivi decenni, ossia durante gli anni Sessanta-Ottanta del secolo scorso che videro la proliferazione dei movimenti sociali la cui attenzione si focalizzava su questioni riguardanti l'ambiente e i diritti dei lavoratori e il verificarsi delle proteste per i diritti civili, molte delle quali coinvolsero diverse imprese, viste come simbolo di un'istituzione che andava demolita. In questo contesto "responsabilità sociale" significava dare una risposta a questo desiderio di cambiamento verso un nuovo tipo di società (Latapí et al. 2019; Davis 1960). Il crescente interesse sociale, tuttavia, non si manifestò con la stessa intensità nelle imprese per le quali l'applicazione pratica rimaneva piuttosto ridotta e unicamente a carattere filantropico (Latapí et al. 2019; Carroll, 2008). Verso la fine degli anni Sessanta si fece strada la concezione secondo la quale le imprese di grandi dimensioni al pari di altri centri di potere, considerato il modo in cui le loro decisioni e azioni condizionano la vita della società, perseguono non solo finalità economiche, ma contribuiscano anche al bene comune (Davis, 1960; McGuire, 1963). Si assiste, in realtà, ad un ribaltamento delle priorità: l'obiettivo della responsabilità sociale dell'impresa deve essere considerato prioritario rispetto a quello del risultato economico, anche perché assumere decisioni socialmente responsabili può contribuire ad ottenere vantaggi economici nel lungo periodo. Il rifiuto della responsabilità sociale, inoltre, com-

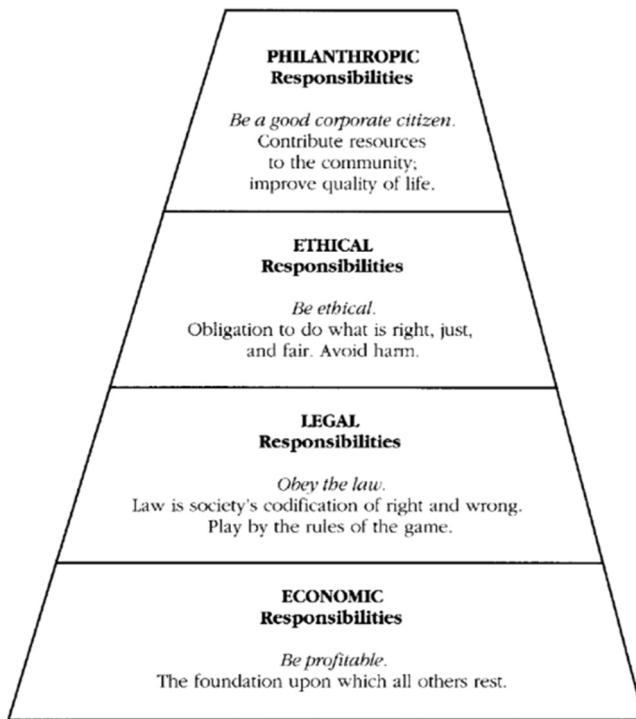
¹ Cfr. Bowen H.R., *Social Responsibility of the Businessman*, Harper e Row Publishers, New York, 1953.

porta una graduale corrosione del potere sociale (Davis, 1960). Sulla stessa linea di pensiero si colloca McGuire (1963) con l'introduzione del concetto di *corporate citizenship* in base al quale «*the corporation must take an 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 should*». Le aziende sono, dunque, considerate come *individui* che, appartenendo ad una comunità, hanno non solo diritti ma anche responsabilità nei confronti di tutti gli altri membri della collettività. Le scelte compiute delle aziende non influenzano soltanto le persone direttamente coinvolte all'interno delle stesse ma provocano effetti sull'intero territorio circostante. In questa ottica le aziende, creando valore non solo economico ma anche sociale e pubblico, devono riuscire ad equilibrare al proprio interno aspetti economici, sociali ed ambientali, per garantire la sopravvivenza nel lungo periodo. Carrol (1979) ampliò il concetto di CSR considerandola quale combinazione «delle aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha delle organizzazioni in un dato momento»². È a Carrol che si attribuisce l'elaborazione della cosiddetta *piramide* della Corporate Social Responsibility (Fig. 1.1)³ alla cui base è posta la *responsabilità economica*, riguardante la creazione di valore e di profitto. È significativo il livello su cui è posta tale dimensione a rappresentare la priorità ineludibile e primaria della funzione economica nell'attività dell'impresa. Al livello successivo, quale imprescindibile presupposto dell'operare nella società, è collocata la *responsabilità legale* rappresentante il rispetto del complessivo sistema giuridico nazionale ed internazionale e la conformità alla legge dei comportamenti adottati.

² Cfr. Carroll A.B., A three-dimensional model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 1979.

³ Cfr. Carroll A.B., The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 1991.

