

Alfredo Celentano

**CORPORATE GOVERNANCE
E CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY DISCLOSURE**

**Evidenze empiriche del
contesto societario europeo**

FrancoAngeli

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.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Alfredo Celentano

**CORPORATE GOVERNANCE
E CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY DISCLOSURE**

**Evidenze empiriche del
contesto societario europeo**

FrancoAngeli

Volume pubblicato con il contributo del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Napoli "Parthenope".

Copyright © 2022 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	pag.	7
1. Corporate Social Responsibility Disclosure	»	11
1.1. Origine e sviluppo del concetto di Sostenibilità	»	11
1.2. Sostenibilità e Responsabilità Aziendale: fondamenti ed evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility	»	15
1.3. Corporate Social Responsibility Disclosure: la comunicazione come strumento di accountability	»	22
1.4. Principi e norme di riferimento per la Corporate Social Responsibility Disclosure	»	32
1.5. La nuova proposta di Direttiva sul Corporate Social Reporting	»	40
2. La relazione tra Corporate Governance e Corporate Social Responsibility Disclosure	»	45
2.1. Aspetti definatori di Corporate Governance	»	45
2.2. Le funzioni e il ruolo del Consiglio di Amministrazione	»	51
2.3. La composizione del Consiglio di Amministrazione e la Corporate Social Responsibility Disclosure: il concetto di Diversità	»	53
2.4. L'influenza del Consiglio di Amministrazione sul livello della Corporate Social Responsibility Disclosure	»	57
3. L'analisi empirica	»	89
3.1. L'obiettivo della ricerca	»	89
3.2. La definizione delle ipotesi di ricerca e del modello empirico	»	91

3.3. La metodologia della Ricerca	»	100
3.3.1. Il campione e la fonte dei dati	»	100
3.3.2 La variabile dipendente	»	100
3.3.3 Le variabili indipendenti	»	103
3.3.4 Le variabili di Controllo	»	106
3.4. L'analisi econometrica	»	107
3.4.1 La regressione	»	107
3.4.2 I risultati empirici	»	108
3.4.3 Analisi della Regressione	»	111
3.4.4 Analisi di Robustezza	»	114
Conclusioni	»	119
Bibliografia	»	123

Introduzione

Il tema della Corporate Governance, ovvero dell'insieme di norme e regole di condotta che disciplinano l'amministrazione delle imprese (Carotti et al., 2004; MacMillan et al., 2004) rappresenta, da sempre, elemento al centro dell'interesse di accademici, operatori economici e classe politica (Zattoni, 2004; Zattoni, 2015; Zona, 2013). L'attenzione al tema è cresciuta esponenzialmente negli ultimi decenni. Fenomeni come l'espansione dei mercati finanziari, l'evoluzione del ruolo degli investitori istituzionali, l'incessante incalzare della globalizzazione economica, congiuntamente al verificarsi di una crisi economico-finanziaria che pare essere oramai fisiologica e all'emergere della criticità delle questioni sociali ed ambientali, hanno imposto alle imprese di operare in contesti caratterizzati da una spiccata precarietà, incertezza, e dinamicità. Elementi questi, che hanno imposto la necessità di rivalutare e ridisegnare i paradigmi convenzionalmente adottati per la produzione e la distribuzione del valore tra i diversi soggetti coinvolti nell'attività aziendale.

Nonostante i molteplici contributi prodotti negli ultimi decenni, oggi ancora risulta complicato individuare una definizione condivisa di Corporate Governance. Se da un lato, infatti, in una prospettiva più stringente, la Corporate Governance è osservata come l'insieme di meccanismi atti a regolare i rapporti interni alle aziende (proprietà-management, azionisti di maggioranza-azionisti di minoranza, investitori interni-investitori esterni), da un altro lato, in una visione di più ampio respiro, i meccanismi interni ed esterni cui ci si riferisce con il concetto di Corporate Governance considerano tutti i soggetti che, in diversi modi, sono interessati e/o coinvolti dall'operato aziendale, anche quelli esterni. Risulta tuttavia unanime l'orientamento secondo cui una corporate governance efficace debba essere in grado di contemperare gli interessi di tutti gli stakeholder e garantire l'equilibrio fra tutte le loro istanze (Sciarelli, 2007), limitando eventuali comportamenti opportunistici dei soggetti che esercitano il controllo e favorendo la creazione di ricchezza e valore nonché la sua adeguata ripartizione tra tutti i soggetti interessati.

