

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Controllo di Gestione Avanzato

Analisi e Criticità della Relazione tra Responsabilità Sociale d'Impresa e Performance

RELATORE

Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO

Giulia Achilli

647181

CORRELATORE

Prof.ssa Maria Federica Izzo

Anno Accademico 2013/2014

Indice

Premessa	4
1. Corporate Social Responsibility: origini e teorie	6
1.1 L'evoluzione della CSR	6
1.1.1 Le origini della CSR	7
1.1.2 La CSR prende forma negli anni '50	10
1.1.3 L'accelerazione degli anni '60 e '70	11
1.1.4 Gli sviluppi negli anni '80 e '90 e i complementary themes	17
1.1.5 La CSR nel XXI secolo	20
1.2 Le teorie della CSR	24
1.2.1 Shareholder Value Theory	25
1.2.2 Stakeholder Theory	30
2. Le criticità inerenti la relazione tra Corporate Social Performance e Corporate Financial Performance	37
2.1 Corporate Financial Performance	37
2.2 Corporate Social Performance	38
2.3 La relazione tra CSP e FP	50
2.4 Le misure della CSP	54
3. Processi, modelli e problematiche di misurazione e rendicontazione della performance sociale dell'impresa	65
3.1 Il processo di rendicontazione sociale	65
3.1.1 Le fasi del processo di rendicontazione	66
3.1.2 Il sistema degli indicatori	70
3.2 Il bilancio sociale	71
3.3 I modelli di rendicontazione sociale	75
3.3.1 Il GRI Reporting Framework	79

3.3.2 Il Framework GBS	92
3.4 L'Integrated Reporting	102
Conclusioni	108
Bibliografia	111

Premessa

Negli ultimi decenni la Corporate Social Responsibility ha acquisito un ruolo sempre più importante per le imprese data la crescente attenzione del mercato, degli investitori e della Società in genere verso le attività e i programmi di natura sociale e ambientale implementati dalle imprese per costruire una relazione positiva con i loro stakeholder. Adottare un approccio di responsabilità sociale appare ad oggi una prerogativa imprescindibile per un'impresa che intenda avere successo sul mercato.

D'altra parte non esistono consistenti evidenze empiriche in grado di dimostrare l'esistenza di una relazione positiva tra CSR e performance dell'impresa. Numerosi studi hanno cercato di indagare la natura e la direzione di tale relazione, senza tuttavia riuscire a pervenire a risultati univoci e consistenti. I risultati degli studi condotti, infatti, sono fortemente contrastanti e confermano l'ormai tradizionale conclusione di Ullman (1985): di fatto ci troviamo semplicemente di fronte a 'Data in Search of a Theory'.

Le principali cause sottostanti la variabilità dei risultati empirici sono riconducibili da un lato alla mancanza di strumenti e meccanismi di misurazione idonei e condivisi soprattutto per quanto riguarda la Corporate Social Performance (CSP), dall'altro alla debolezza delle costruzioni teoriche relative alla Corporate Social Responsibility e alla Corporate Social Performance.

Le difficoltà riguardano soprattutto le modalità attraverso cui misurare l'impatto in termini di sostenibilità delle attività aziendali. Gli aspetti qualitativi, infatti, così importanti nell'ambito della CSR, sono difficilmente codificabili in indicatori/misure monetari e oggettivi.

Il primo capitolo di questa trattazione cercherà anzitutto di inquadrare l'approccio alla Corporate Social Responsibility partendo dalle sue origini e arrivando ai nostri giorni. Verranno inoltre analizzate le principali teorie relative alla CSR, e cioè la Shareholder Value Theory e la Stakeholder Theory.

Il secondo capitolo, invece, si focalizzerà sulle criticità inerenti la relazione tra Corporate Social Performance e Corporate Financial Performance.

In particolare si cercherà di fare chiarezza sul concetto di Corporate Social Performance, sulla ragionevolezza e sulla convenienza di continuare ad indagare sulla

relazione tra le due variabili e sulle misure che in letterature sono state utilizzate con riferimento alla CSP.

Il terzo capitolo, infine, analizzerà nello specifico i processi di misurazione e rendicontazione della performance sociale. Verranno affrontati il processo di rendicontazione sociale, i modelli di rendicontazione più accreditati a livello nazionale e internazionale e l'emergente approccio di Integrated Reporting.

CAPITOLO 1

Corporate Social Responsibility: origini e teorie

1.1 L'evoluzione della CSR

La Corporate Social Responsibility (CSR), tematica che solo di recente ha suscitato grande interesse ed attenzione da parte del mondo della ricerca e del business, ha in realtà radici molto più lontane. I primi cenni di un'attenzione particolare per la Social Responsibility, infatti, risalgono alla fine dell'Ottocento. Proprio in questo periodo storico è possibile identificare la nascita della CSR, orientamento che inizialmente era focalizzato solo su pochi stakeholder e che con i secoli ha visto estendere i propri orizzonti a livello globale. Nel XXI secolo la CSR è infatti divenuta sempre più centrale ed integrata nel management strategico e nella corporate governance delle imprese, le quali hanno introdotto metodi di gestione "socialmente consapevoli" (Carroll, 2008) ampliando le categorie di stakeholder coinvolti.

Recentemente sono inoltre apparsi i primi tentativi di formalizzazione dell'orientamento, che in realtà ha appunto una storia molto lunga.

A livello di tendenze globali si notano una maggiore diffusione della CSR nei paesi più sviluppati, la presenza di una dottrina più strutturata negli Stati Uniti, il crescente interesse di molti studiosi anche in Europa ed infine una crescente, seppur più recente, attenzione alle pratiche di CSR in Asia.

Ripercorriamo le principali tappe storiche del processo di affermazione della Corporate Social Responsibility.

1.1.1 Le origini della CSR

Sebbene i primi tentativi di formalizzazione della CSR risalgano agli anni Cinquanta, è possibile trovare attività e pratiche riconducibili a tale orientamento che hanno avuto origine molto prima e che riguardano soprattutto i dipendenti delle imprese.

L'attenzione verso i propri dipendenti con l'obiettivo di aumentare la loro produttività nasce già nella seconda metà dell'Ottocento; oggi, come all'epoca, è però difficile intuire se i motivi che spingono a tale approccio siano di tipo economico o sociale. Infatti nel caso in cui si incrementi la produttività del lavoratore, migliorando le condizioni di lavoro o aumentando la sua retribuzione ad esempio, tale azione può essere ricondotta sia ad un'ottica di business, per cui una maggiore produttività comporta un miglior risultato economico, sia ad una visione sociale, per cui si cerca di mettere il lavoratore in condizione di soddisfare i propri bisogni e quindi di renderlo un miglior membro della società grazie al contributo che apporta.

Daniel A. Wren (2005), storica del Management, afferma, a tal proposito, che sia possibile riscontrare similitudini nelle criticità relative ai primi processi di industrializzazione avvenuti in Inghilterra e in America. In entrambi i paesi, infatti, si evidenzia il tentativo di risolvere problemi come lo sfruttamento di donne e bambini, la povertà e i fermenti dei lavoratori che avevano condotto alla nascita del movimento chiamato "Industrial Welfare Movement". Le procedure adottate nell'ambito di tale movimento comportavano azioni volte a prevenire o risolvere i problemi dei lavoratori e a migliorarne la performance ad esempio attraverso la costruzione e l'organizzazione di ospedali, mense e attività ricreative. E' impossibile capire se queste azioni siano riconducibili a obiettivi sociali o se invece siano attribuibili ad un'ottica di business: entrambe le motivazioni risultano infatti valide ed attendibili. L'Industrial Welfare Movement era di fatto una combinazione di forme meno evolute di umanitarismo e filantropia. Quest'ultima, secondo un'accezione più ampia, apparve nel tardo Ottocento con, ad esempio, Cornelius Vanderbilt o John D. Rockefeller, ma anche in questo caso è difficile dire se si trattasse di filantropia individuale o di business.

Wren (2005) suggerisce che, sebbene attività filantropiche di questo genere avessero in realtà origini nei secoli precedenti, le azioni dei leader di grandi aziende potrebbero aver contribuito alla nascita della "Corporate Philanthropy".

Alcuni esempi di questa attitudine al benessere della comunità risalgono alla fine dell'Ottocento, ma sono stati necessari alcuni decenni affinché si passasse da azioni individuali di *business owners* ad una gestione direttamente coinvolta nelle attività di pubblico interesse e quindi affinché le azioni filantropiche venissero incorporate nell'attività d'impresa.

Un primo passaggio verso un approccio di CSR si intravede, come abbiamo già evidenziato, verso la fine dell'Ottocento, quando si iniziò a concepire la possibilità, nonché opportunità, di portare avanti attività e programmi per risolvere i problemi sociali direttamente legati alla propria attività.

Morrell Heald (1970) suggerisce due esempi (Pullman Palace Car Company e YMCAs), a cavallo tra Ottocento e Novecento, che sembrano poter rappresentare un primo accenno di CSR.

Nel primo caso George M. Pullman fece realizzare una piccola città molto all'avanguardia per l'epoca per la comunità, con l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita dei dipendenti. La finalità era quella di mantenere i lavoratori attuali e di attrarne di nuovi. Questo approccio venne definito "*paternalismo*" a sottolineare il sincero interesse di Pullman alle condizioni sociali della propria comunità e dei propri dipendenti.

Il secondo caso è relativo alle YMCAs (Young Men's Christian Associations), nate a Londra nel 1844 e poi diffuse rapidamente anche negli Stati Uniti. Queste associazioni erano sostenute anche da imprese ed avevano l'obiettivo di contribuire al benessere della comunità con cui si relazionavano e, più in generale, della società. Se le YMCAs rappresentano il primo esempio di iniziativa socialmente responsabile, Heald (1970) identifica nel "Community Chest Movement", un orientamento di business alla filantropia, la prima vera forma di CSR.

Tra la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento i business leader cominciavano ad essere giudicati dall'opinione pubblica in merito alle questioni sociali e si iniziò a capire come l'attività d'impresa e la società fossero strettamente correlate.

Sebbene l'attenzione si fosse spostata anche verso la CSR, questo tipo di approccio non era adottato da molti. Sempre in quegli anni, Eberstadt (1973) sottolinea inoltre che in USA le licenze di fusione erano concesse solo alle imprese che fossero 'socially useful'. Dopo la Civil War, invece, per ottenere le licenze non era necessario alcun pretesto particolare. Si instaurarono quindi dinamiche poco competitive e responsabili tra imprese che, ingrandendosi, divennero grandi corporations; nacquero, inoltre, monopoli

e cartelli che alterarono le condizioni del mercato e spesso anche degli stockholders. Se la "Corporate Irresponsibility" non avesse condotto al collasso economico, e cioè alla Grande Depressione, non si sarebbe mai tornati verso un'attività responsabile e verso l'Accountability (Eberstadt, 1973).

Robert Hay e Ed Gray (1974) hanno suddiviso in due fasi l'evoluzione della CSR avvenuta nel periodo storico tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento.

La prima fase, chiamata "profit maximizing management", descrive il periodo caratterizzato da un maggiore orientamento al risultato d'impresa seppur con una prima attenzione alle problematiche sociali.

La seconda fase, che viene collocata da Hay e Gray tra gli anni '20 e '30 del Novecento, è rappresentata da cambiamenti sia nella prospettiva sociale sia in quella aziendale e per questo viene definita "Trusteeship management phase". In questa fase i corporate manager iniziano ad orientare la propria gestione verso la massimizzazione degli interessi degli stockholders mantenendo però l'attenzione verso le esigenze e le richieste dei dipendenti, dei consumatori e della comunità in cui l'impresa è inserita e diventando, in questo modo, i tutori di tali gruppi di stakeholder legati all'attività d'impresa (Hay e Gray, 1974). I due fenomeni che hanno condotto al passaggio verso il *Trusteeship management* sono, a parere degli autori, la crescita dell'azionariato diffuso e quindi delle *public companies* ed il crescente pluralismo della società in genere (Hay e Gray, 1974).

Gli anni tra il 1870 ed il 1930 possono essere considerati anche come il "prelegalization period", ovvero il periodo in cui si è passati da una visione negativa verso quella che oggi può essere definita CSR, ad un orientamento corporate nei confronti delle dinamiche sociali (Muirhead, 1999). In quegli anni le pratiche di CSR erano considerate come un utilizzo improprio, vista la mancata approvazione, degli asset degli azionisti; inoltre tali pratiche venivano vietate legalmente nei casi in cui non avessero dichiarati obiettivi che avvantaggiassero l'impresa.

Fu solo a partire dagli anni '30 che le imprese iniziarono finalmente ad essere considerate come vere e proprie istituzioni con obblighi sociali a cui adempiere (Eberstadt, 1973).

1.1.2 La CSR prende forma negli anni '50

Uno dei primi autori ad analizzare l'evoluzione della CSR è stato Patrick Murphy (1978), il quale ha individuato quattro "ere" di sviluppo. Gli anni Cinquanta, in particolare, costituiscono nella sua teoria uno spartiacque importante.

Il periodo precedente al 1950 costituisce l'era filantropica, dal momento che le imprese si limitavano a fare beneficenza.

La seconda era copre gli anni dal 1953 al 1967 e viene definita "awareness era" a sottolineare la maggiore attenzione verso il business e verso le conseguenze che questo genera sulla comunità.

Il terzo periodo, 1968-1973, "issue era", si caratterizza per l'attenzione delle companies su specifici argomenti come l'inquinamento, il degrado urbano o la discriminazione razziale.

Infine l'ultima, la "responsiveness era", tutt'ora in corso e che vede il suo inizio tra il 1974 ed il 1978, è caratterizzata da una gestione direttamente orientata alla CSR con azioni concrete che modificano l'organizzazione delle imprese.

La prima vera e propria apparizione della definizione di social responsibility si ebbe proprio negli anni Cinquanta. Nel 1953 Bowen, considerato da Carroll come il padre della CSR (Carroll, 2006), analizzò alcune problematiche relative al business e all'impatto che questo avesse nei confronti della comunità.

"What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?" si chiedeva Bowen come noi facciamo ancora oggi.

Nelle sue parole:

"It (Social Responsibility) refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"

Per capire come la CSR venisse realmente intesa negli anni Cinquanta, dal momento che non esistono grandi contributi teorici risalenti a quegli anni, bisogna ricollegarsi ad un altro dei pionieri in questo ambito, W.C. Frederick.

Nella sua teoria si fa riferimento a tre concetti cardine per gli anni Cinquanta, e cioè:

- l'idea di corporate manager come amministratori pubblici a cui venne attribuito, per la prima volta, il ruolo di tutori intorno agli anni Venti;
- l'idea che vi siano richieste concorrenziali sulle risorse appartenenti all'azienda (teoria che precede quella basata sugli stakeholder);
- l'idea della filantropia intesa come un sostegno dell'attività aziendale alle buone cause (Frederick, 2006).

1.1.3 L'accelerazione degli anni '60 e '70

Passando a descrivere quali fossero gli orientamenti successivi al 1950, bisogna anzitutto sottolineare che il primo fu un decennio (50-60) di studio piuttosto che di azioni concrete; bisognava, infatti, abituarsi alla tematica della CSR e si riscontrarono poche attività filantropiche. Il secondo, d'altra parte, vide registrare una crescita considerevole dell'attenzione verso la tematica e già nei primi anni si ebbero nuovi studi e prime definizioni.

Keith Davis, ad esempio, nel 1960 sottolineò che la Social Responsibility "si riferisce alle decisioni e alle azioni dei businessmen prese per ragioni che non siano unicamente riconducibili a interessi economici o tecnici" (Davis, 1960).

Successivamente, a tal riguardo, si espresse anche W.C. Frederick (1960):

"Social Responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are utilized for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms."

Altro contributo venne dato poi nel 1967 da C.C. Walton, che si espresse direttamente in tema di CSR:

"In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationship must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals"

Uno dei più grandi meriti di Walton è stato quello di sottolineare la volontarietà che sta alla base della CSR, in quanto gli effetti prodotti a fronte di costi comunque considerevoli hanno un ritorno che è differente da quello pecuniario od economico (Walton, 1967).

A parte i contributi teorici, gli anni Sessanta furono in generale caratterizzati da una modesta crescita delle attività sociali portate avanti dalle aziende.

Le azioni poste in essere dalle imprese iniziarono ad abbracciare non solo la filantropia, ma ambiti più estesi come le *customer relations*, le *stockholder relations* e le condizioni dei dipendenti (Heald, 1970). In ogni caso gli anni Sessanta possono essere considerati come un decennio di studio piuttosto che di azione concreta (McGuire, 1963).

La prima vera fase di spinta e di sviluppo della CSR si ebbe negli anni '70.

Uno dei primi contributi fu quello di Harold Johnson (1971), il quale pubblicò un libro intitolato *"Business in Contemporary Society: Framework and Issues"*.

In questo lavoro Johnson offre alcune definizioni di CSR e ne analizza la natura non senza alcune critiche. Anzitutto introduce il concetto di "conventional wisdom":

"A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities and the nation"

Con questa definizione Johnson riprende alcune teorie dei precursori della CSR, e ciò si evince da espressioni come "multiplicity of interests" e dall'elenco di gruppi cui prestare attenzione; è ovvio che soddisfare gli interessi dei dipendenti non sia poi così distante dal perseguire gli obiettivi dell'attività filantropica.

Nello stesso anno di pubblicazione del libro di Johnson viene dato il primo vero contributo radicale sulla CSR. Il CED (Committee for Economic Development), nella sua pubblicazione *"Social Responsibilities of Business Corporations"* (1971), evidenzia come il business debba essere svolto con il consenso del pubblico ed il suo obiettivo debba essere quello di soddisfare i bisogni della società ed espone il cambiamento subito dal contratto sociale:

“Business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more the quality of American life than just supplying quantities of goods and services. Inasmuch as business exists to serve society, its future will depend on the quality of management's response to the changing expectation to the public.”

Il CED ha poi articolato in tre cerchi concentrici il concetto di Social Responsibility:

- Il *cerchio interno*: al suo interno sono contenute le responsabilità essenziali per lo svolgimento dell'attività economica, e quindi il prodotto, il lavoro e la crescita.
- Il *cerchio intermedio*: al suo interno vengono racchiuse le responsabilità per lo svolgimento dell'attività economica facendo però attenzione a non modificare i valori e le priorità sociali
- Il *cerchio esterno*: al suo interno vengono racchiuse forme di responsabilità emergenti, le quali prevedono che l'attività economica venga praticata migliorando attivamente le condizioni sociali.

La particolarità della pubblicazione del CED deriva dalla sua natura. Questo organismo è infatti formato da businessmen e studiosi e pertanto riflette l'attenzione sia del mondo dell'impresa che del mondo della ricerca verso il cambiamento di prospettiva che vede il contratto sociale evolversi verso una maggiore responsabilità sociale.

Tra gli altri contributi degli anni Settanta, quello di George Steiner appare molto significativo; nel testo "Business and the Society" (1971), Steiner introduce una nuova prospettiva sulla CSR:

“Business is and must remain fundamentally an economic institution, but...it does have responsibilities to help society achieve its basic goals and does, therefore, have social responsibilities. The larger a company becomes, the greater are these responsibilities, but all companies can assume some share of them at no cost and often at a short-run as well as a long-run profit.”

In seguito Davis tornò nuovamente a dibattere in merito alla CSR. Riprendendo due famosi economisti, propose in un articolo le differenti prospettive su tale tematica; prima di tutto Davis riprese la posizione di Milton Friedman, il più grande oppositore della CSR, e successivamente citò Paul Samuelson, sostenitore della responsabilità sociale dell'impresa.

Friedman (1962) sostenne che:

"Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible."

Samuelson (1971), in opposizione a questa linea, sottolineò che:

"A large corporation at these days not only may engage in social responsibility, it had damn well better try to do so."

Davis (1973) dopo aver citato questi due economisti, diede una nuova definizione, più completa, di CSR:

"For purposes of this discussion it [CSR] refers to the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm."

Negli anni Settanta vi sono state evidenze di alcuni nuovi concetti inerenti la CSR come la *corporate social responsiveness* (Ackerman, 1973; Ackerman e Bauer, 1976) o la *corporate social performance* (CSP) che hanno avuto risalto tanto quanto quello della CSR. L'autore più noto che si espresse su questi concetti fu Sethi (1975).

Egli si occupò della corporate social performance e distinse i comportamenti assunti dalle imprese in base a tre dimensioni: *social obligation*, *social responsibility* e *social responsiveness*.

- I comportamenti legati alla **social obligation** sono quelli "in risposta alle forze di mercato ed ai vincoli legali" (Sethi, 1975). Questo significa che la sfera dei comportamenti è quella meramente necessaria al sostentamento dell'azienda in termini concorrenziali e legali.

- La **social responsibility**, invece, eccede la social obligation dato che "implica l'elevazione del comportamento aziendale ad un livello che sia congruo alle norme sociali, ai valori e alle aspettative di risultato" (Sethi, 1975). In questo caso il comportamento dovrà quindi tenere in considerazione non solo le leggi e le dinamiche di mercato ma anche il benessere sociale inteso come *corporate philanthropy* (Wren, 2005) descritta in precedenza.
- Infine la **social responsiveness** è considerata come la combinazione di bisogni sociali e comportamento aziendale. I comportamenti in questo caso, quindi, raggiungono una duplice finalità: si persegue il core business attraverso azioni socialmente responsabili.

Intorno alla metà degli anni Settanta, si ebbero poi le prime ricerche empiriche sulla CSR. Bowman e Haire (1975) cercarono di capire come operasse la CSR e quale fosse il livello di diffusione di tali pratiche tra le imprese dell'epoca. Non proposero alcuna definizione relativa a questo tema ma condussero il loro studio cercando riferimenti alla responsabilità sociale nei report annuali delle imprese facenti parte del campione.