Fig. 1.1 – La Piramide della Corporate Social Responsibility



Fonte: Carroll A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Al terzo livello si colloca la responsabilità etica, in base alla quale l'impresa dovrebbe operare in modo equo, ossia senza arrecare danni ai terzi, allineandosi ai valori della società in cui opera. La non esistenza di norme di legge in tale ambito quanto piuttosto consuetudini e buone prassi rende quella etica una responsabilità da perseguire volontariamente dall'azienda in modo da non deludere le attese dai membri della società. In base alla responsabilità etica l'impresa deve operare nel rispetto dell'insieme di norme, modelli, valori, principi e aspettative che riflettono e rispondono a tutto quello che gli stakeholder (consumatori, dipendenti, proprietari e comunità in generale) considerano coerente rispetto alla protezione dei propri diritti morali. Al vertice della piramide è posta la responsabilità discrezionale (equivalente alla responsabilità filantropica nella versione del 1991) che si riferisce a tutte le azioni socialmente utili intraprese volontariamente dall'impresa che rispondono non alla necessità di soddisfare le aspettative della società quanto

piuttosto ad una vera e propria determinazione da parte della stessa a voler contribuire al benessere della società, apportando un miglioramento qualitativo nella vita della comunità circostante. La posizione della responsabilità discrezionale-filantropica al vertice della piramide implica che essa può essere perseguita solo dopo aver soddisfatto le altre tre responsabilità che la precedono.

Secondo Carrol (1991) per raggiungere la responsabilità sociale un'impresa deve perseguire contemporaneamente la responsabilità economica, sociale, etica e discrezionale, ossia tutti e quattro i livelli della piramide. Infatti, se la massimizzazione del profitto e il rispetto della legge sono da sempre imprescindibili, affinché si possa considerare socialmente responsabile un'impresa deve attuare anche comportamenti volontari ed eticamente corretti, volti a migliorare la qualità della vita di una comunità al di là degli obblighi di legge. Tra questi rientrano, ad esempio, tutte le forme di donazione delle imprese (ad esempio doni di risorse monetarie, donazioni di prodotti e servizi, volontariato da parte di impiegati e dirigenti) guidate dal desiderio delle imprese di partecipare ad attività sociali che non sono obbligatorie, non richieste dalla legge, e non sono generalmente attese dalle imprese in senso etico. In questo periodo si collocano, tuttavia, anche le critiche negative al concetto di CSR da parte di alcuni studiosi molto influenti del tempo, quali Levitt (1958) e Friedman (1970).

In particolare, il padre della teoria neoclassica sosteneva la validità della responsabilità sociale dell'impresa solo se realizzata all'interno di azioni progettate per aumentare i propri profitti (Friedman, 1970), ritenendo lo Stato, e non l'impresa, l'istituto al quale riferire le responsabilità sociali e morali nei confronti della collettività, da dover gestire attraverso la promulgazione e l'applicazione delle leggi. Secondo Friedman, l'unica responsabilità dei manager era quella verso gli azionisti (shareholder), di cui sono dipendenti e di cui è necessario massimizzare la ricchezza.

È chiaro che tale ottica era molto riduttiva, inducendo il management ad ignorare altri importanti stakeholder e ad adottare una logica di breve periodo. Successivamente, Freeman (1984) ridefinisce il concetto CSR introducendo la teoria degli stakeholder secondo la quale le imprese non solo hanno il dovere verso loro azionisti, ma anche verso i loro stakeholder, il che spiega il loro impegno nella RSI⁴. Interessante risulta anche la visione dell'economista Drucker (1954, 1984) che attribuì alla responsabilità sociale d'impresa la capacità di trasformare un problema sociale in un'opportunità economica che apporta benefici all'impresa (Drucker, 1984), ritenendola così

⁴ Cfr Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

una scelta capace di portare benefici economici. Frederick (1986), invece, focalizzandosi sull'ambiente all'interno del quale l'azienda si trova ad operare, interpretò la responsabilità sociale come l'obbligo per le imprese di lavorare per il miglioramento e il benessere della società. Freeman (1984), affermò l'importanza per le aziende di considerare tutte le categorie di soggetti coinvolti, non soltanto degli shareholder (azionisti) ma di tutti gli stakeholder, identificando questi ultimi come qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (stakeholder theory). Riportando il pensiero di questi due autori sulla piramide di Carroll si deduce che per Friedman la responsabilità delle imprese si ferma ai primi due livelli (quello economico e quello legale); diversamente per Freeman l'azienda ha tutte le responsabilità presenti sulla piramide a partire da quella economica fino ad arrivare a quella discrezionale.

Il manager, quindi, nel perseguire la responsabilità sociale non deve focalizzarsi solo sui bisogni degli azionisti e/o dell'impresa, ma deve prendere in considerazione una più vasta gamma di soggetti, quali portatori di interesse. In base alla teoria degli stakeholder l'attività di impresa deve essere intesa come un'interazione con un insieme di gruppi di soggetti portatori di interesse (clienti, fornitori, impiegati, finanziatori (azionisti, obbligazionisti, banche, ecc.), volta a creare e scambiare valore insieme.

Il compito di una governance efficiente ed efficace è quello di riuscire ad ottimizzare le relazioni tra l'impresa e gli stakeholder, considerandone sia le caratteristiche (economiche, etiche e morali) sia i cambiamenti che nel tempo si possono verificare. La stakeholder theory rappresentò un importante framework di riferimento che arricchì e alimentò in modo significativo gli studi successivi in materia di CSR. È, inoltre, opportuno per completezza di analisi, ricordare che diverse correnti di pensiero che si diffusero nel corso degli anni Ottanta del secolo scorso e che caratterizzarono il successivo decennio.