In questa prospettiva, la comunicazione aziendale rappresenta sicuramente uno dei fondamentali meccanismi di governance a disposizione delle aziende per regolare i rapporti fra gli stakeholder e migliorare le proprie performance (Bushman & Smith, 2001). Il livello di divulgazione informativa resa, infatti, sia di carattere finanziario che non finanziario, migliora la trasparenza dell'operato aziendale e indirettamente influisce sulla performance, agevolando la selezione degli investimenti da parte di investitori e management, incrementando l'efficacia dell'attività di monitoraggio dei consigli di amministrazione sui manager, riducendo il costo del capitale, migliorando il contenuto informativo che viene veicolato dalle imprese verso i mercati, migliorando l'immagine, il consenso e la legittimazione dell'azienda (Coda 1991; Alvino 1999a, 2001).

Tali considerazioni risultano oggi particolarmente attuali con riferimento alla comunicazione di carattere non finanziario. Gli aspetti sociali ed ambientali dell'operato aziendale e le performance di sostenibilità risultano infatti essere oggetto oramai centrale e prioritario delle comunità sociali, così come degli operatori economici internazionali.

I valori e le pratiche di Corporate Social Responsibility (CSR) rientrano con sempre maggiore frequenza e sistematicità all'interno della strategia aziendale e ciò contribuisce allo sviluppo di nuovi modelli di governance, basati su una maggiore considerazione della pluralità di stakeholder che interagiscono con le aziende, ridisegnando l'oramai anacronistico rapporto dicotomico azienda-mercato, in un rapporto impresa-società, in cui gli interessi di quest'ultima divengono elementi di non trascurabile analisi e considerazione, ai fini della legittimazione dell'operato aziendale, con prospettive ed obiettivi "sostenibili" di lungo termine.

Questo nuovo scenario ha comportato un ampliamento dei valori e dei parametri utilizzati per la misurazione del successo dell'azienda, che non è più relativo al solo valore economico prodotto, ma è esteso al valore sociale ed ambientale generato. Ciò ha reso necessaria, da un lato, la riformulazione delle logiche comunicative utilizzate dall'azienda, chiamata a rispondere alle esigenze conoscitive di una più ampia pluralità di stakeholder, dall'altro lato, la revisione delle logiche e dei meccanismi di governance, portando ad inglobare e considerare gli interessi di tutti gli stakeholder nei processi decisionali aziendali.

Corporate Governance e disclosure, in questa prospettiva, rappresentano elementi fondamentali per garantire il coinvolgimento generale degli stakeholder nell'operato aziendale, tanto in maniera diretta quanto indiretta, e il miglioramento della propria legittimazione. Se da un lato, infatti, il consiglio di amministrazione e gli altri meccanismi di governo interni rappresentano un sistema fondamentale di tutela degli interessi degli stakeholder, la disclo-

sure costituisce, dall'altro lato, un pilastro essenziale della strategia per preservare i rapporti con questi, mediante una maggiore trasparenza e responsabilità.

In virtù di queste considerazioni, nell'ultimo decennio la letteratura ha approfondito ampiamente le relazioni fra governance e disclosure. Oggetto di particolare attenzione è stato, per esempio, il ruolo delle diverse caratteristiche del modello di governance aziendale e gli effetti dello stesso sul livello qualitativo e quantitativo dell'informazione resa. Con riferimento specifico al CdA, il più importante meccanismo di governance interno, è stato rilevato per esempio come alcune sue caratteristiche, come la dimensione, la durata dei mandati degli amministratori, il livello di indipendenza di questi, il livello di attività, la presenza di comitati dediti a specifiche questioni, ecc., possano costituire delle determinanti fondamentali del comportamento del management in materia di responsabilità sociale e relativa comunicazione.