Nei documenti trovarono riferimenti a temi quali: pubblico servizio, *corporate citizenship*, *corporate responsibility*, *social responsibility*, *social responsiveness* e *public responsibility*. Lo studio evidenziò quindi una giusta intuizione di quel fenomeno, la CSR, che rappresenta un approccio di attenzione da parte dell'azienda verso le dinamiche sociali.

Un altro studio importante in merito al coinvolgimento in attività sociali da parte delle imprese venne condotto da Eilbirt, Parket e Robert (1973). In questo studio vennero infatti elencate una serie di attività socialmente responsabili ed identificata la percentuale di imprese coinvolte in esse.

La tabella seguente riassume i risultati della ricerca:

CSR Activity	Percent of Firms Engaged
Minority hiring	100
Ecology (concern for environment)	95
Minority training	91
Contribution to education	91
Contributions to the art	83
Hard-core hiring	79
Hard-core training	66
Urban renewal	62
Civil rights	58

Fonte: Melè, 2008.

Questo elenco rappresenta di fatto il modo in cui venisse intesa negli anni Settanta la CSR. Dallo studio emersero anche altre attività (in cui però si riscontrò un numero inferiore di imprese coinvolte) come: pubblicità veritiera e non ingannevole, sviluppo di un sistema di controllo responsabile o *labelling* orientato al cliente.

Sempre negli anni Settanta Sandra Holmes (1976) identificò alcune delle principali problematiche per cui le imprese di quell'epoca si trovavano a pianificare attività di CSR, e cioè il controllo dell'inquinamento, la carità, i problemi della comunità, il supporto all'istruzione e ai centri di educazione ed infine il sostegno, lo sviluppo e l'assunzione lavorativa delle minoranze meno tutelate.

Nel 1979 Carroll finalmente propose una definizione composta e completa di Corporate Social Responsibility legata al modello concettuale di Corporate Social Performance (CSP):

“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.”

La dottrina moderna, al contrario di quanto sostenuto da Carroll, tende a negare la valenza economica della CSR in quanto molti ritengono che la componente economica rappresenti ciò che l'impresa ottiene per sé, mentre le componenti legale, etica e filantropica raggiungono fini dedicati ad altri.

Carroll, d'altra parte sostiene che la prima e più importante responsabilità dell'impresa sia quella economica e, a suo parere, l'impresa svolge le sue funzioni sia per sé che per

la società, in egual misura. Questo concetto diede vita ad un approccio di tipo manageriale (Carroll, 1977) alla CSR che ispirò numerosi autori e testi. Il *managerial approach* implica che i managers debbano risolvere, secondo le modalità, appunto, manageriali, le problematiche di CSR (Carroll, 2008). Quindi, ‘it was recommended that companies forecast and plan for CSR, organize for CSR, assess social performance, and institutionalize corporate social policy and strategy’ (Carroll, 2008).

In generale è possibile affermare che negli anni '70 si evidenzia, quindi, una maggiore attenzione verso la CSR da parte degli accademici piuttosto che dalle imprese.

In USA, d'altra parte, si riscontra in quegli anni un'importante attenzione del legislatore verso le tematiche di CSR. Attenzione che si concretizzò nella previsione di un meccanismo organizzativo per l'adattamento alle norme federali in ambito di sicurezza sul lavoro, di protezione dell'ambiente, di qualità del prodotto e di non-discriminazione dei dipendenti.

1.1.4 Gli sviluppi negli anni '80 e '90 e i complementary themes

Gli anni '80 furono caratterizzati da un forte stimolo verso la ricerca di definizioni e applicazioni nuove.

Tra le nuove definizioni, una delle più originali fu quella di Thomas M. Jones (1980):

*“CSR is the notion that corporations have an obligation to consistent groups in the society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be **voluntary adopted**; behavior influenced by the coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a **broad** one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers and neighboring communities.”*

Il più grande contributo di Jones è stato quello di descrivere la CSR come un processo: dal momento che è difficile adottare un comportamento socialmente responsabile e che nel farlo non si riesce ad ottenere immediatamente consenso, l'obiettivo e il consenso relativo vengono raggiunti a seguito di vari correttivi e dunque di un processo.

In quegli anni si diffuse un'accezione più ampia di CSR che venne accettata come corporate social performance. La CSR negli anni '80 venne infatti inquadrata come sottocategoria della CSP.

Nonostante il concetto di CSP non fosse del tutto nuovo, in quegli anni venne preso in grande considerazione e nel 1985 Wartick e Cochran offrirono "l'evoluzione del modello di corporate social performance". I due autori inserirono le tre dimensioni introdotte da Carroll (1979) ma le ridefinirono come insiemi di principi, processi e regole: *responsibility*, *responsiveness* e problemi sociali. Secondo Wartick e Cochran, la social responsibility deve definire i principi, la social responsiveness costituisce il processo alla base del comportamento responsabile e le problematiche sociali costituiscono una sorta di regole di comportamento (Wartick e Cochran, 1985).

Sempre in quegli anni, caratterizzati dalla proliferazione di definizioni, Epstein (1987) tentò di mettere in relazione la social responsibility, la social responsiveness e l'etica di business (Carroll, 2009):

"CSR relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects upon pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of the corporate action have been the main focus of corporate social responsibility."

E', dunque, evidente che l'aspetto organizzativo, introdotto dall'autore, rappresenti un concetto basilare della sua definizione ed un concetto nuovo in ambito di CSR.

Nella "social responsibility agenda fo the 1980's" Frederick (2006) rappresenta un elenco di quelle che erano le preoccupazioni e le pratiche principali negli anni '80.

In quest'elenco troviamo:

- Inquinamento ambientale
- Discriminazione dei lavoratori
- Abusi sui consumatori
- Sicurezza e salute dei dipendenti
- Qualità delle condizioni lavorative
- Degrado urbano
- Abusi delle multinazionali

Tra gli altri contributi interessanti di questo decennio, troviamo inoltre quello di Aupperle (1985) e quello di Freeman (1984).

Il primo aprì la strada all'analisi della relazione tra CSR e performance finanziaria dell'impresa, tema sul quale torneremo nel seguito di questa trattazione; il secondo introdusse la *Stakeholder theory*, che sarà ampiamente descritta nei paragrafi successivi.

Negli anni '90 i contributi furono pochi, ma le teorie sulla CSR sviluppate in precedenza gettarono le basi per discussioni su temi più ampi o comunque complementari. Si affermarono il concetto di sostenibilità, la Corporate Social Performance, la Stakeholder Theory, l'etica di business e la Corporate Citizenship.

Negli stessi anni venne ripreso lo studio della relazione tra condotta e performance, intrapreso negli anni '80 da Aupperle (1985), e ci si focalizzò sulla relazione tra corporate social performance e performance finanziaria.

Tra gli anni '80 e '90 si ebbe inoltre una forte espansione dell'attività filantropica.

Si parla, a proposito di quegli anni, come del periodo della "diversificazione e della globalizzazione" della CSR (Muirhead, 1999). Nelle più grandi imprese e multinazionali, infatti, si registrò una crescente tendenza e coinvolgimento verso le attività di CSR, verso gli affari Pubblici o della comunità in genere.

Non solo assunsero un ruolo chiave i concetti espressi sopra, ma nacquero temi nuovi come gli investimenti globali sociali, la reputazione aziendale o la corporate social policy che divennero sempre più diffusi presso le aziende; emersero azioni come le donazioni strategiche, il cause-related marketing, le donazioni internazionali, la sostenibilità e la cittadinanza aziendale. I beneficiari di tali azioni sono l'arte, la cultura, la salute e il benessere della popolazione o la comunità (Muirhead, 1999) e con l'internazionalizzazione delle imprese i beneficiari diventano globali (Carroll, 2009).

Il contributo più importante, a livello pratico, del decennio viene da un'organizzazione non profit, la Business for Social Responsibility (BSR), nata nel 1992 per dare spazio alle iniziative di CSR.

Sul sito web (www.bsr.org) la BSR viene descritta come segue:

"BSR is a global organization that helps member companies achieve commercial success in ways that respect ethical values, people, communities and the environment. Through socially responsible business policies and practices, companies can achieve viable, sustainable growth that benefit stakeholders as well as stockholders. By

providing tools, training and custom advisory services, BSR enables its members to leverage CSR as a competitive advantage.

As the leading global resource for CSR, BSR equips its member companies with the expertise to design, implement and evaluate successful, socially responsible business practices. Membership provides an extensive set of practical resources including training programs, technical assistance, research and business advisory services accessible through face-to-face sessions, custom publications and via the web at www.bsr.org".

Attraverso questa definizione è possibile riscontrare un ulteriore ampliamento del concetto di CSR che include temi ancor più disparati rispetto a quelli considerati finora, ma soprattutto offre spunti pratici all'applicazione della CSR. Questa viene vista, riprendendo ed estendendo il concetto di Wartick e Cochran (1985), come un insieme di regole, pratiche e programmi che sono inseriti nel normale svolgimento delle attività aziendali, come le fasi della supply chain, le attività di marketing, la produzione, ecc.

Un altro trend significativo riscontrabile sempre negli anni '90 è la crescita della reputazione aziendale legata al coinvolgimento nella corporate social responsibility.

Le pratiche adottate, infatti, contribuirono a creare consenso tra l'opinione pubblica ed un buon atteggiamento da parte dei consumatori nei confronti delle imprese. Si verificò un fenomeno di *good-willingness* diffuso anche se alcune di queste iniziative continuarono ad essere considerate in maniera scettica dall'opinione pubblica (Carroll, 2009).

1.1.5 La CSR nel XXI secolo

Nonostante l'attenzione negli anni 2000 si sia spostata verso i temi laterali alla CSR, come la teoria degli stakeholder, l'etica di business, la sostenibilità e la corporate citizenship, si riscontrano alcuni contributi sia teorici che empirici che diedero nuovi sviluppi al concetto di CSR (Carroll, 2008).

Nei primi anni del decennio l'attenzione si è focalizzata sul legame tra CSR e CSP piuttosto che su nuove definizioni della prima.

Nel 2000 Bryan Husted definì la CSP come funzione dei problemi sociali e delle relative strategie e organizzazione. Nello stesso anno Rowley e Berman (2000) suggerirono che le prospettive future degli studi sulla CSP avrebbero dovuto concentrarsi sulle misure operative piuttosto che sul concetto più generale. Griffin (2000) estese ulteriormente il campo di analisi sostenendo la necessità di studi in altri campi, come il marketing o le relazioni umane, che avrebbero migliorato la comprensione della CSP.

A confermare l'intuizione di Griffin, Jones e Murrell (2001) condussero uno studio in cui analizzarono come la CSP potesse essere un indicatore positivo del risultato per gli azionisti, Zyglidopoulos (2001) studiò l'effetto che gli incidenti hanno sulla reputazione aziendale e l'impatto che viene determinato sulla social performance e Backhaus *et al.* (2002) si concentrarono sulla relazione tra attrattività dell'employer e CSP. Quest'ultimo studio evidenzia un'attenzione, da parte di coloro che cercano lavoro, verso le attività di CSP che vengono svolte dall'impresa. Le dimensioni della CSP che i soggetti in cerca di lavoro considerano sono: l'ambiente, le community relations, la diversità e l'attenzione al prodotto. Backhaus *et al.* (2002) non disponevano di un modello che descrivesse la CSP, eppure ne evidenziarono alcune dimensioni mentre Schwartz e Carroll (2003) concettualizzarono un nuovo modello con approccio tridimensionale in cui ridussero le precedenti quattro categorie (Carroll, 1979; 1991) a tre: etica, economica e legale (Carroll, 2009). Il nuovo modello va a scapito della dimensione filantropica, che viene riconcettualizzata in entrambi i termini etici e discrezionali ed inserita in quella etica (Carroll, 2009). Modificando l'ampiezza delle dimensioni, Carroll e Schwartz hanno strutturato un modello ideale per l'analisi delle imprese che operano nel mercato sotto l'aspetto della CSP.

Successivamente l'attenzione venne focalizzata sulle "best practices" della CSR (Carroll, 2009).

Philippe Kotler e Nancy (2005) catalogarono le best practices di CSR con l'obiettivo di dimostrare che è possibile operare secondo un approccio di CSR che, al contempo, crei valore per gli azionisti (Perrini, 2005). Le best practices catalogate sono 25, raccolte in 6 diverse tipologie, con esempi pratici che ben rappresentano quale fosse l'idea di CSR nel primo decennio del nuovo secolo.

Le categorie sono (Kotler e Lee, 2005; Perrini, 2005):

1. **Cause promotion.** Questa pratica mira ad aumentare la consapevolezza e l'interesse da parte delle imprese e delle persone verso le problematiche sociali.
2. **Cause-related marketing.** Questa è un'attività che ha lo scopo di abbinare la vendita di un prodotto ad un contributo di tipo sociale. Ad esempio una percentuale delle vendite viene destinata a scopi benefici.
3. **Corporate social marketing.** Modificando il comportamento aziendale si cambiano anche le iniziative che vengono intraprese dall'azienda. Un approccio di marketing che tenga conto della social responsibility orienta l'impresa ad operare secondo la CSR.
4. **Corporate philanthropy.** L'azienda si dedica direttamente alla risoluzione delle problematiche sociali.
5. **Community volunteering.** I dipendenti stessi si dedicano alle attività socialmente utili.
6. **Socially responsible business practices.** Sono delle pratiche che vengono avviate in modo discrezionale e che finanziano, attraverso investimenti, le cause sociali.

Questo modello (Kotler e Lee, 2005; Perrini, 2005) offre un quadro chiaro di quelle che sono le iniziative sociali attivate dalle imprese negli anni 2000.

La tendenza generale, riscontrabile già da due decenni, è la diffusione della CSR su scala globale. La maggiore diffusione di questo approccio si riscontra in Europa, ma le iniziative volontarie di CSR sono una delle principali tendenze recenti del business a livello internazionale (OECD, 2001).

Lo studio dell'OECD (2001) evidenzia l'internazionalità del fenomeno nonostante vi siano differenze applicative tra le varie regioni spesso dovute anche a difformità di regolamenti e leggi. Non esistendo una regolamentazione omogenea, il primo passaggio fondamentale è stato quello di creare un consenso generale verso un'attività svolta secondo regole sociali.

Lo studio dell'OECD non offre risultati sul costo della CSR ma ne riscontra i benefici per le imprese che adottano tale approccio e ne attribuisce una natura più ampia rispetto alla tradizionale governance pubblica e privata (OECD, 2001).

Vista la crescente importanza della CSR si sono diffuse pratiche di consulenza in questo ambito che favoriscono l'applicazione di tale approccio presso le aziende, con l'aiuto di entità specializzate..

In seguito al processo di assunzione di responsabilità sociali da parte delle imprese sono nate nuove teorie sulle evoluzioni future della CSR; Steven D. Lydenberg, in *Corporation san the Public Interest: Guiding the Invisible Hand* (2005), descrive quello della CSR come il fenomeno secolare con maggior sviluppo basato sulla rivisitazione del ruolo delle imprese nella società. L'autore, nella sua prospettiva ottimistica, nota come questo approccio sia più diffuso in Europa, mentre negli USA si riscontra un maggiore scetticismo che però non potrà resistere a lungo all'influenza Europea (Teach, 2005).

Una prospettiva meno positiva viene assunta da David Vogel (2005) in *The Market for Virtue: the Potential and Limits of CSR*. I benefici portati dalla CSR possono avere luogo solo qualora le imprese adottino tale approccio in maniera diffusa e considerino critici alcuni suoi elementi per la performance attuale e futura (Teach, 2005).

La convergenza di obiettivi finanziari e sociali, in realtà è stata uno degli elementi fondanti del dibattito relativo alla CSR nei due decenni precedenti (Carroll, 2008).

Con la competizione odierna le imprese possono intraprendere la strada della CSR solo se questa contribuisce ad incrementare il valore dell'azienda nel lungo termine. Tuttavia dimostrare l'esistenza di una relazione certamente positiva tra CSR e performance è tutt'altro che semplice. Torneremo su questa problematica nel proseguo della trattazione.

1.2 Le teorie della CSR

Al fine di esaminare le teorie riguardanti la Corporate Social Responsibility (CSR), la prima difficoltà consiste nell'identificazione, nonché organizzazione della grande varietà di teorie e approcci esistenti riguardanti questo tema (Melè, 2008).

Autori come Klonoski (1991), Windsor (2006), Garriga e Melè (2004) hanno tentato di riordinare e classificare le diverse teorie sulla CSR considerando il focus principale di ciascuna, pur consapevoli che in molti casi il tentativo di classificazione potrebbe apparire forzato dal momento che la maggior parte delle teorie si focalizza su più aspetti interrelati tra loro. Lo studio più interessante e completo, a tal riguardo, è quello attribuibile a Garriga e Melè (2004), i quali distinguono quattro gruppi di teorie sulla CSR considerando il principale focus di queste ultime sui quattro differenti aspetti della realtà sociale: economia, politica, integrazione sociale ed etica.

Nel primo gruppo rientrano le teorie economiche secondo le quali l'impresa deve essere considerata meramente come uno strumento per creare valore economico a beneficio dei suoi azionisti.

Le teorie politiche, che costituiscono il secondo gruppo, si concentrano sul potere sociale attribuito all'impresa e dunque sulla responsabilità politica che deriva da tale potere.

Il terzo gruppo di approcci alla CSR, le teorie sociali, si focalizzano sul ruolo delle imprese come meccanismi di integrazione sociale, mentre le teorie etiche, che costituiscono il quarto gruppo, si concentrano sui valori etici che dovrebbero caratterizzare la relazione tra impresa e società.

Pur operando tale classificazione gli stessi autori sostengono che “the concept of business and society relationship must include these four aspects or dimensions and some connection among them must exist” (Garriga e Melè, 2004).

Nel seguito del capitolo verranno analizzate le due teorie alla base degli studi riguardanti la Responsabilità Sociale d'Impresa, e cioè la Shareholder Value Theory e la Stakeholder Theory.

1.2.1 Shareholder Value Theory

L'assunto alla base della Shareholder Value Theory è che l'unica responsabilità sociale dell'impresa sia fare profitti e incrementare il valore economico a beneficio dei suoi azionisti. Qualunque altra attività sociale in cui l'impresa decida di impegnarsi è ritenuta giustificabile ed accettabile solo nel caso in cui contribuisca alla massimizzazione del valore degli azionisti o sia prescritta dalla legge.

La Shareholder Value Theory, evoluzione delle teorie neoclassiche, si è diffusa soprattutto nel mondo anglosassone e vede come suo massimo esponente Milton Friedman, il quale sottolinea come 'In such an economy, there is one and only one social responsibility for business – to use resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competitions, without deception or fraud'(1962), specificando che 'the only one responsibility of business towards the society is the maximization of profits to the shareholders, within the legal framework and the ethical custom of the country'(1970).

La posizione di Friedman è palesemente contro la CSR, 'a fundamental subversive doctrine' che danneggia le basi di una società libera. Tutti coloro che sostengono l'idea di un'impresa non concentrata unicamente sull'obiettivo del profitto 'are preaching pure and unadulterated socialism'. Infatti, 'Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible'(1962).

Altri autori sostengono il pericolo che deriva dall'adottare un approccio di responsabilità sociale che vada oltre gli obiettivi economici. Levitt, ad esempio, sostiene che 'Corporate welfare makes good sense if it makes good economic sense – and not infrequently it does. But if something does not make economic sense, sentiment or idealism ought not to let it in the door'(1958).

Il punto di partenza della Shareholder Value Theory è l'assunzione, tipicamente neoclassica, che il mercato sia sempre superiore alle organizzazioni nel processo di efficiente allocazione delle risorse. Deve essere dunque il mercato, e non i manager, ad avere il controllo sull'allocazione delle risorse e dei ritorni. Per ciò che riguarda il ruolo dei manager, l'orientamento al valore per gli shareholder si lega alla Agency Theory

(Ross, 1973; Jensen e Meckling, 1976). Secondo tale teoria i manager, assumendo il ruolo di ‘agenti’ degli azionisti (i ‘principali’) ed essendo dunque investiti di ‘fiduciary duties’ nei confronti di quest’ultimi, devono gestire l’impresa esclusivamente nell’ottica della massimizzazione del valore degli shareholders. Inoltre, se il rendimento azionario viene preso come misura della performance e la remunerazione dei manager riflette tale rendimento, allora i comportamenti opportunistici dei manager possono essere evitati. Dalla fine degli anni Settanta, sotto l’influenza di questa teoria, fusioni e takeover furono largamente utilizzati soprattutto in USA e UK per punire i manager che non adempivano al loro dovere di incrementare il valore azionario.

I sostenitori della Shareholder Value Theory considerano dunque la CSR solo come una minaccia rispetto al raggiungimento dell’obiettivo di creazione di valore per gli azionisti. In realtà, però, profittabilità e responsabilità possono essere compatibili: la sfida consiste nel trasformare le responsabilità sociali dell’impresa in opportunità di business. Come sottolinea Peter Drucker ‘the proper “social responsibility” of business is to tame the dragon (CSR), that is, to turn a social problem into economic opportunities and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth’(1984). Ad oggi è comunemente accettata l’idea che sotto determinate condizioni l’attenzione verso esigenze sociali, nonché la loro soddisfazione, contribuiscano a massimizzare il valore per gli azionisti. La maggior parte delle più grandi imprese sono, infatti, seriamente impegnate in politiche di CSR focalizzate sul soddisfacimento degli interessi e delle richieste di tutti coloro che abbiano un interesse nell’impresa, vale a dire di tutti i suoi stakeholder.