Affianco alla teoria degli stakeholder, infatti, si approfondirono gli studi in materia di Corporate Social Performance (CSP) e di Business Ethics (Etica degli affari), due ulteriori aspetti e sfaccettature della Corporate Social Responsibility. La CSP, a differenza della CSR che si focalizza sul risultato finale che un'impresa deve raggiungere, pone maggiore attenzione sul processo e sui metodi che un'impresa può adottare per identificare e coniugare i propri interessi con quelli di tutti gli stakeholder.

La Business Ethics, invece, nasce dalla volontà delle aziende di fornire una giustificazione in merito alle azioni intraprese di propria iniziativa, con particolare attenzione agli aspetti etici dei comportamenti intrapresi. A differenza delle CSR che, come noto, trae origine dalla pressione esterna da

parte della società nei confronti dell'impresa, l'etica degli affari ha una radice interna all'impresa stessa e si collega alla CSR.

L'aspetto etico della CSR è ripreso e ampliato da Frederick (1986) che individua il modello di corporate social rectitude, delineando le caratteristiche fondamentali per un'impresa definita, in termini attuali, come socialmente responsabile. In base a tale modello, nelle proprie scelte e nelle proprie politiche manageriali, un'impresa deve essere guidata da valori etici e deve adottare strumenti di analisi in grado di individuare anticipatamente eventuali problematiche etiche. Tra scelte manageriali e valori etici deve esserci perfetta sincronia e costante allineamento. In altre parole, Frederick (1987, 1998) individua quattro tipologie/fasi di sviluppo della CSR. La CSR1 (Corporate Social Responsibility), che si colloca nel periodo fino al 1970, riconosce lo sviluppo sostenibile e le responsabilità sociale d'impresa nell'obbligo delle organizzazioni a lavorare per il miglioramento della società largamente intesa.

Nel successivo periodo, si assiste al graduale passaggio ad un sistema di responsabilità sociale (CSR2 o Corporate Social Responsiveness), che si identifica con la capacità delle imprese di rispondere alle pressioni sociali e con l'accettazione degli obblighi che derivano dall'operare nello specifico contesto sociale in cui esse sono inserite. L'evoluzione dalla CSR1 alla CSR2 vede un passaggio «da un approccio filosofico a uno che si concentra sull'azione manageriale» (Moir, 2001), che rappresenta la volontà e le modalità di risposta delle aziende alle pressioni della società. Una ulteriore evoluzione si realizza con l'attribuzione di un valore maggiormente etico alle decisioni gestionali prese in coerenza con la rettitudine sociale della corporazione (CS3 o Corporate Social Rectitude).

Il passaggio dalla CRS2 alla CRS3 sottolinea la necessità di porre l'etica alla base di ogni scelta, consentendo in tal modo una critica sistematica dell'impatto del business sulla coscienza umana, sulla comunità umana e sulla continuità umana. Nell'ultima fase (CRS4) la scienza e la religione diventano il riferimento normativo per le questioni sociali nel management (Garriga e Melé, 2004).

Nel 1987 fu pubblicato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED) il rapporto Brundtland⁵ (conosciuto anche come Our Common Future) documento in cui, per la prima volta, venne introdotto il concetto di sviluppo sostenibile, definito come «sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future

⁵ Il nome venne dato dalla coordinatrice Gro Harlem Brundtland, che in quell'anno era presidente del WCED e aveva commissionato il rapporto.

di soddisfare i propri»⁶. In tale definizione, come si può notare, non si parla propriamente dell'ambiente in quanto tale, quanto più ci si riferisce al benessere delle persone, e quindi anche la qualità ambientale. Si evidenzia, quindi un principale principio etico, ossia la responsabilità da parte delle generazioni attuali nei confronti delle generazioni future, sottolineando almeno due aspetti dell'eco-sostenibilità: il mantenimento delle risorse e dell'equilibrio ambientale del pianeta.

Il rapporto è diviso in tre diverse sezioni che delineano le sfide a cui ognuno è chiamato. Nella prima parte si evidenzia come il nuovo paradigma debba comprendere variabili non economiche come l'istruzione, la salute, l'acqua, la salubrità dell'aria, la protezione della natura e della sua bellezza. La seconda parte (sfide collettive) riguarda più da vicino i governi e le industrie che, nel loro processo decisionale, devono inserire considerazioni relative a risorse e ambiente, rendendo la lotta agli sprechi, il riciclaggio dei rifiuti, ecc, nuove sfide collettive per tutti. La terza parte del rapporto (sforzi comuni), invece, riguarda l'importanza di integrare la tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile nei mandati di tutti i governi, organizzazioni, ecc.

Ad essi va attribuita la responsabilità di garantire che le loro politiche, programmi e bilanci favoriscano e sostengano attività economicamente ed ecologicamente sostenibili sia a breve che a lungo termine. In relazione al turismo, secondo tale rapporto le attività turistiche si possono considerare sostenibili quando non alterano l'ambiente, non ostacolano lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche e nel contempo riescono a mantenersi vitali in un territorio turistico per un periodo di tempo illimitato.