Sulla base di quanto sopra riportato, il presente lavoro si è posto l'obiettivo di verificare se e come talune caratteristiche del consiglio di amministrazione, fra cui la dimensione, il livello di indipendenza, la diversità di genere, la role duality, la presenza di comitati ad-hoc, il livello di attività, la multidirectorship, la durata del mandato degli amministratori, influenzino la Corporate Social Responsibility Disclosure, anche in ragione delle disposizioni normative emanate in materia, ed attualmente in stato di modifica ed evoluzione. Per l'analisi empirica si è scelto di analizzare il contesto delle società quotate europee, con riferimento a quattro specifici paesi: Italia, Germania, Francia e Spagna. I risultati ottenuti, e presentati nelle seguenti pagine, tentato di offrire un contributo alla ricerca empirica riguardo alla relazione tra corporate governance ed informativa sulla sostenibilità, con specifico riferimento alla relazione tra caratteristiche del consiglio di amministrazione e corporate social responsibility disclosure.

1. Corporate Social Responsibility Disclosure

1.1. Origine e sviluppo del concetto di Sostenibilità

Fenomeni socio-ambientali come l'impovertimento quantitativo e qualitativo delle risorse disponibili, delle diversità biologiche e culturali, così come l'accrescimento delle disuguaglianze, hanno portato al centro del dibattito scientifico la necessità di rivalutare alcuni concetti basilari dei moderni sistemi socio-economici, quali complessità, interdipendenza e incertezza, richiedendo conseguenzialmente una rielaborazione verso forme e funzioni capaci di operare secondo principi e azioni di analisi e previsione che pongano in essere operati "socialmente responsabili" (Solomon, 2007). È cresciuta, pertanto, l'opinione condivisa dalla comunità scientifica secondo la quale processi e dinamiche adottate dall'uomo siano stati modificati in maniera e misura tale da comprometterne la sua stessa sopravvivenza, presente e futura.

Una tale condizione ha messo in evidenza la precarietà degli usuali paradigmi di sistemi abituati a considerare parametri unicamente economici (es. PIL), che mettevano in relazioni una crescita incontrollata a fronte di una disponibilità di risorse limitata, minando di fatto la tradizionale concezione di "crescita e sviluppo", ed accrescendo la necessità di nuovi modelli e schemi basati su un concetto di "sviluppo sostenibile" (Dyllick & Hockerts, 2002).

Tale termine e la sua definizione¹, i cui utilizzi odierni risultano ancora essere di sovente inappropriati, sono divenuti dinamica di numerose scorrette interpretazioni, talvolta tali da stravolgere l'allineamento logico tra i concetti di "crescita" e "sviluppo", considerati erroneamente come elementi conciliabili e perseguibili in qualsiasi condizione. Tale dinamica ha indotto svariati

¹ La coniazione del termine "sviluppo sostenibile" è da ricondurre al World Conservation Strategies for Sustainable Development, IUCN-UNEP-WWF, elaborato nel 1980. Una prima definizione di "sviluppo sostenibile" viene offerta da Barbier (1987) secondo cui questo è la "massimizzazione simultanea degli interessi di carattere economico, sociale ed ambientale.

tentativi di perimetrazione e definizione esaustiva delle nozioni e delle logiche fondamentali dello “sviluppo sostenibile”, giungendo ad una considerazione condivisa secondo la quale l’utilizzo del termine “sostenibilità”² sia preferibile a quello di “sviluppo sostenibile”, in quanto maggiormente ampio ed onnicomprensivo dei differenti orientamenti riguardo l’identificazione e la definizione di elementi e dinamiche riconducibili al complesso sistema necessario alla sopravvivenza dell’uomo (Bacchiori A., 2017).