In ogni caso è difficile sostenere che tutte le politiche di CSR siano profittevoli. I ritorni che ne derivano, infatti, non sono certi e comunque si avranno nel lungo termine. A tal proposito Burke e Logsdon (1996) hanno proposto il concetto di ‘Strategic Corporate Social Responsibility’ riferendosi a quei programmi, politiche e processi di CSR che producono sostanziali vantaggi e benefici per l’impresa, in particolare supportando le sue attività core e contribuendo, in questo modo, all’efficace raggiungimento della missione di business. In quest’ottica, allora, esiste un livello ideale di CSR, dipendente da un serie di fattori e determinabile attraverso un’analisi costi-benefici (McWilliams e Siegel, 2001), che contribuisce all’obiettivo di massimizzazione dello shareholder value. Pianificando e calcolando attentamente il livello ottimale di politiche ed attività sociali per massimizzare il valore degli azionisti

in ogni situazione, la CSR diviene così compatibile con la visione di Friedman (Husted e Salazar, 2006).

Basi concettuali

La Shareholder Value Theory, come accennato sopra, può essere considerata come la naturale evoluzione delle teorie neoclassiche che, come è noto, affondano le proprie radici nel pensiero Smithiano di libera economia di mercato. L'omo economicus di Smith è un individuo razionale con una serie di preferenze e di diritti, tra cui i più importanti sono la proprietà privata e la libertà, che utilizza il mercato per massimizzare, attraverso lo scambio, la propria utilità personale.

La società, quindi, non è altro che la somma di individui 'egoisti' che cercano di massimizzare, attraverso lo scambio sul mercato appunto, le loro utilità ed il mercato, ossia il luogo in cui avvengono gli scambi, è l'unico meccanismo in grado di garantire la migliore allocazione delle risorse.

La proprietà privata, considerata un diritto assoluto limitato solo da poche restrizioni legali per evitare abusi, è la migliore garanzia dei diritti individuali.

Per quanto riguarda l'impresa, la Shareholder Value Theory accoglie l'approccio secondo cui 'a corporation is an artificial person', ossia una creazione della legge che stabilisce diritti e doveri per l'impresa (Friedman, 1970). Non di rado gli autori neoclassici considerano l'impresa una rete di contratti ('a nexus of contracts') (Williamson e Winter, 1991), i quali, nell'Agency Theory, si fondano sulla relazione principale-agente (Jensen e Meckling, 1976).

Un'altra assunzione implicita nella Shareholder Value Theory è la totale separazione delle funzioni tra sfera pubblica e privata. L'impresa, come abbiamo già sottolineato, è considerata un'entità privata e autonoma, soggetta a poche restrizioni legali, la cui unica responsabilità è quella di generare profitti per i suoi azionisti. Di conseguenza, secondo questo tipo di impostazione, l'impresa non è responsabile delle conseguenze della propria attività. L'inquinamento prodotto da uno stabilimento è considerato responsabilità dell'impresa solo se esistono previsioni legali che lo impongono. A tal proposito Friedman sottolinea come non sia accettabile 'to make expenditures on reducing pollution beyond the amount that is in the best interests of the corporation or that is required by law in order to contribute to the social objective of improving

environment'(1970) dal momento che il bene e l'interesse pubblico devono essere perseguiti solo dalle autorità pubbliche e non dal settore privato.

I manager che impegnano risorse per soddisfare obiettivi sociali, secondo Friedman, di fatto stanno imponendo tasse agli azionisti, dal momento che 'there is one and only social responsibility of business:...increase its profits'(1970). I manager, in virtù del rapporto di agenzia che li lega agli azionisti, sono investiti di 'fiduciary duties' da dover adempiere al fine di soddisfare gli interessi della proprietà. Nelle parole di Friedman 'a corporate executive in an employee of the owners of the business' e quindi 'he has direct responsibility to his employers'. Responsabilità che si concretizza in una gestione in grado di soddisfare gli obiettivi degli shareholders.

Forze e Debolezze

I sostenitori della shareholder theory tendono ad enfatizzare l'efficienza del modello ai fini della creazione di ricchezza. Il governo e la gestione dell'impresa nell'ottica della massimizzazione del valore per gli azionisti, infatti, non porta solo all'arricchimento degli shareholders ma anche al raggiungimento di una migliore performance economica del sistema nel suo complesso. Infatti 'it is argued that conducting business for self-interest, presenting profits as the supreme goal, and operating under conditions of free and competitive markets within a minimalist public policy are the best conditions for wealth creation' (Melè, 2008). Tali condizioni, infatti, incentivano i processi di innovazione, la riduzione dei costi e dei prezzi e la disponibilità di capitali per futuri investimenti. Il meccanismo di tassazione, d'altra parte, garantisce che una parte della ricchezza creata sia condivisa con la società attraverso la mediazione del governo. Infine, per quello che riguarda gli impatti sociali negativi delle attività d'impresa, questi possono essere ridotti o evitati attraverso adeguate leggi e interventi governativi, nonché grazie alla beneficenza privata che può essere indirizzata a riequilibrare le disparità e i problemi sociali causati dai mercati.

Questo tipo di approccio è ampiamente diffuso e supportato dalla legge soprattutto nei paesi anglosassoni.

Ad ogni modo tale modello presenta anche delle importanti criticità e debolezze. Innanzitutto la performance economica non coincide con il benessere pubblico: i profitti possono infatti aumentare mentre la forza lavoro viene sfruttata, le risorse naturali esaurite e l'ambiente irreversibilmente danneggiato. Kenneth Arrow, critico

dell'efficienza dei mercati, sostiene che gli effetti delle esternalità derivanti dalle asimmetrie informative distruggano la mano invisibile di Adam Smith e dunque l'efficienza dei mercati. I ragionamenti svolti fino a questo momento riguardo i vantaggi e i punti di forza della Shareholder Value Theory, infatti, scontano importanti assunzioni relative ai cosiddetti "mercati perfetti" che spesso vengono dimenticate. In assenza delle condizioni alla base dei mercati perfetti (tra cui assenza di asimmetrie informative e comportamenti opportunistici, beni e servizi omogenei, assenza di economie di scala, ecc.), infatti, il meccanismo del mercato non riesce a garantire la libera concorrenza e dunque la migliore allocazione delle risorse.

Nella pratica, inoltre, la massimizzazione del valore per gli azionisti riflette obiettivi di profittabilità di breve termine. Il successo economico nel lungo termine non può essere raggiunto, infatti, senza che il management prenda in considerazione gli interessi e le esigenze non solo degli azionisti, ma anche quelli dei dipendenti, dei consumatori, dei fornitori, delle comunità locali e di tutti gli altri stakeholder. Un'impresa per avere successo non può essere semplicemente focalizzata sulla realizzazione di profitti ma deve costruire fiducia, coinvolgimento e buone relazioni con tutti i suoi stakeholder. Solo in questo modo potrà nascere una durevole cooperazione tra tutti coloro che sono coinvolti o interconnessi con l'impresa (Hosmer, 1995; Kay, 1993; Kotter e Heskett, 1992).

Allineare gli interessi dei manager con quelli degli azionisti, tipicamente attraverso meccanismi di incentivazione che legano la loro remunerazione ad indici di performance finanziaria del valore azionario, non è sempre la migliore scelta per l'impresa (Delves, 2003). Le scalate ostili possono infatti essere fonte di forte instabilità ed incertezza per le imprese (Porter, 1992).

Per quanto concerne la celebrazione del diritto di proprietà privata nella Shareholder Theory, appare evidente come nella situazione attuale tale concezione non rifletta più l'essenza dell'impresa. Il capitale fisicamente inteso, infatti, non rappresenta l'unico o il principale asset dell'impresa. Sono sempre più le persone e le loro competenze, dunque il capitale umano, a rappresentare il principale e distintivo asset delle imprese.

I critici della Shareholder Value Theory sostengono inoltre, per quanto riguarda le restrizioni introdotte dalla normativa, che le leggi sono imperfette e i loro effetti limitati. Anzitutto non è possibile pensare di poter regolare ogni singolo aspetto della vita d'impresa; in secondo luogo è facile trovare lacune e le leggi generalmente vengono introdotte in seguito ad eventi che hanno causato danni; in terzo luogo le leggi spesso

finiscono per soffocare la creatività e l'iniziativa imprenditoriale. Oltretutto un forte interventismo legislativo si scontra con il funzionamento del libero mercato e della concorrenza.

1.2.2 Stakeholder Theory

L'assunto alla base della Stakeholder Theory è che l'impresa abbia responsabilità non solo nei confronti dei suoi azionisti, bensì verso tutti i suoi stakeholder. Infatti 'The firm is a system of stakeholders operating within the larger system of the host society that provides the necessary legal and market infrastructure for the firm activities. The purpose of the firm is to create wealth or value for its stakeholders by converting their stakes into goods and services'(Clarkson, 1995). Possiamo definire gli stakeholder come 'groups and individuals who benefit from or are harmed by corporate actions'(Melè, 2008).

Gli stakeholder dunque 'are identified by their interests in the affairs of the corporation' e si assume che gli interessi di tutti gli stakeholder abbiano valore intrinseco (Donaldson e Preston, 1995). In quest'ottica, quindi, Corporate Social Responsibility significa che le imprese 'have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract' (Jones, 1980). L'autentica responsabilità dell'impresa è dunque quella di creare valore per tutti i suoi stakeholder, compresa la comunità locale. L'impresa, infatti, 'ought to be managed for the benefit of its stakeholders: its customers, suppliers, owners, employees, and local communities, and to maintain the survival of the firm'(Evan e Freeman, 1988).

La Stakeholder Theory nasce come teoria manageriale: il management, e specialmente il top management, infatti, dovendo garantire il successo dell'impresa, devono cercare di soddisfare e di bilanciare tutti gli interessi, spesso anche in conflitto, dei diversi stakeholder (Evan e Freeman, 1988).

Basi concettuali

La Stakeholder Theory condivide con la Shareholder Theory i principi della democrazia e dell'economia di mercato. Tuttavia le due teorie divergono su alcuni punti salienti. Innanzitutto l'impresa non viene vista come una rete di contratti, bensì come un'entità astratta nella quale convergono una serie di interessi provenienti dai diversi gruppi o individui che influenzano o sono influenzati dall'attività dell'impresa (stakeholder). L'obiettivo dell'impresa è allora quello di 'serve as a vehicle for coordinating stakeholder interests' (Evan e Freeman, 1988).

Evan e Freeman (1988) fondano la legittimità della Stakeholder Theory su due fondamentali principi etici, di seguito esposti:

- Principle of Corporate Rights: the corporation and its managers may not violate the legitimate rights of others to determine their future.
- Principle of Corporate Effects: the corporation and its managers are responsible for the effects of their actions on others.

Gli autori, inoltre, con l'obiettivo di guidare il processo decisionale dei managers elaborano altri due principi ('Stakeholder Management Principles'):

P1: The corporation ought to be managed for the benefit of its stakeholders: its customers, suppliers, owners, employees and local communities. The rights of these groups must be ensured, and, further the groups must participate, in some sense, in decisions that substantially affect their welfare.

P2: Management bears a fiduciary relationship to stakeholders and to the corporation as an abstract entity. It must act in the interests of the stakeholders as their agent, and it must act in the interest of the corporation to ensure the survival of the firm, safeguarding the long-term stakes of each group.

Come già evidenziato, secondo questa teoria, nell'impresa convergono una serie di interessi, anche in conflitto, provenienti dai diversi stakeholders. Bilanciare questi molteplici interessi potrebbe essere, nella pratica, alquanto complesso.

Carson (1993) fornisce a tal proposito una precisazione che può essere di aiuto nella risoluzione di questo problema: fermo restando che i manager hanno il dovere di promuovere e soddisfare gli interessi di tutti gli stakeholders, i doveri nei confronti di alcuni stakeholders sono più importanti dei doveri nei confronti di altri. Così, alcune volte, interessi minori di stakeholders più importanti potrebbero avere la precedenza rispetto a interessi maggiori di stakeholders meno importanti. Il Clarkson Center for Business Ethics (1999) ha elaborato sette principi ('Principles of Stakeholder Management') con l'obiettivo di chiarificare e rendere più concreto questo approccio:

P1: Managers should acknowledge and actively monitor the concerns of all legitimate stakeholders, and should take their interests appropriately into account in decision-making and operations.

P2: Managers should listen to and openly communicate with stakeholders about their respective concerns and contributions, and about the risks that they assume because of their involvement with the corporation.

P3: Managers should adopt processes and modes of behavior that are sensitive to the concerns and capabilities of each stakeholder constituency.

P4: Managers should recognize the interdependence of efforts and rewards among stakeholders, and should attempt to achieve a fair distribution of the benefits and burdens of corporate activity among them, taking into account their respective risks and vulnerabilities.

P5: Managers should work cooperatively with other entities, both public and private, to insure that risks and harms arising from corporate activities are minimized and, where they cannot be avoided, appropriately compensated.

P6: Managers should avoid altogether activities that might jeopardize inalienable human rights or give rise to risks which, if clearly understood, would be patently unacceptable to relevant stakeholders.

P7: Managers should acknowledge the potential conflict between (a) their own role as corporate stakeholders, and (b) their legal and moral responsibilities for the interests of all stakeholders, and should address such conflicts through open communication, appropriate reporting and incentive systems and, where necessary, third party review.

Questi principi, combinando i principi filosofici sopra esposti con alcune best practices manageriali, rappresentano una guida ed un supporto per il management nella gestione dell'attività d'impresa nel rispetto degli interessi legittimi e dei diritti di tutti i suoi stakeholder. Lo scenario che si prospetta, quindi, prevede il passaggio dalla corporate social responsibility alla company stakeholder responsibility. Nelle parole di Freeman e Velamuri (2006): 'We propose to replace "corporate social responsibility" with an idea we call "company stakeholder responsibility". This is not just semantics, but a new interpretation of the very purpose of CSR. "Company" signals that all forms of value creation and trade, all businesses, need to be involved'.

L'orientamento alla company stakeholder responsibility può essere realizzato attraverso i seguenti principi individuati dagli autori:

1. We see stakeholder interests as going together over time.
2. We see stakeholders as real people with names and faces and children. They are complex.
3. We seek solutions to issues that satisfy multiple stakeholders simultaneously.
4. We engage in intensive communication and dialogue with stakeholders, not just those who are 'friendly'.
5. We commit to a philosophy of voluntarism – to manage stakeholder relationships ourselves, rather than leaving it to government.
6. We generalize the marketing approach.
7. Everything that we do serves our stakeholders. We never trade off the interests of one versus the other continuously over time.
8. We negotiate with primary and secondary stakeholders.
9. We constantly monitor and redesign processes so that we can better serve our stakeholders.
10. We act with purpose that fulfills our commitment to stakeholders. We act with aspiration toward our dreams and theirs.

Forze e Debolezze

La Stakeholder Theory presenta importanti punti di forza. Anzitutto questa teoria appare superiore alla Shareholder Theory sul piano etico, in quanto prende in considerazione i diritti e gli interessi legittimi di tutti gli stakeholders, non limitandosi, dunque, al rispetto di quanto stabilito dalla legge per quanto concerne la relazione tra manager e stakeholders. I doveri e le responsabilità dei manager, dunque, diventano molto più ampi rispetto ai “soli” doveri fiduciari nei confronti degli azionisti.

La Stakeholder Theory, in secondo luogo, offre una visione dell’uomo e dell’impresa certamente più “elevata” rispetto alla Shareholder Theory. Le persone, infatti, non sono solo risorse umane e l’impresa non è una semplice questione di proprietà, da comprare o vendere; ‘a good business is a community with purpose, and a community is not something to be “owned”. A community has members, and those members have rights, including the right to vote or express their views on major issues’(Handy, 2002).

Questa teoria, inoltre, supera la vaghezza concettuale in merito alla CSR individuando concreti interessi e pratiche da attuare, nonché specifiche responsabilità verso i diversi gruppi di stakeholder influenzati dall’attività dell’impresa (Blair, 1995; Clarkson, 1995).

Un ulteriore punto di forza può essere riscontrato nella natura manageriale della Stakeholder Theory. Non si tratta, infatti, di una teoria meramente etica disconnessa dalla gestione e dalla vita pratica dell’impresa, ma di una vera e propria teoria manageriale fortemente legata al successo del business. Le politiche di Stakeholder Management, infatti, sono ampiamente utilizzate da molte imprese e forniscono linee guida che possono portare al successo dell’impresa nel lungo termine (Collins e Porras, 1994), sebbene per giungere a solide conclusioni circa la relazione tra stakeholder theory e performance finanziaria siano necessarie ulteriori investigazioni.

Nonostante siano molti i punti di forza di questa teoria, si riscontrano anche alcune debolezze e criticità. Le critiche a volte riguardano errori di interpretazione, altre volte vere e proprie distorsioni. Di seguito riportiamo una tabella che riassume le più diffuse ‘critical distorsions’ e ‘friendly misinterpretations’ (Phillips *et al.*, 2003).

Critical Distortions	Friendly Misinterpretations
Stakeholder theory is an excuse for managerial opportunism (Jensen 2000; Marcoux 2000; Sternberg 2000)	Stakeholder theory requires changes to current law (Hendry 2001a, 2001b; Van Buren 2001)
Stakeholder theory cannot provide a sufficiently specific objective function for the corporation (Jensen 2000)	Stakeholder theory is socialism and refers to the entire economy (Barnett 1997; Hutton 1995; Rustin 1997)
Stakeholder theory is primarily concerned with distribution of financial outputs (Marcoux 2000)	Stakeholder theory is a comprehensive moral doctrine (Orts and Strudler 2002)
All stakeholders must be treated equally (Gioia 1999; Marcoux 2000; Sternberg 2000)	Stakeholder theory applies only to corporations (Donaldson and Preston 1995)

Fonte: Phillips et al., 2003.

Tra gli errori di interpretazione troviamo, ad esempio, l'associazione tra stakeholder theory e socialismo, o l'applicazione della teoria alle sole imprese, o la necessità di cambiamenti nelle attuali leggi richiesti dalla teoria.

Alcuni critici sostengono, invece, che la stakeholder theory non sia in grado di fornire una funzione obiettivo sufficientemente specifica all'impresa dal momento che, focalizzandosi sul bilanciamento degli interessi dei diversi stakeholder, abbandona una base oggettiva per la valutazione dell'attività d'impresa (Jensen, 2000; Sundaram e Inkpen, 2004). Questa critica non sembra così significativa, visto che funzioni obiettivo, algoritmi e calcoli matematici, sebbene possano essere utili, non sono sufficienti per valutare l'operato dell'impresa (Melè, 2008). Inoltre, l'adozione di un approccio di stakeholder management non va a danno degli azionisti. Come sottolineano Freeman et al. (2004):

- a. The goal of creating value for stakeholders is decidedly pro-shareholder;
- b. Creating value for stakeholders creates appropriate incentives for managers to assume entrepreneurial risks;
- c. Having one objective function will make governance and management difficult, if not impossible;
- d. It is easier to make stakeholders out of shareholders rather than vice versa;

- e. In the event of a breach of contract or trust, shareholders, compared with stakeholders, have protection through mechanisms such as the market price per share.

Un'altra critica mossa contro la stakeholder theory è quella di rappresentare una giustificazione al comportamento opportunistico del management (Jensen, 2000; Marcoux, 2000; Sternberg, 2000) che, nel perseguimento dei propri interessi personali, può appellarsi agli interessi degli stakeholder che ne beneficiano.

Secondo quest'ottica, di fatto, la stakeholder theory 'effectively destroys business accountability... because a business that is accountable to all, is actually accountable to none' (Sternberg, 2005).

Un altro filone di critiche riguarda i doveri fiduciari dei manager nei confronti di tutti gli stakeholder, i quali devono essere trattati in modo equo, bilanciando i loro interessi (Marcoux, 2000; Sternberg, 2000). Le relazioni tra i manager e gli stakeholder, tuttavia, sono necessariamente non fiduciarie, mentre quelle tra manager e shareholder hanno le caratteristiche per esserlo (Marcoux, 2000).

Un'ulteriore debolezza di questa teoria riguarda la partecipazione degli stakeholder al processo decisionale dell'impresa. Se sul piano teorico appare giusto e legittimo che tutti gli stakeholders partecipino attivamente al processo decisionale dell'impresa, sul piano dell'implementazione pratica tale partecipazione è molto difficile da realizzare e potrebbe causare importanti problematiche, anche a livello di sistema economico (Etzioni, 1998).

In conclusione, la stakeholder theory, pur necessitando di ulteriori miglioramenti e approfondimenti, sembra essere molto valida nella sua interpretazione e gestione della relazione tra società e impresa.

CAPITOLO 2

Le criticità inerenti la relazione tra Corporate Social Performance e Corporate Financial Performance

La relazione tra Corporate Social Performance (CSP) e Corporate Financial Performance (CFP) costituisce un tema spinoso e molto dibattuto in letteratura. Gli studi empirici condotti per investigare tale relazione, infatti, mostrano risultati fortemente contrastanti portando alla ormai tradizionale conclusione che ci troviamo semplicemente di fronte a ‘Data in Search of a Theory’ (Ullman, 1985).

Le principali cause sottostanti la variabilità dei risultati empirici possono essere ricondotte da un lato alla mancanza di strumenti e meccanismi di misurazione idonei e condivisi soprattutto per quanto riguarda la corporate social performance, dall’altro alla debolezza delle costruzioni teoriche relative a CSR e CSP.

Anzitutto è necessario definire cosa si intenda per Corporate Financial Performance e per Corporate Social Performance.