Tutto ciò mira a garantire la redditività del territorio nel lungo periodo con obiettivi di compatibilità ecologica, socio-culturale ed economica.

Nel 1989, l'Assemblea generale dell'ONU, dopo aver discusso il rapporto, decise di organizzare una Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo. A partire dagli anni Novanta del secolo scorso, quindi, la Corporate Social Responsibility si fuse con il concetto di sostenibilità, divenendo un tema trattato a livello internazionale da diverse organizzazioni mondiali. Dopo la pubblicazione del Rapporto Brundland che, come già accennato, identifica negli aspetti ambientale, sociale ed economico le tre variabili che costituiscono la sostenibilità, si individuarono nelle politiche sulla CSR lo strumento adatto per raggiungere l'equilibrio tra queste tre dimensioni.

Innanzitutto si misero in risalto due capisaldi dello sviluppo sostenibile rinvenibili nel principio inter-temporale e in quello inter-regionale. Il primo

⁶ Cfr. *Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future*, United Nations, 1987.

si traduce nel trasmettere alle generazioni future la possibilità di beneficiare delle risorse disponibili sulla Terra. Il secondo, invece, alla estensione universale della sostenibilità, eliminando i confini nella dinamica ambientale. Una comunità, infatti, per essere sostenibile, deve vivere in armonia con il proprio territorio senza danneggiare né gli ambienti né le altre comunità a prescindere dalla vicinanza territoriale, dimensionale e settoriale.

A supporto del concetto di CSR si sono sviluppate teorie e politiche che in diverse prospettive hanno esaminato il rapporto tra l'impresa e l'ambiente nel quale essa opera e in particolare l'equilibrio tra risultati economici ed ambiente esterno.

La definizione della relazione tra le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile ha condotto all'elaborazione di tre modelli alternativi. Il primo è riconducibile alla teoria della Triple Bottom Line (TBL) fondata da Elkington (1994) che enfatizza il management, la misurazione e il controllo (approccio top down) negli aspetti finanziario, ambientale e sociale (Norman & MacDonald, 2003), delineando così tre linee nelle quali il risultato economico si declina (dal termine inglese bottom line che indica tradizionalmente il profitto o la perdita). In altre parole, attraverso tale approccio teorico, si vuole evidenziare che il risultato economico (profitto/perdita) generato dalle imprese deve essere valutato in termini di impatto non solo finanziario ma anche ambientale e sociale.

Il concetto di Triple Bottom Line si è successivamente esteso (Elkington, 1995) ai concetti di Pianeta, Persone e Profitto (3P), che riguardano gli effetti che l'operato di un'entità ha sulla società (impatto sociale) e sul pianeta (impatto ambientale). La TBL stimola le imprese ad identificare l'impatto generato dal proprio operato, e a determinare obiettivi appropriati che siano raggiunti in modo efficace in equilibrio con i costi. Se i costi propriamente operativi possono essere agevolmente identificati, i costi ambientali e sociali generano maggiori criticità in termini di identificazione, classificazione, allocazione e misurazione.

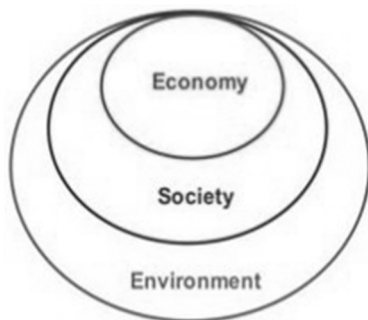
Questi aspetti hanno spinto molti autori a ritenere che la TBL debba essere supportata da un approccio full costing per raggiungere una forma di sviluppo sostenibile. La teoria della TBL è stata adottata quale strumento per il monitoraggio e per l'assunzione di decisioni non focalizzate solo sull'aspetto finanziario sia nelle imprese coniugano le tre dimensioni economica, sociale ed ambientale, sia nelle organizzazioni non-profit sia nelle istituzioni pubbliche (Slaper e Hall, 2011). A sostenere la sua adozione è l'idea, che trova il consenso diffuso tra gli studiosi in tale ambito, che la TBL migliori le performance sociali permettendo alle imprese o ai soggetti che adottano di generare maggiori profitti nel lungo termine. Strettamente colle-

gata all'implementazione della TBL è la diffusione e la comunicazione delle informazioni ai diversi stakeholder.

Tutto ciò non si traduce, tuttavia, in un mero reporting di dati quanto piuttosto in una rivoluzione culturale in termini di metodologia di valutazione dei risultati ottenuti modificando il modo di operare nel mercato (Norman e MacDonald, 2003). È evidente la difficoltà di misurare aspetti eterogeni che hanno pochi elementi in comune (Slaper e Hall, 2011), considerata, inoltre, la mancanza di metodi certi e consolidati.

Un altro modello è il cosiddetto Russian Dolls Model (Levett, 1998) in base al quale si ipotizza una relazione gerarchica tra ambiente, società ed economia: l'ambiente viene considerato il contesto all'interno del quale si sviluppa la società che a sua volta include l'economia, evidenziando, pertanto, la dipendenza reciproca tra i tre elementi (strong sustainability).