Nonostante un quadro che presenta talune limitazione e criticità riguardo ad una definitoria, o quanto meno chiara, delimitazione del concetto di sostenibilità, bisogna riconoscere che l’introduzione di questa nuova prospettiva di “sviluppo sostenibile” è riuscita a far emergere la necessità di ridefinire la visione della relazione tra attività economica ed ambiente, traslando un modello di crescita prevalentemente quantitativo ad uno di natura qualitativo, capace di configurare una strategia tale da permettere il raggiungimento di orizzonti di crescita di medio-lungo termine nel rispetto dell’ambiente.

Risulta utile e necessario, pertanto, tratteggiare alcuni concetti e principi propri di un’idea di sostenibilità declinata secondo un approccio “olistico” (Capra F., 1996), ovvero sistemico, generalizzato, capace di guardare al tema della sostenibilità ed alla moltitudine di elementi e considerazioni a questa collegati. Tra questi concetti e principi ricordiamo:

- la *Complessità* e l’*Incertezza* dei meccanismi seguiti dall’ambiente e dalla società, regolati da logiche caotiche non lineari e imprevedibili;
- il *Limite* come concetto basilare della sostenibilità in quanto implicitamente riferito ad una non illimitata disponibilità di risorse e quindi alla necessità di operare secondo una logica strategica di conservazione delle stesse;
- la *Logica del lungo periodo* secondo cui operare anche in prospettiva delle generazioni successive attraverso azioni di valutazione e pianificazione che siano frutto di processi decisionali lungimiranti. Operazione

² L’introduzione del concetto di “sostenibilità” è da ricondurre al rapporto “Our Common future” del 1987. Il rapporto definisce “sostenibile” quello sviluppo capace di far conciliare il soddisfacimento dei bisogni attuali, con la capacità e le possibilità di poter soddisfare quelli delle generazioni future. L’attenzione del rapporto, quindi, prevalentemente basata su considerazioni di carattere ambientale, cioè di tutela delle risorse disponibili, è rivolta al contemporaneo delle esigenze intra-generazionali ed intergenerazionali, ovvero tra paesi sviluppati e no, e tra generazioni presenti e future. Per approfondimenti: Brundtland, G. (1987). Our common future. The World Commission on Environment and Development, 45-65. Ulteriore contributo è offerto da Viederman (1994) secondo cui la sostenibilità è “definisce la sostenibilità «un processo partecipativo che crea e persegue una visione di comunità, che rispetta e fa un uso prudente di tutte le sue risorse: naturali, umane, create dall’uomo, sociali, culturali, scientifiche”.

questa complessa, in quanto caratterizzata da un'ampia condizione di incertezza delle condizioni da valutare ed indeterminazione degli eventuali effetti;

- l'*Equità* sia *intra-generazionale*, ovvero tra coloro che operano e condividono il medesimo dato-tempo, sia *intergenerazionale*.

Sulla base di simili principi, risulta evidente che il concetto di sostenibilità abbia subito una traslazione della natura concettuale su cui basava la propria visione e conformazione, passando da una prospettiva "antropocentrica" (Crutzen, 2002) ad una diametralmente opposta visione "biocentrica", per poi soffermarsi su un approccio di "umanesimo ecologico", quest'ultimo volto alla ricerca di equilibrio tra le diverse parti interessate. Queste differenti prospettive sono categorizzate come "*etiche della sostenibilità*"³, aventi i seguenti principi fondanti:

- *principio di responsabilità*, ovvero di considerazione da parte di ciascun individuo dell'impatto delle proprie azioni;
- *principio di prevenzione*, secondo cui le proprie azioni devono essere eseguite in ragione preventiva anziché correttiva;
- *principio di partecipazione*, ovvero di coinvolgimento e accesso delle informazioni a tutti i cittadini;
- *principio di cooperazione*, cioè di collaborazione reciproca di tutti i soggetti coinvolti.