2.1 Corporate Financial Performance

La Corporate Financial Performance è la performance finanziaria dell’impresa. In merito alla definizione di tale variabile e alla sua misurazione non si riscontrano grandi problematiche in letteratura.

Gli indicatori utilizzati per misurare la financial performance negli studi che indagano la relazione tra CFP e CSP sono generalmente di due tipi: accounting-based indicators (indicatori che derivano da dati contabili, come ROE, ROA, ROS, ...) e market-based measures (indicatori di mercato, come lo stock price).

2.2 Corporate Social Performance

Wood definisce la CSP (1991) come ‘the configuration in the business organization of principles of social responsibility, processes of response to social requirements, and policies, programs and tangible results that reflect the company’s relations with society’. Secondo questo approccio, dunque, la CSP è un concetto più ampio della CSR, dal momento che include non solo i processi organizzativi di valutazione ambientale e di stakeholder management ma anche diverse misure dei suoi effetti esterni, in termini soprattutto di impatti sociali. Questa teoria, inoltre, evidentemente presuppone che l’impresa si assuma oltre alle responsabilità economiche legate alla creazione di valore e a quelle legali basate sul rispetto della normativa, anche responsabilità per le problematiche sociali provocate dall’attività di business o da altre cause. Questo implica l’impegno dell’impresa a favore della società, attraverso l’implementazione di politiche, attività e programmi che soddisfino gli interessi della comunità.

Migliorare la corporate social performance significa infatti ‘altering corporate behavior to produce less harm and more beneficial outcomes for society and their people’ (Wood, 1991). D’altra parte, dal momento che la Società concede la licenza all’impresa di operare è giusto che a sua volta l’impresa serva la Società, non soltanto creando ricchezza, ma anche contribuendo alle esigenze sociali e soddisfacendo le aspettative della comunità. Nel momento in cui la performance dell’impresa andasse contro o non soddisfacesse le aspettative di coloro i quali costituiscono l’ambiente sociale in cui essa opera, infatti, è evidente come il rischio a cui l’impresa è esposta aumenterebbe notevolmente (Davis, 1975). In altre parole la reputazione dell’impresa, e tutti i benefici che ne derivano, è fortemente correlata all’approvazione e al consenso della comunità in cui l’impresa opera (Lewis, 2003).

Le radici del concetto di corporate social performance possono essere rintracciate nelle teorie sull’impresa degli anni cinquanta. In quegli anni infatti, in particolare grazie al contributo di Boulding (1956) le organizzazioni iniziano ad essere considerate dei sistemi aperti fortemente interconnessi con l’ambiente esterno, con il quale intrattengono degli scambi di input-output. In questo senso, la corporate social performance riguarda ‘the harms and benefits that result from a business organization’s interactions with its larger environment, including the social, cultural, legal, political, economic and natural dimensions’ (Wood, 2010). Le imprese, dunque, per migliorare la

loro corporate social performance dovrebbero impegnarsi per accrescere i benefici e ridurre i danni derivanti dallo svolgimento delle loro attività. In caso contrario, le imprese incontrerebbero notevoli difficoltà, non riuscendo ad adattarsi adeguatamente all'ambiente, perdendo l'accesso a risorse critiche, o il controllo sui loro processi, ecc..

Il primo vero e proprio modello concettuale di 'corporate social performance' è stato introdotto nel 1979 da Carroll. Egli ha elaborato un modello tridimensionale di performance sociale individuando i principi base della responsabilità sociale, i problemi concreti per cui la responsabilità sociale esiste e la specifica filosofia di risposta a tali problematiche.

Il modello concettuale della corporate social performance di Carroll costituisce uno strumento utile per il management per comprendere che la responsabilità sociale non è separata e distinta dalla performance economica ma piuttosto è una parte delle responsabilità sociali totali dell'impresa. Il modello può quindi supportare il management nel processo di individuazione e gestione sistematica dei social issues, nonché nell'organizzazione ed implementazione del 'response'.

Analizziamo nel dettaglio le tre dimensioni del modello:

- 1. Social Responsibility Categories:** 'The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time' (Carroll, 1979). Esistono, dunque, quattro categorie di responsabilità:
 - i. Economica: la più importante responsabilità dell'impresa è quella di natura economica visto che prima di tutto l'impresa è la 'basic economic unit' nella nostra Società. Ha quindi la responsabilità di produrre i beni ed i servizi che la Società richiede e di venderli generando profitto;
 - ii. Legale: la Società, concedendo all'impresa di assumere la sua funzione economica e produttiva, fissa delle regole (leggi e regolamenti) che le imprese devono rispettare nello svolgimento della loro attività di business. La Società si aspetta, infatti, che le imprese adempiano alla loro missione economica all'interno del framework legale;

- iii. Etica: le responsabilità etiche si configurano come comportamenti e attività dell'impresa non necessariamente codificati in leggi ma comunque attesi dai membri della Società;
- iv. Discrezionale/Filantropica: queste responsabilità sono lasciate al giudizio e alla scelta individuali. Forse non è del tutto appropriato definire queste aspettative "responsabilità", proprio perché sono a discrezione dell'impresa. In ogni caso la Società nutre delle aspettative affinché le imprese assumano ruoli sociali che vanno oltre quelli descritti finora. Questi ruoli sono puramente volontari e la decisione di assumerli è guidata dal desiderio dell'impresa di impegnarsi in funzioni sociali non imposte, non richieste dalla legge, e non genericamente attese in un senso etico. Esempi di attività volontarie potrebbero essere attività filantropiche, programmi in-house di riabilitazione per tossicodipendenti o di assistenza per le madri lavoratrici, ecc..

In sintesi le responsabilità dell'impresa possono essere così riassunte (Carroll, 1991):

Economic and Legal Components of Corporate Social Responsibility	
Economic Components (Responsibilities)	Legal Components (Responsibilities)
1. It is important to perform in a manner consistent with maximizing earnings per share.	1. It is important to perform in a manner consistent with expectations of government and law.
2. It is important to be committed to being as profitable as possible.	2. It is important to comply with various federal, state, and local regulations.
3. It is important to maintain a strong competitive position.	3. It is important to be a law-abiding corporate citizen.
4. It is important to maintain a high level of operating efficiency.	4. It is important that a successful firm be defined as one that fulfills its legal obligations.
5. It is important that a successful firm be defined as one that is consistently profitable.	5. It is important to provide goods and services that at least meet minimal legal requirements.

Fonte: Carroll, 1991.

Ethical and Philanthropic Components of Corporate Social Responsibility	
Ethical Components (Responsibilities)	Philanthropic Components (Responsibilities)
<ol style="list-style-type: none"> 1. It is important to perform in a manner consistent with expectations of societal mores and ethical norms. 2. It is important to recognize and respect new or evolving ethical/moral norms adopted by society. 3. It is important to prevent ethical norms from being compromised in order to achieve corporate goals. 4. It is important that good corporate citizenship be defined as doing what is expected morally or ethically. 5. It is important to recognize that corporate integrity and ethical behavior go beyond mere compliance with laws and regulations. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. It is important to perform in a manner consistent with the philanthropic and charitable expectations of society. 2. It is important to assist the fine and performing arts. 3. It is important that managers and employees participate in voluntary and charitable activities within their local communities. 4. It is important to provide assistance to private and public educational institutions. 5. It is important to assist voluntarily those projects that enhance a community's "quality of life."

Fonte: Carroll, 1991.

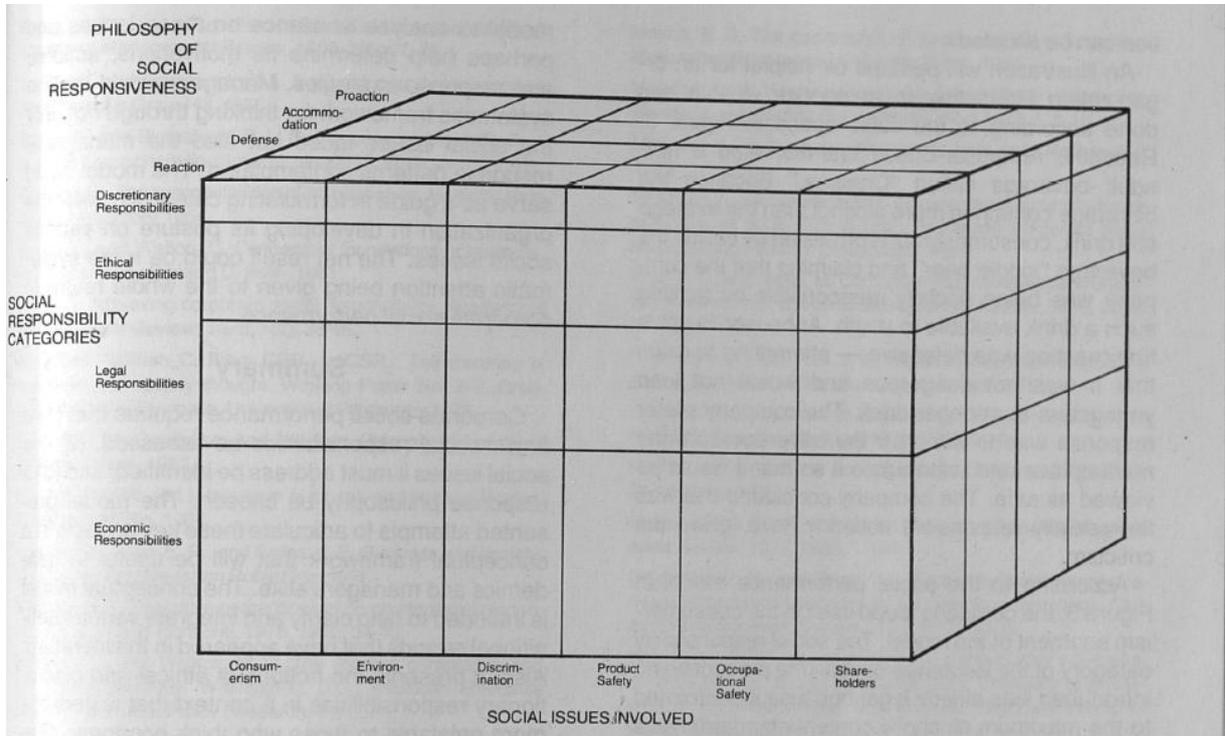
Come sottolinea l'autore, nonostante la classificazione delle responsabilità nelle quattro categorie sopra analizzate, 'each responsibility is but one part of the total responsibility of business' (Carroll, 1979). Tra le diverse categorie non è presente, dunque, una netta separazione ma, al contrario, esiste e deve esistere integrazione e correlazione.

2. Social Issues Involved: una volta identificata la natura della responsabilità sociale (economica, legale, etica, discrezionale) occorre individuare i social issues o aree topiche a cui queste responsabilità sono legate. Identificare a livello generale e assoluto e in modo esaustivo gli issues rappresenta tuttavia uno sforzo poco utile dal momento che 'issues change and they differ for different industries' (Carroll, 1979).

3. Philosophy of Social Responsiveness: la terza dimensione del modello si riferisce alla filosofia o strategia sottostante la risposta dell'impresa alla responsabilità sociale e ai social issues individuati. In particolare la corporate social responsiveness 'refers to the capacity of a corporation to respond to social pressures. The literal act of responding, or of achieving a generally responsive posture, to society is the focus. ... One searches the organization for

mechanisms, procedures, arrangements, and behavioral patterns that, taken collectively, would mark the organization as more or less capable of responding to social pressures' (Frederick, 1978). La social responsiveness, quindi, costituisce la fase di azione del management in risposta alle esigenze sociali. Il livello di social responsiveness può variare lungo un continuum che ha come estremi il 'no response' (non fare nulla) e il 'proactive response' (fare molto). Nello specifico è possibile identificare quattro possibili strategie di risposta: reaction, defense, accomodation and proaction. La corporate social responsiveness non ha, dunque, connotazioni etiche o morali ma riguarda semplicemente i processi manageriali di risposta, i quali includono pianificazione delle attività sociali, organizzazione del social response, controllo delle attività implementate, social decision making e corporate social policy.

La figura sottostante permette la visualizzazione del modello di corporate social performance analizzato (Carroll, 1979).

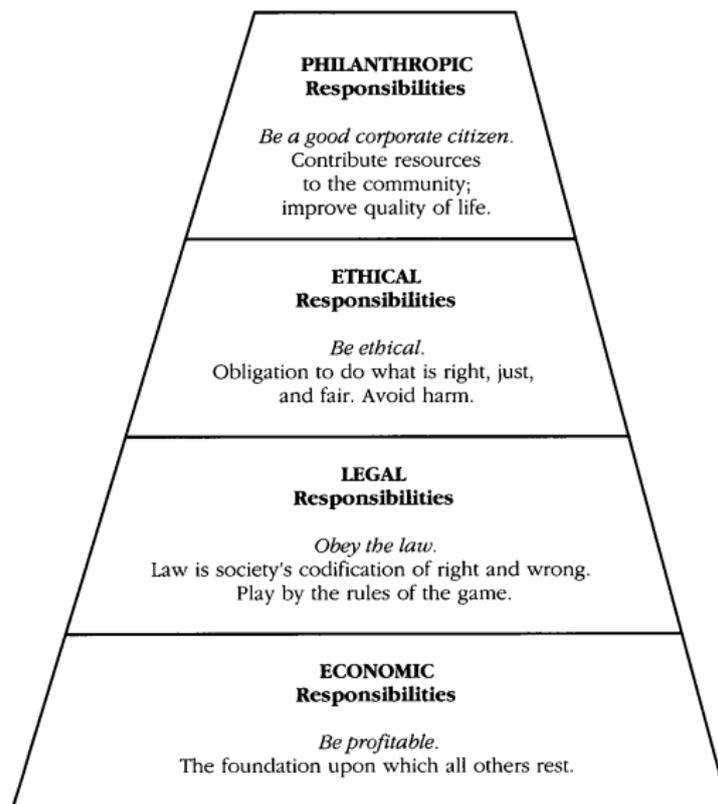


Fonte: Carroll, 1979.

Sempre Carroll, in uno studio successivo (1991) inserisce le obbligazioni che le imprese hanno nei confronti della società in uno schema a piramide che sintetizza la responsabilità sociale dell'impresa (CSR) nel suo complesso. Partendo dal presupposto che l'impresa rappresenta l'istituzione economica nella società e dunque ha come responsabilità principale proprio quella economica, Carroll costruisce una piramide con alla base tale responsabilità, e, in ordine decrescente di attenzione da prestare, e non di importanza, la responsabilità legale, etica, ed infine filantropica. Tale configurazione riflette un ordine di grandezza relativa e di evoluzione, le diverse responsabilità non sono additive, cumulative, né mutualmente esclusive.

Nell'attuale contesto globale, inoltre, la piramide delle responsabilità dell'impresa deve essere applicata considerando che adempiere alle responsabilità economiche significa agire secondo quanto richiesto dal capitalismo globale; essere responsabili da un punto di vista legale significa comportarsi secondo le richieste degli stakeholder globali; assumersi responsabilità etiche significa agire soddisfacendo le aspettative di tutti gli stakeholder; adempiere alle responsabilità filantropiche significa migliorare la qualità della vita degli stakeholder globali (Carroll, 2004).

The Pyramid of Corporate Social Responsibility



Fonte: Carroll, 2004.

Il modello concettuale della piramide di Carroll ha avuto successivamente anche riscontri empirici. Aupperle (1984), infatti, ha testato empiricamente i pesi impliciti delle quattro categorie di responsabilità della piramide di Carroll somministrando ai CEO di grandi imprese un questionario di 20 item. Per ciascun item veniva richiesta la distribuzione di 10 punti tra quattro possibili risposte che di fatto riflettevano le categorie di Carroll. Analizzando le risposte di 241 CEO Aupperle ha calcolato i punteggi totali di importanza assegnata alle quattro categorie e riscontrato che i pesi relativi assegnati coincidevano con quelli visualizzabili dalla piramide di Carroll.

Uno dei maggiori contributi successivi in termini di corporate social performance è quello di Wood (1991). Il modello elaborato dall'autrice, considerato uno dei più rappresentativi, è basato su una sintesi di principi di CSR (input), processi di corporate social responsiveness (throughput) e risultati in termini di comportamento d'impresa (output).

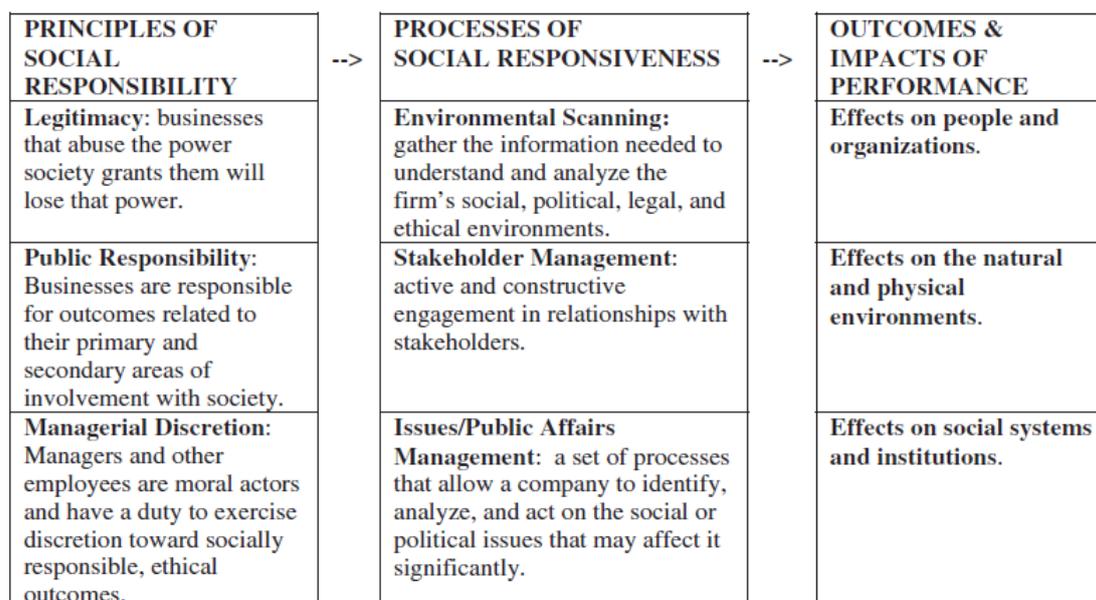
Per quanto riguarda i **principi** di CSR, questi sono espressi a tre livelli:

- **Legitimacy Principle:** la responsabilità sociale delle imprese è funzione del potere che esse hanno in termini di impatto sociale (Davis, 1967). All'aumentare di tale potere, crescono le loro responsabilità.
- **Public Responsibility Principle:** essendo impresa e società sistemi interdipendenti tra loro, le imprese dovrebbero agire in modo socialmente responsabile, aderendo agli standard di performance previsti dalla legge e ai processi di politica pubblica esistenti. Gli standard relativi alla politica pubblica 'includes not only the literal text of law and regulation but also the broad pattern of social direction reflected in public opinion, emerging issues, formal legal requirements and enforcement or implementation practices' (Preston e Post, 1981). D'altra parte l'impresa non deve assumere soltanto un ruolo passivo, infatti 'it is legitimate – and may be essential – that affected firms participate openly in the policy formation' (Preston e Post, 1981).
- **Managerial Discretion:** i manager, nello svolgimento del loro incarico, esercitano necessariamente un potere discrezionale di cui sono personalmente responsabili. Non possono svincolarsi da tale responsabilità facendo riferimento a regole, politiche o procedure (Wood, 1991).

Il **processo** di corporate social responsiveness di Wood non riflette modalità di risposta (reattiva, difensiva,...), bensì specifiche categorie di processi di *environmental scanning* (adattamento dell'organizzazione all'ambiente in cui si trova ad operare per garantirne la sopravvivenza), *stakeholder management* (gestione degli stakeholder attraverso un'analisi delle relazioni, dei processi e delle interdipendenze) e *issue management* (gestione di problematiche esterne - i rapporti di partnership con il pubblico ad esempio – ed interne – programmi e codici etici ad esempio.)

Gli **outcomes**, non presenti in nessun modello precedente, sono il risultato delle attività dell'impresa e dei suoi dipendenti e dunque comprendono politiche, programmi, pratiche ed effetti sugli stakeholder e sulla Società nel suo complesso.

Di seguito riportiamo un grafico (Wood, 2010) che sintetizza il modello di corporate social performance elaborato da Wood.



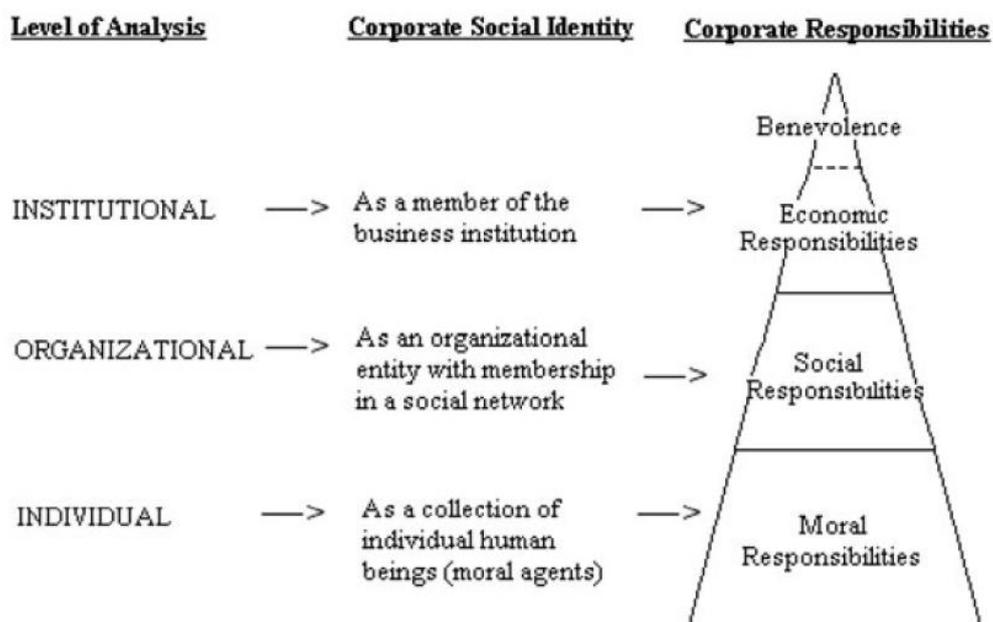
Fonte: Wood, 2010.