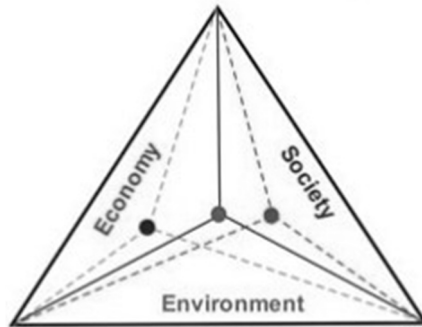
Fig. 1.2 – Russian Dolls Model di R. Levett – Strong Sustainability



Fonte: Wu J., Landscape sustainability science: ecosystem services and human well-being in changing landscapes, *Landscape Ecology*, 2013.

Accanto a tale modello si colloca quello ipotizzato da Custance e Hillier e conosciuto come Weak Sustainability, secondo il quale lo sviluppo sostenibile è generato dal bilanciamento delle tre dimensioni si genera. Tale framework riconosce il legame tra le 3 dimensioni ma non ne specifica la dipendenza.

Fig. 1.3 – Modello di Sviluppo Sostenibile di Custance e Hillier – Weak Sustainability



Fonte: Wu J., Landscape sustainability science: ecosystem services and human well-being in changing landscapes, *Landscape Ecology*, 2013

Altri autori che hanno contribuito a definire un quadro generale della CSR affrontano la CSR dal punto di vista degli Issues management (Wartick et Rude 1986; Wood 1991a) e nell'ottica della Corporate Citizenship (Altman 1998). In tale contesto un approccio alternativo è offerto da Brummer (1991), che mediante una metodologia che consente di affrontare i problemi specifici di responsabilità d'impresa, sviluppa una propria teoria sulla responsabilità d'impresa secondo la quale quest'ultima si basa sul concetto di *accountability*. Egli, inoltre, riconosce l'importanza di applicare metodi di studio tradizionalmente associati con le scienze umane a problemi contemporanei di etica aziendale, individuando quattro teorie della responsabilità di 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 teoria, tuttavia, secondo alcuni autori (Garriga e Melé, 2004) presenta alcuni limiti in quanto non si focalizza sul rapporto tra impresa e società. In particolare, prendendo spunto da tale contributo, Garriga e Melé (2004), effettuando una disamina della letteratura più rilevante esistente sul tema, osservano che le teorie e gli approcci correlati sono focalizzati su uno dei seguenti aspetti della realtà sociale, ossia economia, politica, integrazione sociale ed etica. Tale approccio si basa su quattro aspetti che si delineano in ogni sistema sociale (Parsons 1961), ossia l'adattamento all'ambiente (relativo alle risorse e all'economia), il conseguimento degli obiettivi (legato alla politica), l'integrazione sociale e il modello di mantenimento o di latenza (relativo alla cultura e ai valori).

Sulla base di tale impostazione è possibile effettuare una classificazione nei seguenti quattro gruppi di teorie:

- *strumentali*, nelle quali rientrano quelle che considerano la società come uno strumento per la creazione di ricchezza, sua unica responsabilità sociale. Nelle interazioni tra impresa e società è considerato esclusivamente l'aspetto economico per cui qualsiasi presunta attività sociale deve essere coerente con la creazione di ricchezza. Le teorie sono dette *strumentali* poiché considerano la RSI come un mero mezzo per il raggiungimento dei profitti;
- *politiche*, nelle quali rientrano quelle che considerano la CSR uno strumento atto a favorire la cooperazione sociale ed il rispetto di diritti e doveri derivanti dall'operare all'interno dell'ambiente politico in cui il potere sociale è esercitato;
- *integrative*, in base alle quali il business deve integrarsi con le esigenze sociali. Il business riceve a sua volta dalla domanda sociale legittimazione e prestigio, considerato che la continuità, lo sviluppo e l'esistenza del commercio stesso dipende dalla società stessa. In tale ottica il business dipende dalla società per la sua continuità e crescita e anche per l'esistenza stessa dell'impresa;
- *etiche*, che attribuiscono alla CSR il ruolo di 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 qualsiasi altro aspetto. Tale quarto gruppo di teorie sostiene che il rapporto tra impresa e società è intriso di valori etici.

1.2.1. Le teorie strumentali

In questo gruppo si inseriscono tutti gli studi teorici - il cui capofila è generalmente considerato Milton Friedman - aventi come comune denominatore il concetto secondo il quale l'unica responsabilità dell'impresa è quella di realizzare profitti economici. Aspetto peculiare di tale insieme di studi è la distinzione netta tra finalità economiche e finalità sociali, le quali hanno valenza nell'ambito della strategia aziendale solo nella prospettiva di massimizzazione del valore per l'azionista. Secondo Friedman e altri autori, la cultura dell'etica e della responsabilità sociale rappresentano obiettivi non prioritari, da perseguire solo dopo aver conseguito quelli strategicamente più importanti. Gli investimenti delle risorse disponibili in tale ambito possono essere utili a realizzare una politica d'immagine aziendale, di relazioni esterne dell'azienda (cause related marketing). Il ruolo sociale dell'impresa non è

negato o trascurato ma, in questa prospettiva, deve essere considerato quale vincolo – stabilito dalle pubbliche regolamentazioni o assunto autonomamente dall'impresa – nella pianificazione delle proprie strategie. In determinate condizioni, il vincolo si può trasformare in opportunità e favorire nuove iniziative, facendo così divenire la responsabilità sociale un passaggio inevitabile per lo sviluppo delle imprese.