Per quanto i diversi concetti e principi proposti ed analizzati possano dar forma a differenti approcci concettuali e gestionali della sostenibilità, la visione olistica, ovvero quella strutturata rispetto ad una contemporanea considerazione di una pluralità di aspetti, permette di porre come base comune ed univoca tre diversi aspetti tra loro collegati: la dimensione *sociale, economica ed ambientale*.

La *dimensione sociale* richiama il concetto di equità sociale, mediante il quale dovrebbe essere garantito ad ogni essere umano, indistintamente da classe e genere, la sussistenza ed il mantenimento di quelle sufficienti condizioni di benessere che possano garantirgli prospettive di sviluppo e non di recesso (Beckerman W., 1994).

La *dimensione economica* fa riferimento alla necessità di configurare l'attività economica attraverso processi ottimizzanti della gestione delle risorse non rinnovabili e di equità intra-generazionale. La configurazione di una tale condizione dovrebbe comportare, pertanto, la conoscenza dell'impatto

³ Per approfondimenti: Andreozzi M. (a cura di), *Etiche della Sostenibilità. Voci e prospettive*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, 2012.

dell'attività economica su ambiente e società, al fine di salvaguardare il sistema per le generazioni future.

Infine, la *dimensione ambientale* racchiude in sé il concetto di salvaguardia dell'ecosistema naturale, da intendersi come bene comune ed esauribile, da cui dipende la sopravvivenza della stessa vita umana.

Il concetto di “*sostenibilità*”, così come definito ed inteso, non può esulare dalla considerazione e bilanciamento di queste 3 dimensioni (figura 1.1) configurandosi, in tal senso, come nozione “multidimensionale”⁴, anche se queste stesse dimensioni non possono essere contemporaneamente massimizzate (Bacchiori A., 2017).

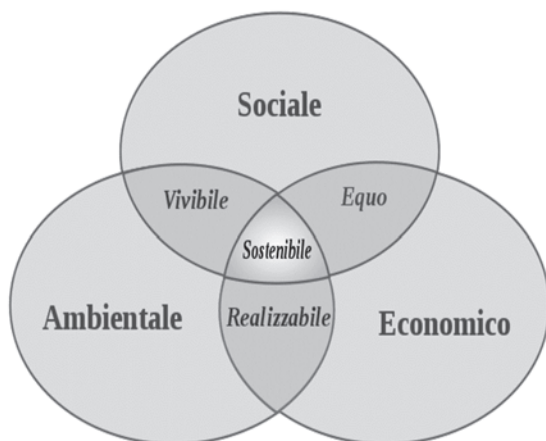


Figura 1.1 - Dimensioni della sostenibilità

Fonte: elaborazione da Drèo J. (2006) in Barile, Sergio & Saviano, Marialuisa & Iandolo, Francesca & Caputo, Francesco. (2015). La dinamica della sostenibilità tra vortici.

Le considerazioni sin qui svolte evidenziano come il tema della *sostenibilità* sia divenuto, progressivamente, argomento di rilevante centralità dell'agenda politica globale⁵, sempre più focalizzata sull'individuazione di

⁴ Questa concezione di sviluppo sostenibile multidimensionale trova una prima menzione in occasione della Conferenza Mondiale delle Nazioni Unite svoltasi a Rio de Janeiro nel 1992, ma trova una sua concreta realizzazione ed articolazione nel 2002 in occasione del Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile tenutosi a Johannesburg, in cui è stata definita la c.d. Agenda 2030. Pulejo L., *Il contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile*, in Balucchi F., Furlotti K., (a cura di) *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile*. Giappichelli, 2017.

⁵ Il concetto di agenda politica globale si riferisce soprattutto al programma Agenda 2030, “un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre

indicatori e strumenti utili alla definizione ed attuazione di politiche capaci di assicurare un necessario livello di efficientamento del processo verso uno sviluppo sostenibile.