In sintesi, quindi, la corporate social performance di Wood vede ‘the business organization (‘corporate’) as the locus of actions that have consequences for stakeholders and society as well as for itself (‘social performance’)’ (Wood, 2010). Nelle parole dell'autrice: ‘Corporate social performance is a set of descriptive categorizations of business activity, focusing on the impacts and outcomes for society, stakeholders and the firm. Types of outcome are determined by the linkages, both

general and specific, defined by the structural principles of CSR. The processes by which these outcomes are produced, monitored, evaluated, compensated and rectified (or not) are defined by the processes of corporate social responsiveness’.

La performance finanziaria dell’impresa, quindi, è vista semplicemente come una dimensione della sua totale performance sociale e non come un altro tipo, addirittura antitetico, di performance. Di conseguenza, in quest’ottica, la ricerca di relazioni statistiche tra corporate social performance e corporate financial performance è fuorviante e priva di senso. La ricerca relativa alla relazione tra le due grandezze, infatti, deriva semplicemente dal considerare impropriamente corporate social performance (intesa come ‘doing good’) e financial performance (intesa come ‘doing well’) come ‘competing claims upon organizational resources and managerial attention’.(Wood, 2010).

Un ulteriore importante contributo relativo alla corporate social performance è quello di Kang (1995). L’autore, infatti, estende ed integra i modelli di Carroll e Wood. Kang anzitutto ribalta la piramide di Carroll: la responsabilità morale è di primaria importanza per tutte le istituzioni umane e dunque rappresenta la base della piramide; al di sopra troviamo la responsabilità legale e poi quella economica. Secondo Kang, infatti, le imprese sono libere di fare profitti solo dopo aver rispettato e soddisfatto le istanze etiche e morali. Alla piramide ribaltata di Carroll, Kang associa i tre principi di CSR di Wood per rendere esplicita la relazione tra i domini di CSR e i livelli di analisi.



Fonte: Wood, 2010.

Secondo questo approccio, quindi, la responsabilità morale si collega con il principio di ‘Managerial Discretion’ e opera ad un livello di analisi individuale; al livello organizzativo di analisi, l’impresa assume responsabilità sociali e legali operando nel rispetto delle leggi che le garantiscono la sopravvivenza e lo svolgimento delle proprie attività e risponde alle esigenze e ai bisogni dei suoi stakeholder (principio di ‘Public Responsibility’); infine, al livello istituzionale di analisi, l’impresa può considerarsi un’istituzione sociale (principio di ‘Legitimacy’) nel momento in cui offre i beni e i servizi richiesti dalla società e crea valore, adempiendo, quindi alle proprie responsabilità economiche.

In uno studio successivo Mitnick (2000) si focalizza più nello specifico sulle problematiche di misurazione inerenti la corporate social performance. La CSP è un sistema molto complesso e dunque la sua misurazione richiede strumenti altrettanto complessi. L’autore anzitutto esamina le differenti interpretazioni di ‘buona’ e ‘cattiva’ corporate social performance. Ad esempio, un’impresa che riduce le sue emissioni solo perché costretta dalle leggi presenta una ‘buona’ CSP? Oppure: un’impresa che si impegna ma non riesce a migliorare la sicurezza sul lavoro dei propri dipendenti ha una ‘buona’ CSP? La risposta a questi quesiti, come possiamo notare, non è automatica. Proprio perché la tematica è molto complessa è difficile da semplificare.

Metnick suggerisce che la performance può essere valutata misurando:

- la qualità delle ‘firm’s guidance components’ (ad esempio attraverso valutazioni della mission aziendale, dei codici di condotta e delle direttive del board o dei top executives);
- i sistemi degli input (ad esempio attraverso la valutazione degli obiettivi quantitativi di assunzione e ritenzione delle minorities);
- i processi di produzione dell’impresa (ad esempio le pratiche di recruiting, assunzione e ritenzione delle minorities);
- gli output (ad esempio il numero di minorities reclutate, assunte e mantenute all’interno di un determinato periodo di tempo);

- gli impatti (ad esempio i livelli di soddisfazione o di performance dei minority employees confrontati con quelli dei non-minority employees);
- la performance nel suo complesso (ad esempio attraverso misure aggregate di performance che considerino l'assunzione e la ritenzione delle minoranze).

Per tentare di risolvere le criticità relative ai problemi di misurazione della corporate social performance, occorre passare da un concetto normativo ad uno strutturale.

La problematica principale, infatti, consiste nel fatto che se la corporate social performance continua ad essere considerata e sviluppata nella sua accezione 'normativa', con l'assunzione sottostante che le imprese dovrebbero impegnarsi al fine del 'doing good', i risultati che possiamo aspettarci saranno (Wood, 2010):

- ✓ il 'doing good' continuerà ad essere un concetto molto vago;
- ✓ gli studiosi si concentreranno sullo studio 'on the nature of the good, the good society, the good corporation, the good person';
- ✓ il mondo della ricerca continuerà ad indagare sulla relazione tra corporate social performance e financial performance giungendo sempre a risultati deboli e contrastanti;
- ✓ la ricerca riguardante le relazioni tra business e società (political action, strategic management, ...) non verrà integrata agli studi sulla corporate social performance;
- ✓ i business leaders continueranno ad ignorare il mondo della ricerca e a comportarsi 'good' o meno sulla base di valutazioni discrezionali di convenienza.

Se, invece, si iniziasse ad adottare esplicitamente un approccio strutturale alla corporate social performance, in un'ottica di sistemi aperti e di relazione con l'ambiente, allora (Wood, 2010):

- ✓ verrebbero sviluppati ‘sets of proposition that articulate how corporations identify, enact and evaluate “responsibilities” to individuals, stakeholders and society’;
- ✓ i ricercatori non sarebbero più focalizzati sullo studio della relazione tra corporate social performance e financial performance; i loro sforzi si muoverebbero, invece, verso ‘theory-based hypothesis development and testing about the specific duties faced by specific types of companies, the processes by which they respond to these duties, and the outcomes and impacts that are experienced as a result by individuals, stakeholders, society and the company itself’.

A questo punto rimane da chiedersi per quale motivo sia i ricercatori che i manager concepiscano allo stesso modo, e cioè in termini distinti e antiteci, la relazione tra corporate social performance e financial performance.

La spiegazione risiede principalmente nella combinazione di due approcci.

Anzitutto in quello che Freeman (1994) e Wicks (1996) chiamano ‘separation thesis’, e cioè l’errata convinzione che si possano prendere decisioni di business in modo distinto e a prescindere dalle decisioni etiche. In realtà, ogni decisione che riguarda il business ha necessariamente delle implicazioni etiche e dunque la separazione tra le due non ha alcun senso.

Il secondo approccio è quello legato alle *structural-functionalist theories* sviluppatesi negli anni cinquanta. L’idea, in questo caso, è che la società sia costituita da una serie di istituzioni distinte, ciascuna deputata ad una specifica funzione: l’economia deve occuparsi della produzione di beni e servizi e della creazione di ricchezza, la politica del governo e della redistribuzione della ricchezza, ... Ciascuna istituzione è poi rappresentata da una serie di organizzazioni che svolgono la sua funzione per la società: imprese, autorità politiche, famiglie, scuole, ecc..

Seguendo quest’ottica, quindi, l’impresa deve focalizzarsi soltanto sullo svolgimento della funzione della propria ‘home institution’, e cioè sulla produzione di beni, servizi e di ricchezza per i propri azionisti, senza cercare di perseguire ‘cross-functional purposes’ (Wood, 2010).

Data la diffusione di questa concezione dell’impresa e del suo obiettivo, nonché della separation thesis, i ricercatori che si sono occupati della corporate social performance

hanno cercato di giustificare le loro posizioni di più ampio respiro in merito alla responsabilità sociale d'impresa indagando sulla relazione statistica tra CSP e financial performance o cercando di stabilire un 'business case' per la CSP (ossia una serie di ragioni in grado di convincere i top management della convenienza di assumere comportamenti responsabili).

Tuttavia, come abbiamo già evidenziato, le relazioni tra corporate social performance e financial performance sono illogiche considerando il modello Wood, dal momento che la performance finanziaria rappresenta semplicemente una componente della CSP.

2.3 La relazione tra CSP e FP

Come già accennato, le ricerche relative alla relazione tra corporate social performance e financial performance, nonché l'elaborazione di 'business case' per la CSP si basano sul presupposto che l'impresa dovrebbe raggiungere un buon livello di CSP meramente nell'ottica di soddisfare ancora meglio i propri obiettivi economici. L'approccio sottostante è dunque di tipo strumentale: le attività di CSR vengono considerate semplicemente uno strumento a disposizione dell'impresa per il migliore raggiungimento dei propri obiettivi di business. Secondo questa visione, quindi, 'corporate social responsibility is no longer conceived as a moral responsibility of corporate managers for greater social good or executives' discretionary expenditure that could hamper a corporation's profitability, but as a strategic resource to be used to improve the bottom line performance of the corporation' (McWilliams et al., 2006).

L'approccio strumentale alla CSP è alla base degli studi riguardanti il 'business case' per la CSP. Il mondo della ricerca, infatti, si è focalizzato sulla relazione tra le due variabili (CSP e CFP) proprio per avere risultati empirici in grado di dimostrare se i comportamenti socialmente responsabili siano raccomandabili (ossia migliorino la financial performance) o meno.

L'intento dei sostenitori della CSR è quello di provare che la CSR abbia impatti positivi per l'impresa che si riflettono direttamente sulla bottom line.

Gli oppositori, d'altra parte, vogliono dimostrare che la CSR è costosa e va oltre gli interessi legittimi dell'impresa, a meno che non vi sia una diretta e studiata connessione strategica tra comportamento responsabile e profitti. In caso contrario CSR e CSP

rappresentano solo fonti di distrazione di risorse dalla funzione primaria, e cioè economica, dell'impresa e dunque vanno abbandonate.

L'approccio del 'business case', in particolare, mira ad offrire argomentazioni convincenti sui motivi per cui il comportamento responsabile dovrebbe rappresentare la scelta migliore per l'impresa. Le tipiche motivazioni sono riconducibili a: valore della reputazione, consenso e approvazione da parte degli stakeholders, migliore gestione del rischio, riduzione dei costi operativi, apertura di nuovi mercati, motivazione dei dipendenti, ecc.

Per quanto riguarda le ricerche empiriche sulla relazione tra corporate social performance e financial performance, i risultati, come abbiamo già notato, sono fortemente contrastanti. Secondo alcuni studi esiste una relazione positiva tra le due variabili; secondo altri la relazione è, invece, negativa; secondo altri ancora, la relazione non esiste. Questo dato di fatto dovrebbe far riflettere sulla convenienza e sulla ragionevolezza di continuare ad indagare su tale relazione. Probabilmente bisognerebbe abbandonare tale filone di ricerche e focalizzarsi, invece, sul rafforzamento della teoria sottostante la CSP e dei suoi strumenti di misurazione (Wood, 2010).

Già nel 1985 Ullmann, analizzando 31 studi empirici degli anni settanta e dei primi anni ottanta, aveva evidenziato come, in fondo, tutti quei risultati fossero semplicemente dei 'Data in Search of a Theory'.

In particolare Ullman aveva individuato tre categorie di misure:

- **Social Disclosure:** reporting volontario sulla performance sociale dell'impresa, reporting obbligatorio sull'inquinamento e ranking di Ernst & Ernst sulla corporate pollution disclosure, ...
- **Social Performance:** reputational index di Moskowitz, altri indici di reputazione, CEP's pollution performance index, ...
- **Economic Performance:** rendimento delle azioni, ROE, earning per share, net income, net margin, beta, ...

La maggior parte degli studi esaminati dall'autore erano basati su piccoli campioni di imprese e utilizzavano un'ampia varietà di misure per le due variabili. Non sorprende, quindi, come non sia stato possibile trovare relazioni consistenti.

La conclusione a cui giunge Ullmann, quindi, è che non esiste una relazione chiara tra corporate social performance e financial performance, in parte a causa di mancanza di dati e strumenti di misurazione validi e affidabili, in parte perché ‘there was no good reason – no theory – to connect the various measures of CSP and FP’ (Wood, 2010).

Lo studio di Ullmann ha evidenziato come il tentativo di collegare la social disclosure alla social performance sia motivato dalle difficoltà riscontrate nel trovare misurazioni valide e affidabili della social performance. La social disclosure diventa, quindi, un sostituto facilmente disponibile. D’altra parte i tentativi di correlare la social performance alla performance finanziaria hanno generalmente l’obiettivo di dimostrare che tra le due variabili sussista una relazione positiva al fine di convincere i business leaders a tenere un comportamento socially responsible. Infine, gli sforzi per collegare la social disclosure alla performance finanziaria sono motivati dall’assunzione che la disclosure sia un surrogato appropriato della performance, nonostante esistano alcune evidenze empiriche che dimostrano come imprese con un alto livello di social disclosure registrassero i più alti livelli di inquinamento (Fry e Hock, 1976).

Uno dei principali problemi nell’analisi dei legami tra corporate social performance e financial performance consiste nel fatto che good CSP e bad CSP non sono due estremi di un continuum ma si trovano su piani distinti. Infatti mentre i comportamenti irresponsabili causano un danno ingiustificabile agli stakeholder e/o aumentano il rischio dell’impresa, i comportamenti responsabili variano da ordinari comportamenti etici a straordinari atti di beneficenza. In più uno stesso comportamento o atto può essere responsabile verso alcuni stakeholder e irresponsabile verso altri. Inoltre ‘casual attributions can be very difficult, even if good and bad CSP are measured on different scales’ (Wood, 2010). I danni, ad esempio, sono facilmente osservabili ma non necessariamente attribuibili a irresponsabilità. Un danno, infatti, potrebbe essere stato causato da singoli individui isolati che hanno sabotato i controlli, o sono stati negligenti o incauti, o da eventi naturali non prevedibili, o da azioni di terzi esterni all’impresa che sono riusciti a rendere quel danno attribuibile alla stessa.

Per chiarire meglio le idee su questo punto analizziamo brevemente i costi che derivano dal bad behavior e i benefici relativi al good behavior:

- **Bad CSP e FP:** Una cattiva corporate social performance, sebbene misurata nei modi più disparati, ha in molti casi mostrato una chiara relazione negativa con la performance finanziaria dell’impresa in termini di gap tra performance effettiva

ed attesa dello stock price. Gli event studies che hanno mostrato tale relazione negativa (tra gli altri Bromiley e Marcus, 1989, e Davidson e Warrel, 1992), stimano il valore futuro delle azioni sulla base della performance passata e comparano il valore atteso con quello effettivo considerando un determinato evento critico (l'assunzione alla base è che il mercato assorba e rifletta tutta l'informazione rilevante sullo stock price). Frooman (1997), applicando le tecniche statistiche della meta-analysis a 27 event studies che esaminavano le reazioni dei prezzi azionari alle azioni illegali o socialmente irresponsabili dell'impresa, ha concluso che 'abnormal returns are significant and negative across the studies. These event studies are showing that shareholder wealth is decreased when firms act in a socially irresponsible or illegal manner'. Questi risultati sono inoltre consistent 'with commonly accepted economic explanations of the direct and indirect effects of negative events on stakeholder trust and willingness to continue buying from or investing in the offending company' (Wood, 2010).

- **Good CSP e FP:** Passando alla good CSP, trovare evidenze empiriche consistenti che dimostrino una relazione positiva tra buona CSP e financial performance rappresenta un'ardua impresa. Uno dei maggiori problemi consiste nel fatto che il comportamento responsabile o etico ordinario tipicamente non viene premiato e neppure notato spesso. Una condotta responsabile ed etica, infatti, il più delle volte risulta semplicemente nell'assenza di un visibile risultato dannoso, e tale assenza potrebbe essere anche attribuibile a fortuna, o a manipolazioni, ecc..

Un altro problema è legato al fatto che le azioni di responsabilità e beneficenza possono essere portate avanti anche solo per ragioni di interesse individuale dell'impresa, 'thus potentially negating attributions of responsibility or ethics because the beneficent acts would not be performed absent the self-interested result, no matter how much good was done for others'(Wood, 2010).

Ulteriori importanti problemi riguardano la metodologia: è difficile individuare legami causali; i time lags spesso non vengono considerati; le analisi statistiche sono inadeguate, i campioni sono piccoli,... E ovviamente rimangono le difficoltà nello stabilire esattamente il perché una determinata misura di CSP

dovrebbe essere positivamente correlata ad una determinata misura di financial performance.

Nonostante tutte queste problematiche, sono state condotte ricerche di meta-analysis, per riassumere i risultati degli studi empirici appartenenti a questo filone (relazione tra CSP e financial performance), che hanno dimostrato l'esistenza di una relazione positiva e consistente tra le due variabili (Orlitzky et al., 2003; Margolis et al., 2007).

In conclusione possiamo dire che non c'è un'evidenza convincente che la CSP sia troppo costosa; la maggioranza delle evidenze porta infatti alla conclusione opposta: per le imprese è costoso essere socialmente irresponsabili.

2.4 Le misure della CSP

Occupiamoci a questo punto di passare in rassegna le misure che sono state assegnate dal mondo della ricerca alla CSP, nel tentativo (forse sbagliato?) di indagare sulla sua relazione con la financial performance.

Come sottolineato da Agle e Kelly (2001), una misura di CSP dovrebbe incorporare tutte e tre le dimensioni individuate da Wood nel suo modello, e cioè i principi, i processi e i risultati. Il problema della misurazione della CSP, dunque, risulta essere molto complesso e raramente i fenomeni complessi possono essere affrontati attraverso teorie semplicistiche e/o approcci strumentali.

Multi-category CSP measures

Un primo gruppo di misure di CSP utilizzate in letteratura comprende quelle che abbracciano più di una dimensione di CSP, per le quali, quindi, non è possibile individuare nello specifico i principi, i processi e i risultati.

La tabella seguente mostra le misure di questo tipo più utilizzate e i relativi studi.

Table 1. Multi-category CSP measures

CSP variable	Type	Examples
Social reports	Company self-report and objective data	Epstein <i>et al.</i> 1976 Rey 1980 Antal 1985 Dierkes and Antal 1986
Environmental reports Annual report social or environmental disclosures	Company self-report and objective data Company self-report and objective data	Stanwick and Stanwick 2006 Belkaoui 1976 Ingram 1978 Ingram and Frazier 1980 Freedman and Jaggi 1982, 1986 Wiseman 1982 Lerner and Fryxell 1988 Davenport 1997, 2000 Ruf <i>et al.</i> 1993 Graves and Waddock 1994 Thomas and Simerly 1995 Sharfman 1996 Waddock and Graves 1997b Griffin and Mahon 1997 Turban and Greening 1997 Berman <i>et al.</i> 1999 Johnson and Greening 1999 Greening and Turban 2000 Waddock <i>et al.</i> 2000 Hillman and Keim 2001 Waddock and Graves 2006 Deckop <i>et al.</i> 2006 Lydenberg and Sinclair 2009 Chatterji <i>et al.</i> 2009 Jamali 2008
Multi-faceted CC measure KLD ratings	Delphi methodology, expert panel 3rd-party assessment	
Multi-faceted CSP measure: Stiller's Ethical Performance Scorecard (EPS)	3rd-party assessment	
Canadian Social Investment Database (CSID) ratings	3rd-party assessment	Mahoney and Roberts 2004
ARESE ratings	3rd-party assessment	Igalens and Gond 2005
Vigeo ratings (Europe)	3rd-party assessment	Van de Velde <i>et al.</i> 2005

Fonte: Wood, 2010.

Anzitutto troviamo gli studi che utilizzano il social e/o environmental reporting come misura di CSP. Questo strumento comprende molteplici categorie di attività di CSR e dunque risulta impossibile considerare la misura come un singolo processo di risposta o come un risultato (questi report comprendono infatti il trattamento nei confronti di minori e donne, le attività per la tutela ambientale, i programmi di beneficenza, le relazioni con la comunità, ecc.).

Sempre all'interno di questa prima categoria di strumenti di misurazione troviamo la CC (Corporate Citizenship) measure, sviluppata da un gruppo di esperti di CSR e performance, utilizzando una classica metodologia Delphi, e i KLD ratings. A proposito di quest'ultimo strumento di misurazione, nel 1988 la società di investimento Kinder, Lydenberg, Domini and Company, Inc., comunemente nota come KLD, iniziò ad elaborare e ad offrire ai mercati il Domini Social Index Fund (DSEFX), il quale comprendeva circa 400 grandi imprese americane "socialmente responsabili", 'chosen for their lack of participation in such "irresponsible" fields as military contracting, South Africa, tobacco products, gambling and nuclear power'(Wood, 2010).