L'impresa può concretizzare la responsabilità sociale o attuando politiche e interventi mirati (ad esempio donando una percentuale del suo fatturato alla lotta contro qualche malattia) o astenendosi da determinati comportamenti ritenuti non etici (ad esempio, per una banca non finanziare imprese che producono armi). In questi casi, l'impresa assume, volontariamente, un'obbligazione sociale nei confronti della collettività. L'impresa, inoltre, può affiancare investimenti socialmente responsabili a quelli tradizionalmente utili a conseguire i propri obiettivi di sviluppo economico (Caselli, 2004). In questo caso, la responsabilità sociale diviene una componente strutturale dell'impresa. Tra gli studiosi concordi con tale impostazione rientrano ad esempio Jensen (2000), secondo il quale è essenziale l'integrazione tra finalità prettamente economiche e sociali; Smith e Higgins (2000) che considerano efficace una gestione d'impresa realizzata secondo un rapporto di vicendevole scambio di vantaggi tra l'impresa e la società: il brand manager utilizza l'interesse del consumatore per la responsabilità aziendale come mezzo per assicurarsi un vantaggio competitivo. Allo stesso tempo un'azione di responsabilità sociale realizzata dall'impresa apporta sostanziali benefici finanziari.

Il concetto di CSR quale mezzo per la realizzazione della massimizzazione del benessere aziendale è stato, in tempi più recenti, ampliato e sistematizzato da Porter e Kramer (2002), promotori dell'importanza della complementarietà tra istanze economiche e sociali nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e, successivamente, del benessere collettivo. Gli autori ritengono ormai anacronistiche la tradizionale distinzione e l'apparente dicotomia tra obiettivi economici e sociali, considerato l'attuale scenario economico, caratterizzato dalla concorrenza aperta e basata sulla conoscenza. In quest'ottica, nella quale le aziende non funzionano se isolate dalla società che le circonda, l'implementazione di una strategia che contempra l'integrazione tra interessi economici e interessi sociali conduce alla massimizzazione di obiettivi economici al fianco di quelli sociali in modo maggiormente significativo.

1.2.2. Le teorie politiche

In questo filone si inseriscono gli studi sulla CSR che hanno un approccio cosiddetto politico in quanto esaminano la relazione di potere che intercorre tra il mondo delle imprese e la società civile. Fondatore di tale approccio può essere considerato Davis (1960), il quale considera l'impresa un istituto in grado di esercitare potere sugli equilibri non solo economici ma anche sociali e politici. Con questa ottica Davis si allontana dalla teoria economica classica che prescrive all'impresa di orientare i propri interventi nel mercato unicamente verso la creazione di benessere. Secondo l'autore, infatti, anche le imprese sottostanno alla cosiddetta *iron law of responsibility* in base alla quale «... chi non usa responsabilmente il proprio potere sociale lo perderà. Alla lunga coloro che non usano il potere in un modo che la società considera responsabile tenderanno a perderlo perché alla fine altri gruppi interverranno per assumersi quelle responsabilità» (Davis, 1960). In altre parole, secondo quanto affermato dall'autore, le imprese che non esercitano il proprio potere sociale, non assolvendo alle richieste avanzate dalla società civile, in materia di responsabilità verso l'ambiente circostante, rischiano di perdere una posizione di rilievo all'interno del mercato e, per questo, di essere facilmente sostituite da altri soggetti competitor. In tale prospettiva alcuni autori (Preston et Post 1981) si sono focalizzati sulla rilevanza di azioni di CSR finalizzate a soddisfare le aspettative di un ampio gruppo di individui, piuttosto che quelle di gruppi ristretti (cosiddetto *principio della responsabilità pubblica*). Essi, di conseguenza, effettuano una distinzione delle responsabilità manageriali in primarie, se direttamente correlate all'operato dell'azienda; e secondarie, se indirettamente collegate all'ambiente di riferimento dell'impresa stessa. In questo gruppo di studiosi si inserisce il già citato Frederick (1986, 1994, 1998). Egli sottolinea il ruolo assunto dalle imprese a livello economico, sociale e politico, come conseguenza dei processi di globalizzazione da un lato e di crisi del Welfare State dall'altro, enfatizzando così l'importanza delle aspettative della comunità in cui esse sono inserite e il conseguente ruolo sociale nel processo di alimentazione del benessere. Sulla scia di quanto affermato, numerosi autori hanno ipotizzato l'esistenza di contratto sociale implicito che determina diritti e doveri delle imprese nei confronti dell'ambiente in cui operano (Dunfee and Donaldson, 2000), inserendo alcune variabili tipiche del contesto ambientale quali elementi integranti degli aspetti normativi propri della gestione manageriale. In particolare, si individuano due livelli di norme o regole. Il primo livello è costituito da regole di carattere generale, comprensibili ad un numero elevato di individui; il secondo, invece, comprende una serie di norme specifiche

finalizzate a disciplinare i rapporti tra l'impresa e un particolare contesto socio- ambientale in cui opera.