1.2. Sostenibilità e Responsabilità Aziendale: fondamenti ed evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility

Quando si parla di Sostenibilità, la posizione occupata dalle aziende all'interno del sistema economico risulta centrale. Le funzioni da queste svolte, infatti, sono fondamentali ai fini di uno sviluppo sostenibile capace di perseguire il raggiungimento di una condizione di benessere estesa alla piena collettività. Ne deriva che l'azienda, intesa come soggetto economico, nell'espletamento della propria attività di creazione e distribuzione di valore, debba necessariamente tener conto dell'impatto che quest'attività comporta all'interno del contesto in cui agisce, mediante il monitoraggio e la valutazione delle performance raggiunte e degli outcome che ne derivano (Viviani M., 2006). È, pertanto, cruciale che, ai fini della creazione di un valore economico cui corrisponda una tutela dell'ambiente ed un'ottimizzazione del sistema socio-economico, le aziende si rendano responsabili delle conseguenze del proprio operato e, soprattutto, si facciano promotrici dell'adozione di best practices che permettano la realizzazione di un sviluppo economico, sociale ed ambientale in linea con la realizzazione di una concezione di sviluppo sostenibile multidimensionale. Tale prospettiva, sottintendendo la necessità di riuscire ad accogliere, interpretare e soddisfare gli interessi e le istanze provenienti da tutti gli stakeholder, è divenuta oramai fondamentale affinché l'azienda possa perdurare nel tempo (Coda, 1989). Si è configurata, quindi, una condizione tale per cui la conciliazione di interessi di natura economico-reddituale con quelli socio-ambientali risulta costituire il framework concettuale e comportamentale che definisce gli obiettivi aziendali e le strategie attuative necessarie al raggiungimento degli stessi.

2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030.

Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. 'Obiettivi comuni' significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità". www.unric.org/it/agenda-2030/

Tale condizione ha alimentato le argomentazioni concettuali riguardo alla definizione ed al contenuto della “responsabilità sociale” delle aziende, elemento divenuto sempre più complesso ed articolato. Centrale in questa argomentazione risulta essere il rapporto dicotomico tra il ruolo di “protagonista economico” e “protagonista sociale” (Pulejo, 2017) alle aziende assegnato. Risulta essere oramai opinione largamente condivisa che, soprattutto in una prospettiva di medio-lungo termine, gli obiettivi sociali ed ambientali debbano convergere con quelli reddituali ed economici, realizzando così una condizione tale da permettere all’azienda di operare in un contesto privo di conflitti, grazie alla considerazione collettiva dei differenti interessi coinvolti, e caratterizzato da legittimazione e consenso. Di conseguenza, nonostante gli obiettivi di natura reddituale continuino a rappresentare la *conditio sine qua non* necessaria alla sopravvivenza dell’azienda stessa (Onida, 1954), risulta necessario armonizzare tale dimensione con quella ambientale e sociale, al fine di garantire la realizzazione di un equilibrio generale duraturo che impatti positivamente tanto sugli aspetti quantitativi, quanto su quelli qualitativi (Catturi, 1994), in una dinamica di complementarità funzionale alla creazione di valore.

Per quanto l’approccio ad un’operatività in linea con i principi e valori di uno sviluppo sostenibile derivi principalmente da una scelta volontaria da parte delle aziende, questa non deve intendersi come una condotta adottata in ottemperanza di un fattore esogeno al modello valoriale e comportamentale dell’azienda. È necessario, infatti, che l’orientamento verso “modelli sostenibili” diventi elemento costituente dei processi decisionali (Porter & Kramer, 2006), che sono posti a monte delle strategie elaborate dagli organi decisionali, e che si traduca in azioni concrete, adottando quello che viene definito il “triple bottom line approach” (Elkington, 2006). Tale orientamento verso modelli sostenibili permette di azionare quel processo di riconoscimento sociale, funzionale ad alimentare il livello di competitività e crescita dell’azienda. Pertanto, l’ottica della sostenibilità deve rappresentare un obiettivo tangibile, in quanto parte integrante di mission e vision aziendale (figura 1.2).