Negli anni successivi KLD aggiunse criteri positivi per la selezione delle imprese da includere nel proprio ratings database, come ad esempio la valutazione degli impatti sull'ambiente dell'impresa, l'assunzione e la promozione delle minoranze e delle donne, le relazioni con la comunità e le attività di volontariato, la qualità dei prodotti, le relazioni con i consumatori e con i dipendenti, ecc.. Nel corso degli anni la raccolta dei dati e il processo di valutazione sono diventati sempre più sofisticati e, ad oggi, il database SOCRATES è largamente utilizzato negli studi empirici come strumento per misurare la corporate social performance.

I ratings e i database di KLD, CSID (Canada), ARESE (France), Vigeo (France) e EPS considerano tutti più dimensioni di CSP, essendo basati su 'assessments of phenomena that can be used to illustrate company commitment (or lack thereof) to CSR principles, use of responsive processes, and outcomes for various stakeholders and the company itself' (Wood, 2010). Questi rating, spesso utilizzati per misurare la CSP nel suo complesso (ha senso?), sono ampiamente diffusi, principalmente perchè vengono elaborati da soggetti terzi e non fanno eccessivo affidamento sui company self-reports, come invece accade negli studi che utilizzano il social e/o environmental reporting.

Measures relating to structural principles of CSR

Un secondo gruppo di misure di CSP (riassunte nella tabella sottostante) sono quelle che si collegano ai principi, ovviamente non empirici ma concettuali, del modello di Wood (Legitimacy, Public Responsibility, Discretion/moral autonomy).

Table 2. Measures relating to structural (macro) principles of CSR

CSP variable	Type	Examples
<i>Legitimacy</i>		
Governance: institutional ownership	Objective data	Coffey and Fryxell 1991 Graves and Waddock 1994 Kumar <i>et al.</i> 2002 Neubaum and Zahra 2006 Cox <i>et al.</i> 2004, 2008
Governance: board structure and shareholder lawsuits	Objective data	Jones 1985, 1986
Social reporting	Company self-reports and 3rd-party assessments	Dierkes 1980 Adams <i>et al.</i> 1998 Kolk <i>et al.</i> 2001 Kolk 1999, 2005 O'Shaughnessy <i>et al.</i> 2007
Industry and network membership	KLD-like 3rd-party assessments	
<i>Public responsibility</i>		
To customers: CSCSP scale	Stakeholder attitude survey	Paul <i>et al.</i> 1997 Zalka <i>et al.</i> 1997 Meijer and Schuyt 2005
Stakeholder expectations	Company self-report	Longo <i>et al.</i> 2005 Abreu <i>et al.</i> 2005
<i>Discretion/moral autonomy</i>		
Ethics policy adopted or agreed to	Company self-report	Boyle <i>et al.</i> 1997

Fonte: Wood, 2010.

I processi di Governance non vengono spesso utilizzati come strumento di misura della CSP dal momento che sono molto difficili da osservare e valutare. I dati disponibili sono soltanto quelli che riguardano le percentuali del capitale di proprietà degli investitori istituzionali o il numero di donne e di minorities presenti nei board, ma questi dati sono, evidentemente, deboli surrogati sulla base dei quali non è possibile valutare la corporate governance.

Alcuni recenti studi evidenziano le crescenti pressioni da un lato istituzionali affinché le imprese producano social reports (Kolk, 2005; Adams et al., 1998), dall'altro provenienti dal settore e riguardanti l'incoraggiamento verso comportamenti socialmente responsabili (O'Shaughnessy et al., 2007). Queste evidenze, oltre a dimostrare come la CSP sia sempre più considerata strategica, si ricollegano al principio della Legitimacy di Wood, 'wherein scandal or disaster for one firm – especially a highly visible or powerful one – can turnish an entire industry' (Wood, 2010). Possono dunque essere considerati come l'evidenza dell'esposizione delle imprese a pressioni derivanti dal principio della Legitimacy.

Pochissimi studi, d'altra parte, si focalizzano sul principio della Public Responsibility, secondo il quale, ricordiamo, 'Business are responsible for outcomes related to their primary and secondary areas of involvment with society' (Wood, 2001).

Esiste, invece un'ampia letteratura ricollegabile al terzo principio, Managerial Discretion.

Responsive process measures

Un terzo gruppo di misure di CSP è costituito dagli strumenti e dagli indicatori relativi ai processi di CSR. In particolare tali misure (riportate nella tabella seguente) si focalizzano sulle modalità di corporate responsiveness (difensiva, reattiva, ...) e sui tre processi di responsiveness elaborati da Wood (Environmental scanning, Stakeholder management, Issue management).

Table 3. *Responsive process measures*

CSP variable	Type	Examples
Action mode (defensive, etc.)	'Proactive environmental stance' Student ratings of company social orientation Moskowitz ratings of company responsiveness	Sturdivant and Ginter 1977 Cochran and Wood 1984 Clarkson 1988 Bauer and Aiman-Smith 1996
<i>Environmental scanning</i> Environmental scanning: is it done?	Company self-report	Newgren <i>et al.</i> 1985
<i>Stakeholder management</i> Multiple stakeholder management practices	Company self-report	Morris 1997 Papasolomou-Doukakis <i>et al.</i> 2005
Multiple stakeholder communication strategies	Company self-report	Starik 1990
Stakeholder practices: employees	Company self-report	Longo <i>et al.</i> 2005 Abreu <i>et al.</i> 2005
Stakeholder practices: customers	Company self-report	Kedia and Kuntz 1981
Stakeholder practices: suppliers	Company self-reports and 3rd-party assessments	Mamic 2005 Maloni and Brown 2006 Biedermann 2006 Pedersen and Andersen 2006 Lindgreen <i>et al.</i> 2009
Charitable giving	Objective data: % of pre-tax earnings or actual amount donated	Ingram 1978 Keim 1978b Levy and Shatto 1980 Kedia and Kuntz 1981 Wokutch and Spencer 1987 Lerner and Fryxell 1988 Fombrun and Shanley 1990 Galaskiewicz 1997 Seifert <i>et al.</i> 2003, 2004 Brammer and Millington 2004, 2008 Chen <i>et al.</i> 2008
Charitable giving	Company self-report	Coffey and Fryxell 1991 Thompson and Hood 1993
Existence of a corporate charitable foundation	Objective data	Roberts 1992 Brown <i>et al.</i> 2006
Affirmative action and/or diversity practices	Company self-report	Lerner and Fryxell 1988 Coffey and Fryxell 1991 Waddock and Graves 2006
Employee relations practices	Company self-report	Chen <i>et al.</i> 2008
Environmental protection practices	Nikkei Environmental Management Survey	Nakao <i>et al.</i> 2007
Environmental protection practices	Company self-report	Nehrt 1996 Judge and Douglas 1998 Dowell <i>et al.</i> 2000 Waddock and Graves 2006 Chen <i>et al.</i> 2008
Product safety and quality practices	Company self-report or 3rd-party assessment	Chen <i>et al.</i> 2008
Public service advertising	Objective data or company self-report	Pivato <i>et al.</i> 2008
Corporate image management practices		Rundle-Thiele <i>et al.</i> 2008
<i>Issues management</i> Involvement in social issues	Company self-report, checklist (one developed by Eilbert and Parket 1973; one from CED; one by Beresford 1974)	Riordan <i>et al.</i> 1997 Eilbert and Parket 1973 Corson and Steiner 1974 Parket and Eilbert 1975 Buehler and Shetty 1975 Holmes 1977 Anderson and Frankle 1980 Lerner and Fryxell 1988 Lerner and Fryxell 1988
Political contributions	Objective data	
Public affairs commitments: existence and funding of public affairs unit	Company self-report	
Public affairs activities	Company self-report	Corley <i>et al.</i> 2001
Lobbying and corporate PAC activity	Objective data	Masters and Keim 1986
Divestiture from South Africa	Objective data	Meznar, Nigh and Kwok 1994 Posnikoff 1997 Wright and Ferris 1997
Issues Management Association membership	Objective data	Wartick 1988

Fonte: Wood, 2010.

Come è possibile notare dalla tabella, le valutazioni circa le modalità di azione/risposta non vengono utilizzate spesso per misurare la CSP. Questo perché tali valutazioni risultano fortemente soggettive e statiche, e dunque non sono in grado di riflettere la realtà della corporate responsiveness. A tal proposito Wood (2010) sottolinea come ‘a company may choose to be defensive on an issue where it has high liability exposure, reactive on an issue that does not seem relevant to managers, accommodative on an issue that seems potentially beneficial to the company, and proactive on an issue of deep company concern that stands a chance of being shifted towards company benefits. How would such a company’s action orientation be categorized?’.

Le pratiche di Stakeholder management sono, invece, ampiamente utilizzate per misurare la CSP e vengono spesso considerate come surrogati della CSP nel suo complesso. Le pratiche a cui più comunemente si riferiscono gli studi sono quelle relative a stakeholder quali: dipendenti, consumatori, ambiente. Le attività di beneficenza sono state largamente utilizzate come surrogato della CSP, probabilmente perché i dati sono facilmente reperibili e generalmente affidabili; tuttavia nel momento in cui i dati sulle attività di beneficenza vengono correlati alle misure della financial performance i risultati sono difficili da interpretare perché, come è chiaro, non esiste un ritorno finanziario diretto dalla beneficenza. Il ritorno, in termini di immagine, reputazione, approvazione da parte degli stakeholders, ecc, è molto difficile da valutare.

CSP outcome and impact measures

Un quarto gruppo di misure di CSP comprende strumenti o indicatori collegati con i risultati e gli impatti della CSP. La corporate social performance, d’altra parte, ha proprio a che fare con i risultati. Come abbiamo visto esiste un importante filone di ricerca che individua nella corporate financial performance la misura del risultato, sebbene ‘this type of research is empirically tricky and, perhaps, not very interesting theoretically’(Wood, 2010).

Le tabelle seguenti riassumono le diverse categorie di misure di CSP in termini di risultati e impatti.

Table 4. CSP outcome and impact measures

CSP variable	Type	Examples
<i>Disclosure</i>		
Social/environmental reports (Is there such a report?)	Objective data	Stanwick and Stanwick 2000, 2006
Is there social/environmental disclosure in the annual report?	Objective data	Beresford 1974 Belkaoui 1976 Fry and Hock 1976 Freedman and Jaggi 1982, 1986 Freedman and Stagliano 1991
<i>Environmental outcomes/impacts</i>		
Toxic emissions: TRI	Self-report	Hart and Ahuja 1996 Dooley and Fryxell 1999 Gerde and Logsdon 2001 Ragothaman and Carr 2008 Chatterji <i>et al.</i> 2009
Media coverage of TRI data	Objective data	Hamilton 1995
Toxic emissions: CEP ranking	3rd-party assessment	Bragdon and Marlin 1972 Spicer 1978 Chen and Metcalf 1980 Ingram and Frazier 1980 Freedman and Jaggi 1982 Wiseman 1982 Shane and Spicer 1983 Lerner and Fryxell 1988 Pava and Krausz 1996 Sullivan and Gouldson 2007 Chatterji <i>et al.</i> 2009
EPER	Objective data	
Toxic emissions: regulatory fines	Objective data	
Superfund site liability cost estimates	Cost estimate; Superfund siting is objective	Barth and McNichols 1995
Ethical Investment Research Service (EIRIS) audit of environmental performance	3rd-party assessment	Brammer <i>et al.</i> 2006
Report of a negative environmental incident	Objective data	Jones and Rubin 2001
Report of environmental regulatory violation	Objective data	Karpoff <i>et al.</i> 2005
<i>Customer/consumer outcomes/impacts</i>		
Product safety	KLD 'strengths and concerns'	Chen <i>et al.</i> 2008
FDA disciplinary actions	Objective data	Bosch and Lee 1994
Product recalls: mandated vs voluntary	Objective data	Davidson and Worrell 1992
Automobile safety recalls	Objective data	Hoffer <i>et al.</i> 1988
FTC complaint of false advertising	Objective data	Peltzman 1981
Customer/consumer choice		Lydenberg <i>et al.</i> 1986 Rundle-Thiele <i>et al.</i> 2008 Pivato <i>et al.</i> 2008
Customer/consumer attitudes: the CSCSP scale	Stakeholder self-report	Paul <i>et al.</i> 1997 Zalka <i>et al.</i> 1997 Giacalone <i>et al.</i> 2005 Meijer and Schuyt 2005
Customer/consumer trust	Stakeholder self-report	Pivato <i>et al.</i> 2008
Customer/consumer knowledge	Stakeholder self-report	Schuler and Cording 2006 Rundle-Thiele <i>et al.</i> 2008
Customer/consumer values	Stakeholder self-report	Schuler and Cording 2006
Customer/consumer satisfaction	Stakeholder self-report	Uhlner <i>et al.</i> 2004
<i>Employee outcomes/impacts</i>		
Employer desirability/attractiveness	Student assessments	Bauer and Aiman-Smith 1996 Turban and Greening 1997 Greening and Turban 2000 Albinger and Freeman 2000 Backhaus <i>et al.</i> 2002
Employee satisfaction with management and board	Stakeholder self-report	Riordan <i>et al.</i> 1997 Waddock and Graves 1997b
Employee job satisfaction and/or turnover intentions	Stakeholder self-report	Riordan <i>et al.</i> 1997

Table 4. Continued

CSP variable	Type	Examples
Survey of Organizations (SOO) report on perceptions of employee welfare and working conditions	Stakeholder self-report	Hansen and Wernerfelt 1989
Employee perceptions of company CSP	Stakeholder self-report	Morris 1997 Corley <i>et al.</i> 2001
Employee perceptions of company moral climate	Stakeholder self-report	Morris 1997
US Dept. of Labor award for affirmative action practices	Objective data	Wright <i>et al.</i> 1995 McWilliams and Siegel 1997
Inclusion in <i>Working Mother</i> 'best companies' annual list	Objective data (a place on the list) based on 3rd-party assessment	Chauvin and Guthrie 1994 Jones and Murrell 2001
Announcement of OSHA penalty (occupational safety and health)	Objective data	Davidson <i>et al.</i> 1994
Affirmative action lawsuit filed	Objective data	Hersch 1991
Settlement of discrimination lawsuit or charge	Objective data	Wright <i>et al.</i> 1995 McWilliams and Siegel 1997
<i>Supplier outcomes/impacts</i>		
Stakeholder practices: suppliers	Company self-reports and 3rd party assessments	Mamic 2005 Maloni and Brown 2006 Biedermann 2006 Pedersen and Andersen 2006 Lindgreen <i>et al.</i> 2009
<i>Criminal conduct</i>		
Announcement of corporate crime or regulatory violation	Objective data	Staw and Sz wajkowski 1975 Davidson and Worrell 1988 Karpoff and Lott 1993 Reichert <i>et al.</i> 1996 Gunthorpe 1997 Wagner <i>et al.</i> 2008
Irresponsible behaviors towards stakeholders	Researcher-generated list for retail	
<i>Reputation outcomes/impacts</i>		
Reputation: <i>Fortune</i> 'Most Admired' rankings	3rd-party assessment	Spencer and Taylor 1987 Wokutch and Spencer 1987 McGuire <i>et al.</i> 1988 Preston and Sapienza 1990 Brown and Perry 1994, 1995 Sharfman 1996 Brown 1997, 1998 Preston and O'Bannon 1997 Griffin and Mahon 1997 Szwajkowski and Figlewicz 1997 Stanwick and Stanwick 1998 Alexander and Buchholz 1978 Belkaoui and Karpik 1989 Turban and Greening 1997 Greening and Turban 2000 Albinger and Freeman 2000 Van der Laan <i>et al.</i> 2008
Reputation: perceptions of students, businesspeople, or general public	Observer assessments	Sharfman 1996 Starik 1990
Reputation: inclusion in socially responsible funds	Objective data	
Reputation: stakeholder assessment	Stakeholder assessment	
<i>Other outcomes/impacts for the company</i>		
Event studies of impact of disclosure on stock price	Objective data; statistical manipulation	Frooman 1997 (review article of 27 event studies) Margolis <i>et al.</i> 2007 (review article of 167 CSP/FP studies) (and many other studies)
Impacts of stakeholder dialogue practices	3rd-party assessment and stakeholder reports	Burchell and Cook 2006
Impacts of CSP practices on company innovation	Company self-reports	Pavelin and Porter 2008

Fonte: Wood, 2010.

Analizzando le tabelle possiamo osservare come le misure di CSP, a seconda del risultato e/o dell'impatto considerato, possano essere ricondotte a diversi sottogruppi:

1. **Disclosure:** la social/environmental disclosure, oltre a poter essere considerata come un responsive process o come una modalità per soddisfare i principi di Legitimacy e di Public Responsibility, è evidentemente anche un outcome molto rilevante per molti stakeholder.
2. **Risultati/impatti ambientali:** molti studi misurano la CSP sulla base dei risultati in termini di pollution emissions e, in generale, della performance ambientale. In USA il Toxics Release Inventory (TRI) della Environmental Protection Agency fornisce dati sulle emissioni delle imprese americane che spesso vengono utilizzati dai ricercatori come surrogato della CSP. In Europa dati simili vengono forniti dallo European Union Polluting Emissions Register (EPER). Il problema di questo tipo di dati è che sono 'self-reported by companies and may be based on estimates rather than actual measurements, and there are no penalties for false reporting or failure to report' (Wood, 2010).
3. **Misure relative a specifici stakeholder:** gli stakeholder rivestono almeno quattro ruoli rilevanti ai fini della misurazione della CSP in generale e della relazione tra CSP e financial performance nello specifico (Wood e Jones, 1995). Anzitutto rappresentano la *source of expectations* circa cosa costituisca una performance desiderabile o meno. In secondo luogo sono proprio gli stakeholders, in quanto destinatari delle attività dell'impresa, ad 'experience the effects' del suo comportamento. Sono sempre gli stakeholders, in terzo luogo, a 'evaluate' il comportamento e l'azione dell'impresa. Infine, gli stakeholders 'act' secondo i loro interessi, aspettative, esperienze e valutazioni. Occorre inoltre sottolineare, ai nostri fini, come gruppi di stakeholders diversi possano avere interessi diversi e anche contrastanti tra loro. Proprio in quest'ottica le misure di CSP relative agli stakeholders si focalizzano generalmente non sulla categoria in generale ma su specifiche sottocategorie:
 - a. **Risultati/impatti sui consumatori:** le misure ricollegabili a questo primo gruppo di stakeholders sono di due tipi, 'one employing various

kinds of perceptual or attitudinal data, and one using objective indicators such as safety recalls, false advertising or product-related regulatory violations' (Wood, 2010). Queste misure, dunque, valutano la CSP sulla base delle azioni/reazioni dei consumatori, i quali, come è evidente, hanno impatto diretto sulla profittabilità dell'impresa.

- b. **Risultati/impatti sui dipendenti:** alcuni studi utilizzano il grado di soddisfazione dei dipendenti come surrogato della CSP. Tale scelta appare evidentemente molto discutibile, in quanto fortemente riduttiva e approssimativa, oltretutto non supportata da alcuna teoria.
- c. **Risultati/impatti sui fornitori:** si tratta, in questo caso, di misurare la CSP sulla base della gestione dei rapporti con i fornitori. Pochissimi studi hanno utilizzato questo tipo di approccio.

- 4. **Criminal Conduct:** in questo caso vengono utilizzate notizie di crimini o di violazioni delle legge come eventi 'to measure subsequent expected and actual stock price performance'.

In questa categoria rientrano anche tutti le misure di CSP collegate ai ranking reputazionali. Storicamente, infatti, la reputazione viene considerata come un surrogato della corporate social performance. I primi ranking reputazionali utilizzati dal mondo della ricerca sono quelli di Moskowitz (*Business and Society Review*) e quelli pubblicati su *Business Ethics*. Come sottolinea Wood (2010) 'these early rankings ... overall were idiosyncratic reflections of the raters' perceptions and could not be considered valid, reliable measures of CSP'. A partire dalla metà degli anni Ottanta iniziano a prendere piede i ratings reputazionali pubblicati dal magazine *Fortune*. Ogni anno *Fortune* chiede agli analisti finanziari e ai senior-level executives di valutare le imprese sulla base di una serie di dimensioni tra cui uno specifico indicatore relativo alla 'responsability to community and environment' e pubblica la lista delle 'Most Admired Corporations'. Ad ogni modo anche i ratings pubblicati da *Fortune* non possono essere utilizzati come surrogato della CSP in quanto riflettono soltanto i giudizi della business community e non di tutti gli stakeholder.

A proposito dei ratings di *Fortune* Wood (1995) evidenzia come ‘the nature of the input – reputational ratings by CEOs, other top executives, and financial analysts – is itself a fatal blow to using the measure in any objective sense. It seems the same as asking the foxes how well they take care of things down at the henhouse ... The *Fortune* data cannot and should not be used as a true measure of CSP. However, as an indicator of a firm’s reputation among the business community regarding corporate community and environmental performance – just what the measure say it is – the data are potentially useful’.

A seguito di questa analisi sulla corporate social performance, sulla sua relazione con la financial performance, nonché sulle misure utilizzate dal mondo della ricerca per indagare tale relazione possiamo concludere che:

- Date le problematiche inerenti la misurazione delle variabili, i costrutti teorici sottostanti e la metodologia statistica, sarebbe opportuno non continuare ad indagare sulla relazione tra CSP e financial performance. Finché non verranno risolti i problemi alla base, infatti, gli studi continueranno a mostrare risultati contrastanti.
- Sarebbe opportuno, nonché necessario, fare un passo indietro sul concetto di CSP focalizzandosi sui principi, processi e risultati del comportamento dell’impresa che sono particolarmente rilevanti per gli stakeholder e la società.