Tra i numerosi contributi che indagano i rapporti di potere che intercorrono tra l'impresa e l'ambiente circostante è interessante citare quello di Asslander (2011) che dedica particolare attenzione agli aspetti manageriali, da una parte, e a quelli politici, dall'altra. L'autore ribadisce la fondamentale importanza, nella prospettiva manageriale, della CSR per migliorare la governance delle imprese, partendo dagli standard etici ai quali le imprese dovrebbero ispirarsi, identificati dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2001. Asslander (2011) afferma, inoltre, la rilevanza dei sette principi cardine forniti dall'International Standards Organizations, considerabili linee guida concretamente applicabili al fine di garantire l'integrazione costante delle pratiche di CSR nella strategia aziendale. Essi sono rappresentati dall'*accountability*, ovvero la capacità dell'impresa di rispondere alle autorità legali e alla società civile delle azioni compiute e dalla trasparenza; dal rispetto di comportamenti etici, degli interessi degli stakeholder, della legge, nazionale e internazionale, degli standard internazionali a protezione dell'ambiente e dei lavoratori, dei diritti umani (ISO 26000, 2010).

1.2.3. Le teorie integrative

In questo filone si collocano i contributi teorici che considerano la società come condizione vitale per lo svolgimento dell'attività aziendale e, di conseguenza, di importanza rilevante per le decisioni strategiche. Gli studiosi concordi con tale prospettiva di ricerca affermano che l'impresa abbia il dovere di operare in ottemperanza a specifici valori sociali. In tale ottica, affinché l'impresa potesse rispondere in maniera più adeguata alle richieste provenienti dalla società si è reso necessario integrare la strategia manageriale con elementi nuovi, in grado di considerare non solo gli interessi degli azionisti (share holder management) ma anche e soprattutto quelli degli stakeholder (Freeman 1984, 1988, 2011). Alla base della cosiddetta Stakeholder Theory, elaborata da Freeman, è posta la condivisione del valore tra il management e i portatori di interessi legati ad una specifica realtà aziendale. Riprendendo quanto in evidenziato in precedenza, secondo Freeman, in senso ampio, *stakeholder* è qualsiasi individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'impresa in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. Per raggiungere un livello di cooperazione globale tra le istanze avanzate dagli stakeholder e gli obiettivi strategici dell'impresa, dunque, si rende necessario operare costantemente e direttamente con

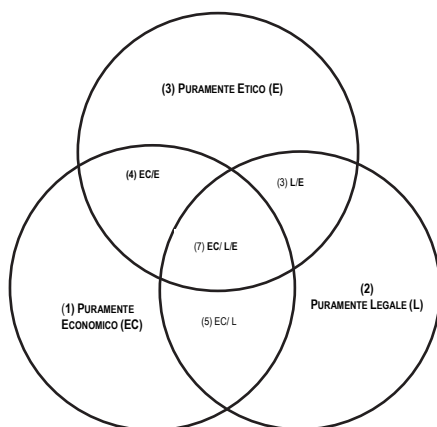
i propri interlocutori sia primari (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave) sia secondari (gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e stampa), facendo leva sulla capacità del management di rispondere repentinamente ai cambiamenti in atto. Tale concetto si traduce nella possibilità, per l'impresa responsabilmente orientata, di prevenire eventuali effetti negativi derivanti da azioni sleali da parte dei propri clienti. È necessario considerare che il ruolo dei soggetti portatori di interessi legittimi, che partecipano all'impresa, in particolare dei consumatori, è cambiato rispetto al passato e in costante ricerca di benefici. A supporto di tale impostazione vi sono tre diversi approcci, ossia descrittivo, strumentale e normativo. L'approccio descrittivo intende l'impresa «... come una costellazione di interessi di cooperazione e di competizione, che hanno un valore intrinseco» (Donaldson e Preston 1995). L'approccio strumentale individua un modello per analizzare i legami tra la gestione degli stakeholder e le performance aziendali. L'approccio normativo, infine, si caratterizza per tre punti cardine, ossia che gli stakeholder sono identificati in base ai loro interessi nell'impresa, a prescindere dall'interesse funzionale corrispondente che l'impresa stessa trovi in loro; gli interessi di tutti gli stakeholder hanno un valore intrinseco; ogni gruppo di stakeholder deve essere considerato a prescindere dalla relativa capacità di influenzare gli interessi di altri gruppi (Evan e Freeman 1993).

L'elemento di innovazione della stakeholder theory è rappresentato non tanto dall'ampliamento del numero dei soggetti coinvolti nel processo strategico-gestionale quanto, piuttosto, dall'attribuzione all'*agent* di un rapporto fiduciario non più esclusivo e prevalentemente con la proprietà, ma *multifiduciario* con tutti gli stakeholder aziendali, mediante il quale è possibile conseguire il corretto bilanciamento delle attese dei diversi portatori di interessi (Sciarelli 2007).