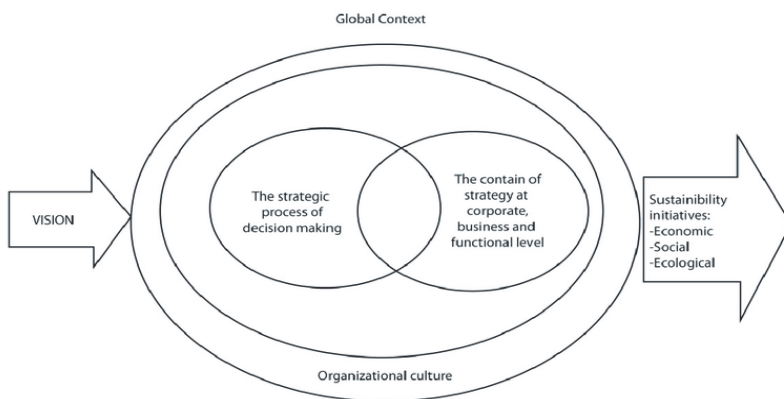


Figura 1.2 - Sostenibilità e strategia

Fonte: Bonn I., Fischer J. (2001) Sustainability: the missing ingredient in strategy, Journal of Business Strategy.

Un ulteriore elemento che necessita di essere considerato risiede nell'analisi del contesto in cui l'azienda opera. Difatti l'agire secondo una filosofia di sviluppo sostenibile dipende, oltre che dalla volontà aziendale, anche da una condizione di contesto che influisce sull'operato dell'azienda: governi, istituzioni pubbliche, organizzazioni, collettività dettano e disciplinano i comportamenti che orientano le dinamiche di mercato e, quindi, l'operato aziendale (Burgess, 2003). Pertanto, è impossibile immaginare un processo di sviluppo sostenibile che prescindano da una visione valoriale condivisa dalla pluralità di parti che sono elemento di quello stesso processo; un processo che conferisca centralità a persone, bisogni e responsabilità degli effetti che i comportamenti adottati possano avere da un punto di vista economico, sociale ed ambientale.

Quanto sopra descritto pone, quindi, come mera possibilità di attuazione dello sviluppo sostenibile una trasformazione sociale e culturale dei valori tradizionalmente riconosciuti e predominanti nei moderni sistemi economici. È intuibile che le difficoltà d'attuazione di una tale trasformazione possano essere molteplici (Bergkamp, 2002). Tra queste, anzitutto, l'incertezza legata alla possibilità di poter operare una quanto meno affidabile valutazione preventiva delle conseguenze future dettate da azioni correnti. A questo è da collegarsi l'assenza di metodi idonei ed utili alla misurazione della sostenibilità di un'azione, che rende pertanto impossibile effettuare una previsione della stessa (Pulejo, 2017). In una situazione di tale incertezza, il solo elemento a disposizione per effettuare una quanto più ottimale allocazione delle

risorse e avviare un processo di sviluppo sostenibile resta quello multidimensionale del *triple bottom line*. Questo rappresenta il solo strumento idoneo ad operare una coordinazione di comportamenti e convergenza di intenti dei differenti soggetti interessati, utile al raggiungimento di un benessere collettivo. Pertanto, la sola strada percorribile da parte delle aziende è quella di capovolgere la propria visione delle risorse a disposizione, che non devono essere più intese esclusivamente come strumenti da canalizzare ai soli processi produttivi, ma come risorse disponibili e su cui investire ai fini di una sopravvivenza nel medio-lungo periodo. Solo questo cambio di paradigma culturale, rappresentante il vero ostacolo all'attuazione di un vero sviluppo sostenibile, potrà permettere al concetto di sostenibilità di divenire azione concreta, e non rimanere invece mera dichiarazione di intenti (Borgonovi, 2005).