CAPITOLO 3

Processi, modelli e problematiche di misurazione e rendicontazione della performance sociale dell'impresa

Misurare e quindi rendicontare la performance sociale dell'impresa, come abbiamo evidenziato nel precedente capitolo, costituiscono problematiche molto importanti a cui ancora non si riesce a dare una risposta definitiva e univoca.

Le difficoltà riguardano soprattutto le modalità attraverso cui misurare l'impatto in termini di sostenibilità delle attività aziendali. Gli aspetti qualitativi, infatti, così importanti nell'ambito della CSR, sono difficilmente codificabili in indicatori/misure monetari e oggettivi. Nonostante tali difficoltà, a livello nazionale e internazionale esistono e si stanno affermando delle linee guida in tema di rendicontazione contenenti principi da seguire nella rilevazione e nella misurazione della performance sociale.

Un'altra recente tendenza riscontrabile è quella che riguarda il processo di reporting integrato: la previsione è che in un prossimo futuro le imprese non produrranno più molteplici documenti di reporting sconnessi tra loro ma un unico report integrato in grado di rappresentare la performance totale dell'impresa (economica, sociale e ambientale).

3.1 Il processo di rendicontazione sociale

L'adozione di un approccio di Corporate Social Responsibility presuppone l'integrazione delle prospettive etiche, sociali e ambientali nell'identità aziendale, e quindi la ricerca e lo sviluppo di una relazione in grado di garantire il coinvolgimento di tutti gli stakeholder. Questo implica l'esigenza di garantire trasparenza relativamente allo svolgimento delle attività aziendali e alla rendicontazione dei risultati che ne derivano. Come abbiamo evidenziato in precedenza, essendo i risultati economico-

finanziari sempre più legati a fattori e finalità di tipo sociale, ne consegue che il processo di rendicontazione debba ampliare le proprie finalità, inglobando quelle sociali. Questo perché ‘il peso assunto dalla dimensione che potremmo definire di socialità dell’impresa, accanto a quella economica, si riflette evidentemente anche in termini di comunicazione e di ricerca di trasparenza e di completezza nella raffigurazione dei comportamenti aziendali’ (Campedelli, 2005).

La misurazione e la rendicontare della performance sociale dell’impresa sono attività molto complesse che presuppongono, tra le altre cose, la necessità di superare e colmare alcuni limiti del bilancio d’esercizio. Questo strumento, infatti, risulta non adeguato a rappresentare tutti quegli aspetti non riconducibili a grandezze quantitativo-monetarie, quali ad esempio i profili qualitativi della gestione, ma essenziali per determinare il valore economico generato e la performance aziendale.

Il processo di rendicontazione sociale dovrebbe mirare a offrire una base documentale in grado di orientare le scelte di consumo e di investimento di tutti gli stakeholder. Occorre quindi prestare molta attenzione affinché la rendicontazione non privilegi le esigenze informative di determinati gruppi di stakeholder, quelli più influenti in genere, ma garantisca un’informativa neutra, globale sull’impatto dell’attività aziendale e fruibile dal più ampio numero di stakeholder.

3.1.1 Le fasi del processo di rendicontazione

Possiamo definire la rendicontazione sociale come:

‘un insieme coordinato, trasversale e multidisciplinare di attività finalizzate a promuovere nel contesto-impresa un cambiamento, inteso come processo di miglioramento verso una gestione economicamente e socialmente responsabile. Percorso monitorato e rendicontato a cadenza periodica attraverso il documento/strumento bilancio sociale’ (Marziantonio *et al.*, 2002)

O più semplicemente come:

‘un processo, orientato verso gli stakeholder e più in generale verso il sistema ambiente, che è finalizzato a comunicare gli effetti sociali ed ambientali connessi all’attività economica dell’azienda’ (De Nicola, 2008).

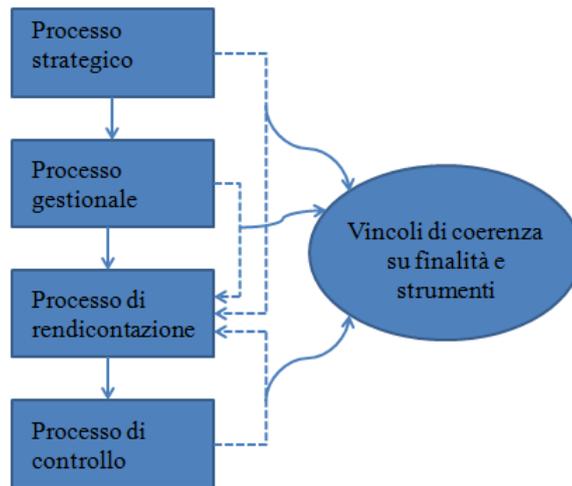
Il processo di rendicontazione si caratterizza per una serie di elementi (De Nicola, 2008):

- ✓ Viene attivato volontariamente dal vertice aziendale;
- ✓ Il suo oggetto è la comunicazione delle informazioni aziendali verso la rete degli stakeholder;
- ✓ È dinamico e in continua evoluzione, in coerenza con la natura stessa del sistema impresa;
- ✓ È legato al principio della stakeholder democracy, il quale comporta da un lato il diritto degli stakeholder di acquisire informazioni, dall'altro il dovere dell'impresa di fornirle per garantire la trasparenza della propria attività;
- ✓ Ha una valenza educativa in quanto può facilitare il progresso e la crescita culturale della società sui temi sociali, etici e ambientali;
- ✓ È finalizzato alla presentazione periodica di un documento, che sintetizzi obiettivi, attività e risultati raggiunti, da sottoporre alla valutazione degli stakeholder.

Il processo di rendicontazione è evidentemente influenzato dall'approccio verso la CSR adottato dall'impresa, e dunque dagli antecedenti processi strategici e gestionali.

La coerenza tra i diversi momenti del ciclo della CSR è un requisito fondamentale per il corretto funzionamento del sistema.

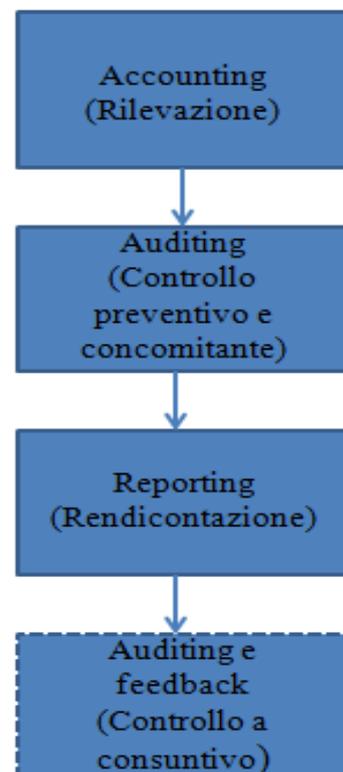
In particolare 'i vincoli di coerenza posti si riflettono sostanzialmente sulla struttura del sistema informativo aziendale, affinché sia predisposto opportunamente per poter gestire i flussi di informazione riconducibili alla intera gestione della CSR. Ciò al duplice scopo di supportare i processi decisionali del management in merito alla responsabilità sociale e quelli che gli altri stakeholder attuano ai fini della valutazione dei comportamenti e dei risultati dell'azienda' (De Nicola, 2008).



Il processo di rendicontazione si articola su tre attività principali (Gray, 2001):

1. **Accounting**: attività finalizzata alla rilevazione degli eventi che influenzano l'impatto di sostenibilità aziendale e la formazione della relativa responsabilità economica, sociale, etica ed ambientale;
2. **Auditing**: attività di controllo sui contenuti e sulla qualità dell'informazione prodotta per gli stakeholder ed eventuali interventi correttivi;
3. **Reporting**: attività di misurazione e di comunicazione delle scelte dell'impresa riguardanti la responsabilità sociale.

Per quanto concerne l'attività di auditing, è possibile individuare due fasi: la prima, che racchiude il controllo preventivo e il controllo concomitante, precede il reporting; la seconda, comprendente il controllo consuntivo, è successiva al reporting e permette il confronto tra obiettivi e risultati nell'ottica di individuare ulteriori margini di miglioramento.



Inoltre, il framework di rendicontazione sociale, per garantire la qualità dell'informativa prodotta dovrebbe comprendere (Lamberton, 2005):

1. Obiettivi del processo di rendicontazione;
2. Principi alla base del funzionamento del framework;
3. Strumenti e metodologie di rilevazione e misurazione;
4. Documenti per rappresentare e comunicare l'esito della rendicontazione;
5. Requisiti qualitativi dell'informazione prodotta attraverso l'utilizzo del framework.

La fase di rilevazione (accounting) all'interno del processo di rendicontazione è quella più delicata e più importante ai fini della trasparenza e della qualità dell'informazione che si intende produrre. Infatti, per poter individuare e valutare l'impatto in termini di sostenibilità determinato dalle attività/operazioni aziendali e da fenomeni esterni, occorre rilevarli, cioè 'codificarli attraverso un linguaggio che ne consenta la sintesi' (Palumbo, 2001). Come è noto, gli aspetti di natura qualitativa, così importanti nell'ambito della CSR, sono difficilmente codificabili e interpretabili attraverso le scritture contabili e dunque, ai fini della loro misurazione e valutazione sono necessari strumenti e metodologie di natura diversa da quella meramente contabile.

Dal momento che gli aspetti qualitativi, nell'ambito della CSR, possono essere più importanti di quelli quantitativi, 'occorre fare ricorso a documenti di rendicontazione che integrino le tradizionali forme espositive delle rilevazioni quantitative (contabili ed extra-contabili) con specifici contenuti strutturati in forme narrative idonee a rappresentare le mutabili qualitative che incidono sulla sostenibilità' (De Nicola, 2008).

A tal proposito, Gray (2000) sottolinea anzitutto che il social accounting dovrebbe comprendere 'the preparation and publication of an account about an organization's social, environmental, employee, community, customer and other stakeholders interactions and activities, and, where possible, the consequences of those interactions and activities', evidenziando come 'the social account may contain financial information but is more likely to be a combination of quantified non-financial information and descriptive, non-quantified information'.

3.1.2. Il sistema degli indicatori

Ai fini della rilevazione dell'impatto delle operazioni aziendali e dei fenomeni esterni in termini di sostenibilità occorre predisporre un sistema di indicatori per la codifica di quegli eventi, variabili e fenomeni che incidono sulla performance sociale dell'impresa. L'insieme di questi indicatori deve servire a rilevare i dati quantitativi e a fornire 'gli elementi di ancoraggio delle informazioni di tipo qualitativo rappresentabili in forma di prosa'(De Nicola, 2008).

Come abbiamo evidenziato nei capitoli precedenti, misurare la performance sociale dell'impresa è un compito molto arduo. A livello nazionale ed internazionale esistono delle linee guida in tema di rendicontazione contenenti principi da seguire nella rilevazione e misurazione della performance sociale. Ciascun modello di rendicontazione, nello specifico, prevede un sistema di indicatori da utilizzare entro determinati margini discrezionali in base alle caratteristiche della singola impresa. Nonostante gli sforzi in questo senso permangono delle problematiche importanti, e cioè:

- i principali framework presentano 'una certa eterogeneità, soprattutto a livello terminologico' (De Nicola, 2008). Eterogeneità che riguarda prima di tutto le denominazioni degli indicatori relativi ad uno stesso aspetto;
- le metodologie di individuazione e calcolo degli indicatori non sono spiegate in modo approfondito dai diversi framework e quindi appare difficile capire e verificare se le differenze formali riflettano anche differenze sostanziali o meno;
- comparare i documenti di rendicontazione è molto difficile data la preponderanza di contenuti di tipo narrativo e descrittivo, e dunque fortemente soggettivi.

La criticità alla base rimane comunque l'enorme difficoltà nella misurazione e valutazione della performance sociale dell'impresa.

In ogni caso, i sistemi di indicatori adottati dai diversi framework fanno riferimento a specifiche aree di risultato relative, ad esempio, agli aspetti economici, all'impatto sull'ambiente, ecc., (tale approccio è adottato dal Global Reporting Initiative) oppure al diverso impatto dell'attività aziendale rispetto a specifici gruppi di stakeholders.

Questo secondo approccio individua particolari indicatori per ciascuno dei seguenti gruppi di stakeholder:

- ✓ risorse umane;
- ✓ azionisti;
- ✓ finanziatori;
- ✓ fornitori;
- ✓ clienti;
- ✓ collettività;
- ✓ amministrazioni pubbliche;
- ✓ altri stakeholder

Il Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS), organismo nato in Italia nel 1998 con l'obiettivo di costruire un framework di standard per la rendicontazione sociale, propone un sistema di principi di rendicontazione e di indicatori basato sulla visione della responsabilità sociale d'impresa come gestione responsabile delle relazioni con gli stakeholders. Gli indicatori proposti, quindi, sono articolati sulla base dei diversi gruppi di stakeholders.

3.2 Il bilancio sociale

Il processo di rendicontazione sociale, come abbiamo anticipato in precedenza, perviene alla redazione di un documento, diverso e altro rispetto al bilancio d'esercizio, in grado di rappresentare la performance nella prospettiva di tutti gli stakeholders. Occorre sottolineare che 'l'accountability dell'impresa deve essere considerata in un'ottica unitaria: i rispettivi strumenti obbligatori (bilancio d'esercizio) e volontari (documenti di rendicontazione sociale diretta e indiretta) devono essere utilizzati in modo congiunto e complementare, a sistema ... al fine di fornire una prospettiva di rappresentazione della responsabilità dei risultati aziendali che sia complessivamente unitaria, in modo da risultare compatibile con la visione strategica che ... accoglie sullo stesso piano i valori economici, i valori etici e quelli sociali' (De Nicola, 2008).

Non esiste un modello di riferimento internazionale condiviso relativamente a tale documento e quindi si riscontrano notevoli differenze a livello di forma e contenuto, ma anche in termini di denominazione del documento stesso.

In Italia si fa riferimento al bilancio sociale, definito dal GBS come ‘strumento fondamentale di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile’ (GBS, 2013). A livello internazionale il bilancio sociale corrisponde a tutti quei documenti, come i social reports o i sustainability reports che presentano il medesimo obiettivo di rendicontazione degli impatti economici, sociali e ambientali associati all’attività aziendale.

Come precisa il GBS (2013), nella pratica della rendicontazione il bilancio sociale è stato spesso definito bilancio di sostenibilità, riprendendo la nozione di sostenibilità introdotta dal rapporto ONU redatto dalla Commissione Brundtland nel 1987, e cioè sostenibilità intesa come ‘la capacità di soddisfare le esigenze delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni’. Nel rapporto si fa specifico riferimento alla questione ambientale. Negli anni successivi il concetto di sostenibilità è stato articolato nella sua triplice dimensione: economica, ambientale e sociale. Da qui la redazione di molti bilanci definiti appunto di sostenibilità. Il GBS continua a mantenere la denominazione di bilancio sociale ‘sia perché essa ha caratterizzato sin dall’inizio la nostra attività , sia perché essa è ormai entrata nel linguaggio comune, specificando tuttavia che con l’aggettivo sociale si è sempre inteso la totalità degli effetti che l’attività delle aziende produce sul contesto sociale e ambientale in cui le stesse operano e l’intera gamma delle loro strategie e delle politiche adottate nei confronti dei legittimi interessi e delle aspettative dei propri stakeholder’ (GBS, 2013).

Passando all’analisi delle caratteristiche del bilancio sociale (o di sostenibilità, o social report, ecc.), possiamo riassumerle come segue:

1. l’oggetto del bilancio sociale è costituito dall’**intera performance aziendale**. L’informativa, quindi, non può essere limitata a particolari risultati, ambiti o comportamenti;

2. è orientato verso **tutti gli stakeholders aziendali**. Deve quindi presentare i risultati dell'impresa riferendoli a tutti i destinatari e garantendo l'equità informativa;
3. è un documento **autonomo**, ossia in grado di esprimere l'impatto complessivo dell'attività aziendale sulla società civile, anche se è fondamentale una sinergia con gli altri documenti ed informazioni di accountability aziendale. Per tutte le informazioni contenute nel bilancio sociale, quindi, è necessario garantire la verificabilità del processo di rendicontazione e del contenuto del documento di rendicontazione (attraverso il necessario ancoraggio a fonti informative oggettive). Tutto ciò per permettere il controllo e la verifica spazio-temporale dell'attendibilità informativa del documento;
4. può essere redatto da **tutte le aziende**, indipendentemente dalla forma giuridica, dall'oggetto dell'attività e dalla dimensione;
5. deve essere redatto **periodicamente**, generalmente alla fine di ogni esercizio e teoricamente contestualmente al bilancio d'esercizio. Deve essere sottoscritto dall'organo di governo che si assume la responsabilità delle informazioni prodotte e divulgate;
6. è un documento 'al tempo stesso **consuntivo**, con il rendiconto dei risultati raggiunti nell'ultimo esercizio confrontabili con quelli precedenti e con gli obiettivi formulati, e con un forte **orientamento al futuro**, come richiesto dalle norme e standard di rendicontazione, che ne accentuano il ruolo come strumento di gestione, con l'inserimento di una descrizione dei principali rischi e fattori che potrebbero influenzare il futuro, e di indicazioni sulle linee programmatiche' (GBS, 2013);
7. è un documento **pubblico** rivolto a tutti gli interlocutori sociali dell'impresa.

Per quanto riguarda la struttura e la forma che il documento può assumere esistono diverse alternative. Si può infatti decidere di configurare il documento per evidenziare la capacità dell'impresa di raggiungere gli obiettivi della mission, oppure si può strutturare il documento per rappresentare la performance in termini di sostenibilità, o,

ancora, si possono articolare i contenuti del documento in tre sezioni relative a identificazione dell'impresa, esposizione dei risultati raggiunti, informativa sulle relazioni con gli stakeholders e prospettive di miglioramento (De Nicola, 2008). Seguendo quest'ultimo approccio (il più utilizzato nella pratica) la struttura del bilancio sociale potrà essere così articolata (Hinna, 2005):

1. descrizione introduttiva di finalità e contenuti;
2. parte relativa all'identità aziendale, con dettagli su missione, valori, principi etici, storia dell'azienda, analisi del mercato di riferimento, ecc.;
3. descrizione degli strumenti di responsabilità sociale adottati;
4. sezione che illustri i risultati in termini di impatti sociali;
5. analisi del legame con i dati presenti nel bilancio d'esercizio;
6. sezione dedicata alle possibilità di miglioramento delle relazioni con gli stakeholder, del processo e del documento di rendicontazione;
7. verifiche sul grado di attendibilità e qualità dell'informativa prodotta ed attestazioni di conformità agli standard o ai modelli di rendicontazione adottati.

Per quanto riguarda le modalità di rappresentazione e presentazione dei dati e delle informazioni si possono utilizzare (Bebbington e Gray, 2001):

- schemi contabili con valutazione monetarie, collegate alla contabilità generale;
- schemi con indicatori quantitativi in prevalenza non monetari;
- tabelle con indicatori di performance in valore assoluto di periodo e comparati a benchmark o altri parametri;
- descrizioni in prosa degli impatti sociali determinati dall'attività aziendale e di tutti gli altri aspetti non codificabili tramite misure quantitative o grafiche.

Non esistendo una chiara e condivisa disciplina di riferimento in merito al processo controllo del bilancio sociale e più in generale della rendicontazione, per rafforzare il livello di credibilità e dunque di fiducia relativi al bilancio sociale, è possibile ricorrere all'istituto della revisione. Ovviamente anche nell'ambito della revisione della rendicontazione sociale non esistono approcci condivisi e consolidati.

L'attività del revisore, inoltre, risulta molto complessa dal momento che nel bilancio sociale la presenza di dati qualitativi è molto rilevante, le finalità e le metodologie sono soggettive e la scelta dei destinatari è discrezionale.

Il revisore, limitandosi ad un'attestazione di attendibilità 'senza sconfinare in un giudizio di merito sui risultati conseguiti e sulle questioni etiche ... esclusivo oggetto del giudizio degli stakeholder' (De Nicola, 2008), dovrebbe verificare (Rusconi, 2004):

- ✓ la corrispondenza e coerenza dei contenuti del documento rispetto ai principi che il redattore dichiara di adottare;
- ✓ la coerenza interna tra le dichiarazioni di principio e i dati e le informazioni presentate;
- ✓ la conformità delle informazioni contenute nel documento rispetto ai documenti aziendali e alle altre informazioni disponibili;
- ✓ l'attendibilità del bilancio d'esercizio.