Secondo alcuni studiosi (Mitchell, Agle e Wood 1997), la valenza del singolo stakeholder dipende dalla combinazione di *forza*, ovvero il potere detenuto in relazione al ruolo ricoperto nella società; *legittimazione*, ossia il riconoscimento della funzione di rappresentanza di determinati interessi o soggetti economici; *attualità*, ossia il fattore contingente che decreta l'urgenza dell'azione. Nella gestione dei rapporti di potere tra l'impresa e i suoi stakeholder, dunque, deve essere considerata la dinamica di tali elementi. E proprio a questo si collega il concetto di *Corporate Social Performance* affermato da Carroll (1991) il quale, come approfondito in precedenza, focalizza l'attenzione sulla responsabilità sociale quale processo, più che come risultato da ottenere, che deve essere inglobato nel *decision making* dell'im-

presa. Lo schema piramidale elaborato da Carroll (1991) mira a evidenziare l'intera gamma di responsabilità che l'impresa è chiamata ad assolvere, distinguendo aspetti prettamente economici, legali, etici e filantropici. Carroll e Schwartz (2003) rivedono successivamente lo schema piramidale della CSR, rappresentando i tre ambiti di responsabilità caratteristici (economiche, legali, etiche) in un diagramma di Venn (Fig. 1.4) che sottolinea la natura sovrapposta dei tre ambiti e la conseguente creazione di sette categorie in cui la CSR può essere concettualizzata, analizzata e illustrata.

Fig. 1.4 – Le sette categorie della CSR



Fonte: nostro adattamento Carroll A.B., Schwartz M. (2003)

La sovrapposizione ideale risiede al centro del modello in cui le responsabilità economiche, legali ed etiche sono soddisfatte simultaneamente, ma altri segmenti puri e sovrapposti del modello creano situazioni che, potendosi verificare nel sistema competitivo in cui l'impresa opera, devono essere esplorate e illustrate (Carroll e Schwartz 2003).

In tale prospettiva, legata prevalentemente al primo modello proposto da Carroll, si collocano gli studi di Wartick e Cochran (1985) e di Wood (1991), secondo i quali la Corporate Social Performance è il frutto dell'interazione dei principi che motivano alla responsabilità, del processo che determina i comportamenti dell'impresa e dei risultati prodotti dall'azione sociale. Interessante è anche l'approccio che si focalizza sui risultati conseguiti dalla Corporate Social Performance e sulla relativa misurazione, separandoli dal processo che li ha determinati.

1.2.4. Le teorie etiche

In tale raggruppamento si inseriscono tutti i contributi che analizzano la responsabilità sociale ponendo in rilievo gli aspetti etici che dovrebbero orientare l'azione del singolo individuo verso il perseguimento di principi morali universalmente condivisibili.

Come noto, nella dottrina filosofica, tradizionalmente l'etica si focalizza sul comportamento umano nella sua dimensione individuale (e, meno tradizionalmente, anche in quella collettiva) e sul concetto di valore morale universale (o condivisibile). L'etica applicata al business, concetto sviluppatosi in tempi relativamente più recenti, si concentra maggiormente sulla creazione di valore condiviso, partendo dall'assunto che, corrispondendo la massimizzazione dell'interesse personale alla massimizzazione del profitto, sono condivisibili universalmente quei valori che garantiscono il benessere generale («*good business is good ethics*»). In altre parole, in regime di concorrenza perfetta, il benessere generale potrebbe coincidere con uno standard di benessere uguale per tutti gli individui. Tale teoria tuttavia, non riuscendo a trovare reale applicazione nella pratica, potrebbe generare esternalità negative (povertà, disoccupazione). Trasferendo tale concetto nell'ambito delle imprese, se all'interno di un'azienda si tenesse conto esclusivamente del valore che l'azionista o il management deve ricavare da un'operazione economica, necessariamente verrebbe meno l'attenzione verso i valori condivisi dall'intero comparto aziendale, a scapito degli stakeholder. Evan e Freeman (1988), tendo conto di tali considerazioni, rivedono la teoria dell'impresa, riportando al centro il ruolo attivo degli stakeholder «*nella determinazione della direzione futura dell'impresa nel quale ha interesse*». Secondo tali studiosi, dunque, il fine dell'impresa non è la massimizzazione del profitto ma la coordinazione degli interessi degli stakeholder, che diviene, pertanto, la verifica della performance aziendale (Evan e Freeman 1988). Secondo quanto affermato da Freeman in un successivo studio (2011), la considerazione dei valori etici consente di superare il conflitto, considerato esistente da molti, tra gli interessi degli shareholder e quelli degli stakeholder. Freeman, infatti, sostiene che gli interessi dei diversi stakeholder sono profondamente interconnessi, ricollegandosi alla teoria degli stakeholder di Frederick (1986) che, con un'analisi dei valori etici posti alla base di tutti i comportamenti sociali delle imprese, integra la chiarifica la dimensione morale implicita nella prima elaborazione di Corporate Social responsibility (CSR1) e la dimensione manageriale della seconda elaborazione (CSR2). Come noto, durante gli anni Novanta, il concetto di Corporate Social Responsibility, si trasforma e si arricchisce di altre tematiche con il filone della *Corporate Sustai-*