Secondo la Commissione Europea⁶, “Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L’esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L’applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività”.

Tale definizione di Corporate Social Responsibility (CSR) è stata elaborata a seguito di numerosi adeguamenti e di un processo di sviluppo avutosi nel corso del tempo. Pertanto, è possibile asserire che per Responsabilità Sociale di Impresa o CSR si intende un processo mediante il quale vengono introdotte, all’interno delle fondamentali peculiarità economiche delle aziende, e ponendo attenzione su tematiche di natura socio-ambientale, prassi e strumenti che siano in grado di affrontare criticità a queste ultime legate, garantendo il raggiungimento di una condizione di economicità mediante un funzionamento pensato dell’attività economica ed un utilizzo responsabile e sostenibile delle risorse sociali e naturali a disposizione dell’azienda (Carassi, M., & Peragine, V., 2007). Ad oggetto della nozione di CSR vi è l’impatto e gli effetti dell’attività aziendale sugli stakeholder e sul sistema sociale ed ambientale in cui questa opera, correlati mediante un rapporto di natura biunivoca (Hinna L., 2005).

⁶ Comunità Europee, Commissione, *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001, par. 21.

Il concetto di CSR, così come inteso nella sua più corrente accezione, nasce intorno agli anni Venti, quando inizia a sedimentarsi nel sistema economico-aziendale l'idea che la responsabilità dell'operato del management debba includere anche il perseguimento degli interessi non della sola categoria di shareholder, ma di una più ampia tipologia di soggetti ricadenti nella rete relazionale delle differenti realtà aziendali (Kocollari U., 2017). È intorno agli anni Cinquanta però che, negli USA⁷, gli studi di responsabilità sociale d'impresa tendono a consolidarsi. Fondamentale per l'evoluzione della moderna concezione di CSR è stato sicuramente il contributo offerto da Bowen (1953), a cui è riconosciuto il merito di un primo approccio concettuale alla relazione impresa-società (Bowen & Jhonson, 1953). Secondo l'Autore, le imprese di dimensione maggiore ricoprono ruoli centrali e nevralgici di potere, le cui decisioni ed azioni ricadono e condizionano una molteplicità di aspetti della vita della società con cui le stesse interagiscono. Successivi sviluppi si sono avvicendati nei decenni seguenti grazie soprattutto ai contributi forniti da Davis (1967) con il concetto di “*Iron law of responsibility*”, per cui l'operato della categoria imprenditoriale è ritenuto in grado di influenzare la società stabilendo così un legame tra la responsabilità del management e il riconoscimento di una certa autorità sociale (Davis, 1976), e da Frederick (1960) che, rovesciando la prospettiva precedente, enfatizza il ruolo delle aspettative sociali che vengono a crearsi all'interno dell'apparato comunitario in cui l'azienda opera e che deve tentare di soddisfare mediante la creazione di valore utile per lo stesso (Frederick, 1960). Fondamentale, ancora, per il percorso evolutivo della definizione di CSR, risulta essere il modello multidimensionale proposto da Carroll (1979, 1991), che individua quattro differenti livelli motivazionali, in ordine piramidale decrescente (figura 1.3), indispensabili alla definizione degli aspetti cui l'attività aziendale deve far fronte (Carroll, 1979). I livelli motivazionali sono:

- *Responsabilità Economica*, ovvero l'orientamento dell'azienda alla creazione di valore utile per gli azionisti;
- *Responsabilità Legali*, legate al rispetto delle normative del paese in cui l'azienda opera, che agiscono come fattore disincentivante all'adozione di comportamenti distorsivi;
- *Responsabilità Etica*, ovvero il rispetto di valori, norme sociali e principi eticamente corretti;
- *Responsabilità Filantropica*, che fanno riferimento a scelte autonome assunte dall'azienda per migliorare la qualità della vita della società.

⁷Per approfondimenti: Rusconi, G., & Dorigatti, M. (2004). La responsabilità sociale d'impresa. Franco Angeli, Milano.