3.3 I modelli di rendicontazione sociale

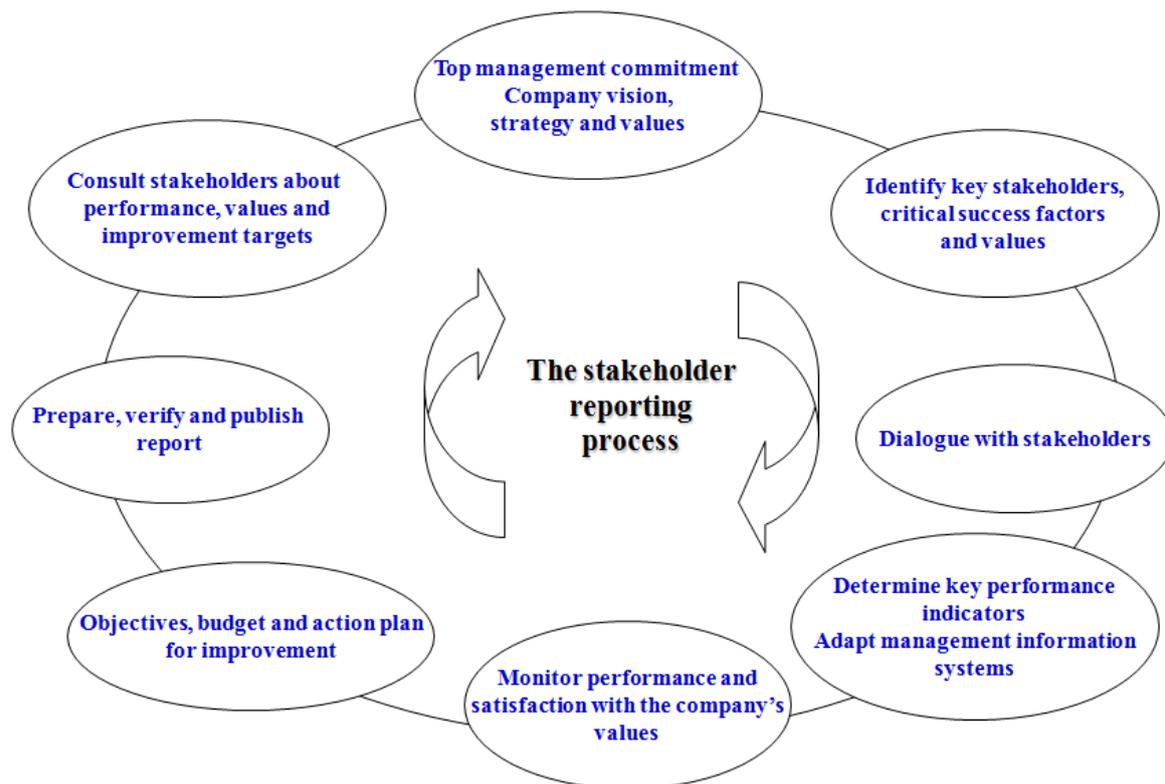
I diversi modelli di rendicontazione sociale esistenti possono essere indicativamente classificati tra (De Nicola, 2008):

- modelli di "gestione della CSR" nei quali la rendicontazione sociale viene considerata come una parte del più ampio approccio alla gestione della responsabilità sociale (in tale categoria rientrano, ad esempio, il modello della Copenhagen Charter e il framework AA1000);
- modelli di "gestione e rendicontazione della CSR", nei quali la rendicontazione sociale viene sempre considerata come una parte del più ampio approccio alla gestione della responsabilità sociale, ma vengono anche elaborati specifici strumenti di gestione e documenti di rendicontazione (in tale categoria rientrano i framework del GRI e del GBS).

Il modello più accreditato appartenente alla prima categoria della precedente classificazione è la Copenhagen Charter. Tale modello si focalizza sul processo di relazione con gli stakeholders ed è uno dei più accreditati in quanto è di facile comprensione ma nello stesso tempo analizza in modo completo tutte le fasi, le variabili e gli aspetti critici della CSR, è applicabile in modo flessibile a qualsiasi processo di creazione di valore, e alla sua elaborazione hanno partecipato le più grandi società di consulenza multinazionali.

La Copenhagen Charter segue una logica di processo circolare che si articola in otto fasi:

1. **decisione e impegno del vertice strategico** al fine di instaurare una relazione con gli stakeholder;
2. **identificazione dei key stakeholder**, ossia quegli stakeholder in grado di influenzare più degli altri la formazione del consenso sociale e, in generale, il governo e la gestione dell'impresa;
3. **costruzione di un dialogo** continuativo con gli stakeholder;
4. **elaborazione di un sistema di indicatori** in grado di misurare l'impatto in termini di sostenibilità determinato dall'attività aziendale;
5. **monitoraggio continuo della performance** e della soddisfazione degli stakeholder;
6. **individuazione dei margini di miglioramento** e delle azioni da intraprendere in tal senso;
7. **preparazione, verifica e pubblicazione del documento** che comunica i risultati sociali dell'impresa;
8. **consultazione degli stakeholder** per ottenere feedback su: risultati conseguiti rispetto alle attese, coinvolgimento percepito; efficacia di canali e strumenti di comunicazione; comprensibilità delle informazioni; proposte di miglioramento; ecc.



Il modello si basa fondamentalmente su tre principi, a cui sono riconducibili le otto fasi, per orientare il rapporto con gli stakeholder alla creazione del valore. Tali principi si configurano come:

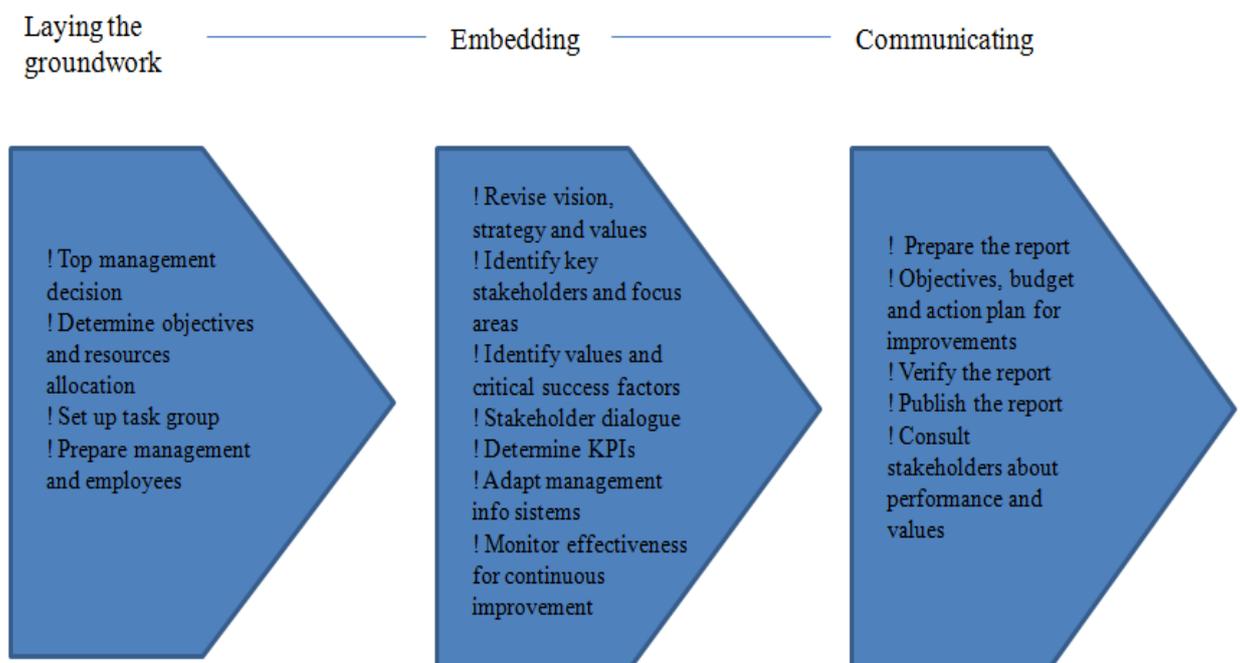
- I. **Laying the groundwork**, ossia definizione degli elementi fondamentali:
 - a. decisione del Top Management di intraprendere una relazione con gli stakeholder;
 - b. definizione degli obiettivi del processo in termini di missione, strategie e fattori critici di successo e individuazione e allocazione delle risorse necessarie;
 - c. organizzazione di un task group a cui affidare il processo;
 - d. preparazione del management, dei dipendenti e di tutta l'organizzazione che dovrà implementare e sostenere il processo.

- II. **Embedding**, ossia integrazione del processo:
 - a. adeguamento di visione, strategie e valori;
 - b. identificazione dei key stakeholder;

- c. individuazione dei fattori critici di successo per ciascun gruppo di stakeholder individuato;
- d. costruzione del dialogo con gli stakeholder;
- e. individuazione del key performance indicators;
- f. adattamento dei sistemi informativi aziendali per poter rilevare i key performance indicators;
- g. monitoraggio dell'efficacia del processo per garantire un miglioramento continuo;

III. **Communicating**, ossia comunicazione con gli stakeholders:

- a. predisposizione del documento di rendicontazione;
- b. individuazione di obiettivi, budget e azioni per migliorare la performance;
- c. verifica del report da parte di auditor interni ed esterni;
- d. pubblicazione del documento di rendicontazione;
- e. consultazione degli stakeholder per ottenerne il feedback.



Passando ai modelli di rendicontazione appartenenti al secondo gruppo (modelli di “gestione e rendicontazione della CSR”), il framework proposto dal Global Reporting Initiative (GRI) costituisce il modello di rendicontazione sociale più accreditato al livello internazionale, mentre il framework elaborato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) costituisce il principale riferimento in ambito nazionale.

3.3.1 Il GRI Reporting framework

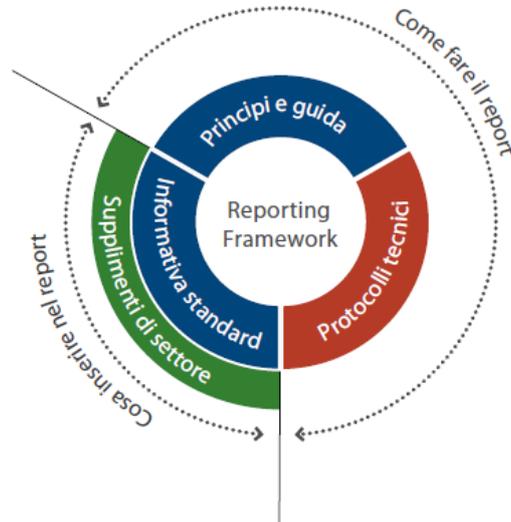
Il GRI Reporting Framework si propone di essere un modello universalmente accettato per la rendicontazione della performance economica, ambientale e sociale di un'organizzazione. Il reporting di sostenibilità, secondo tale framework, consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità nei confronti degli stakeholder sia interni che esterni, in relazione alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

Tale modello può essere utilizzato da qualsiasi impresa, indipendentemente dalla dimensione, dal settore di attività o dalla localizzazione geografica.

Il framework è strutturato sulla base dei seguenti elementi principali, e cioè:

- le **linee guida**: costituite dai principi per individuare il contenuto del report e garantire la qualità dell'informativa prodotta. Comprendono l'informativa standard composta da indicatori di performance e di altra natura;
- i **protocolli**: per ciascun indicatore di performance compreso nelle linee guida esistono dei protocolli di indicatori i quali forniscono definizioni, guide alla compilazione e altre informazioni per facilitare la redazione del report e assicurare coerenza nell'interpretazione degli indicatori;
- i **supplementi di settore**: interpretazioni e consigli sull'applicazione delle linee guida, di cui costituiscono un'integrazione, in un determinato settore. Comprendono indicatori di performance specifici per il settore;

- i **protocolli tecnici**: forniscono consigli su aspetti del report, quali, ad esempio, la definizione del perimetro.

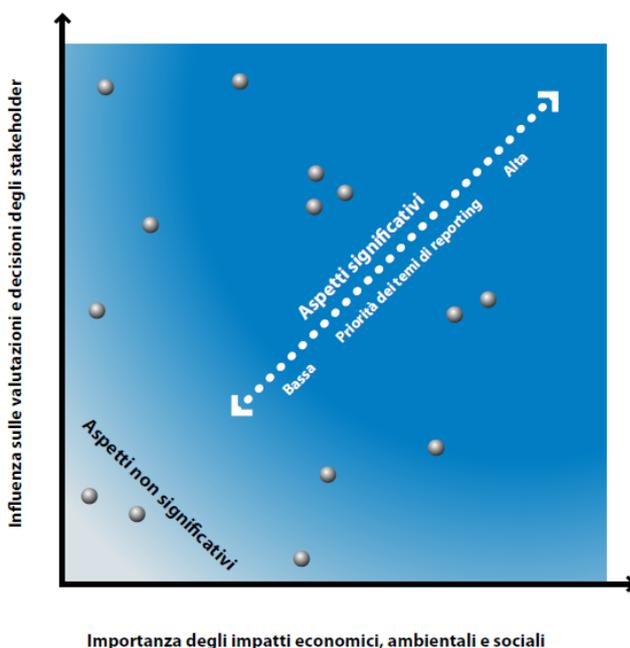


Fonte: GRI, 2011.

Le linee guida, come abbiamo anticipato, comprendono i principi di reporting, le istruzioni e l'informativa standard, inclusi gli indicatori di performance.

Tra i principi di reporting troviamo anzitutto quelli che definiscono il contenuto del report. Per assicurare una rendicontazione e rappresentazione adeguata della performance dell'impresa, occorre infatti stabilire cosa debba essere incluso nel report.

I principi di definizione del contenuto del report sono (GRI, 2011):



1. **materialità** → le informazioni contenute nel report devono riferirsi ai temi e agli indicatori che:

- riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali, o che
- potrebbero influenzare sostanzialmente le valutazioni e decisioni degli stakeholder;

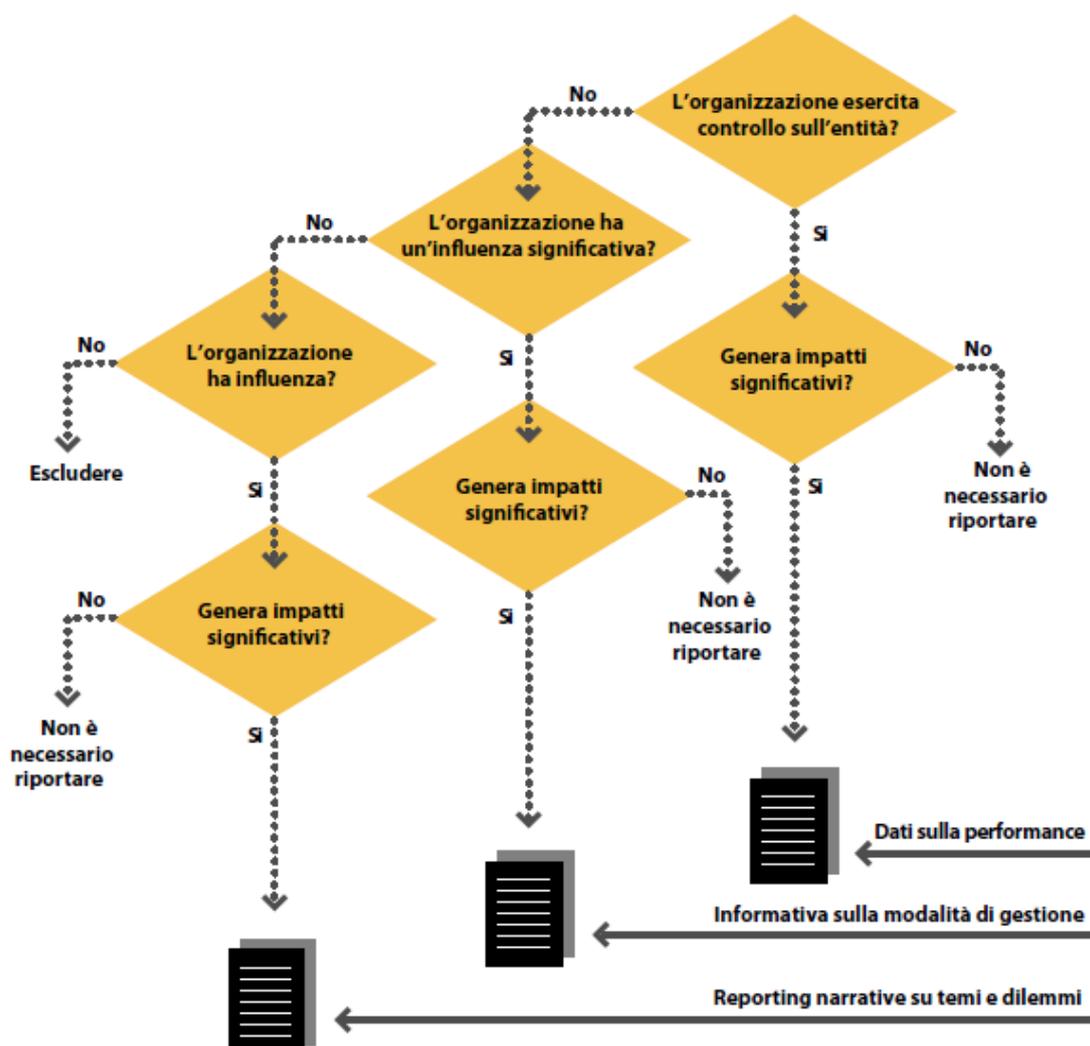
2. **inclusività degli stakeholders** → l'impresa deve identificare i propri stakeholder e dare spiegazione nel report in merito a come ha risposto alle loro aspettative e ai loro interessi;
3. **contesto di sostenibilità** → il report deve illustrare la performance dell'impresa con riferimento al più ampio tema della sostenibilità;
4. **completezza** → i contenuti del report devono essere tali da riflettere tutti i significativi impatti economici, sociali e ambientali in modo da garantire la valutazione da parte degli stakeholder della performance aziendale con riferimento al periodo considerato nel report.

Il framework passa poi alla definizione dei principi di garanzia della qualità del report, i quali sono alla base della trasparenza e garantiscono la qualità delle informazioni prodotte e comunicate. I principi sono:

1. **equilibrio**: il report deve riflettere tutti gli aspetti positivi e negativi della performance dell'impresa al fine di permettere una valutazione ragionata della performance complessiva;
2. **comparabilità**: la scelta, la preparazione e la comunicazione di argomenti e informazioni devono essere coerenti. Le informazioni devono essere presentate in modo da permettere l'analisi da parte degli stakeholder dei cambiamenti della performance dell'organizzazione nel corso del tempo e l'analisi comparativa rispetto ad altre organizzazioni;
3. **accuratezza**: le informazioni incluse nel report devono essere sufficientemente accurate e dettagliate per garantire la valutazione della performance dell'impresa;
4. **chiarezza**: le informazioni contenute nel report devono essere presentate in modo comprensibile e accessibile agli stakeholder che utilizzano il report:

5. **affidabilità**: informazioni e processi utilizzati ai fini della redazione del report devono essere raccolti, analizzati e comunicati in modo da poter essere esaminati e da poter definire la qualità e la rilevanza delle informazioni.

In seguito alla definizione del contenuto del report, l'impresa deve stabilirne il perimetro, ossia di quali entità occorre includere la performance nel report. Il GRI prevede l'inclusione delle entità "a monte" e "a valle" sulle quali l'impresa esercita un controllo o un'influenza notevole e le entità "a monte" e "a valle" che esercitano un controllo o un'influenza sull'impresa stessa. Per "controllo" si intende il potere di determinare le politiche finanziarie e gestionali di un'entità al fine di ottenere i benefici dalle sue attività. Per "influenza notevole" si intende il potere di partecipare alla determinazione delle politiche finanziarie e gestionali dell'entità senza averne il controllo.



Fonte: GRI, 2011.

Il framework GRI passa poi a definire l’informativa standard, ossia il contenuto di base da inserire nel report, fermo restando quanto detto finora. I tipi di informativa standard da includere nel report sono tre, e cioè “strategia e profilo”, “modalità di gestione” e “indicatori di performance”.

La sezione dedicata alla **strategia** e al **profilo** definisce il contesto generale in cui opera l’impresa per garantire la comprensione della performance. La parte dedicata alle **modalità di gestione** spiega le modalità attraverso cui l’impresa affronta una specifica serie di questioni, per comprendere la performance in un’area determinata. Gli **indicatori di performance**, infine, traggono informazioni comparative sulla performance economica, sociale e ambientale dell’impresa (GRI, 2013). Tale sezione è suddivisa in tre categorie: economica, ambientale e sociale e a loro volta gli indicatori sociali sono suddivisi nelle macro categorie di lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto (si veda la figura sottostante).

TABLE 1: CATEGORIES AND ASPECTS IN THE GUIDELINES				
Category	Economic		Environmental	
Aspects ^{III}	<ul style="list-style-type: none"> Economic Performance Market Presence Indirect Economic Impacts Procurement Practices 		<ul style="list-style-type: none"> Materials Energy Water Biodiversity Emissions Effluents and Waste Products and Services Compliance Transport Overall Supplier Environmental Assessment Environmental Grievance Mechanisms 	
Category	Social			
Sub-Categories	Labor Practices and Decent Work	Human Rights	Society	Product Responsibility
Aspects ^{III}	<ul style="list-style-type: none"> Employment Labor/Management Relations Occupational Health and Safety Training and Education Diversity and Equal Opportunity Equal Remuneration for Women and Men Supplier Assessment for Labor Practices Labor Practices Grievance Mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> Investment Non-discrimination Freedom of Association and Collective Bargaining Child Labor Forced or Compulsory Labor Security Practices Indigenous Rights Assessment Supplier Human Rights Assessment Human Rights Grievance Mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> Local Communities Anti-corruption Public Policy Anti-competitive Behavior Compliance Supplier Assessment for Impacts on Society Grievance Mechanisms for Impacts on Society 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Health and Safety Product and Service Labeling Marketing Communications Customer Privacy Compliance

Fonte: GRI, 2013.

Gli Indicatori vengono poi distinti in:

- **Indicatori Core:** indicatori di applicazione generale che si presume siano importanti per la maggior parte delle organizzazioni. L'impresa deve includere gli Indicatori Core a meno che questi siano giudicati non materiali secondo i principi di reporting;
- **Indicatori Additional:** rappresentano una pratica emergente o affrontano argomenti che potrebbero essere importanti solo per alcune imprese.

Indicatori di performance economica

Entrando nel dettaglio delle categorie degli indicatori di performance, la dimensione economica riguarda gli impatti sulle condizioni economiche dei propri stakeholder e sui sistemi economici a livello locale, nazionale e globale.

Gli indicatori appartenenti a questa categoria descrivono il flusso di capitale tra gli stakeholder e i principali impatti economici dell'impresa sulla società.

La figura seguente mostra gli indicatori che misurano la performance economica:

Indicatori di performance economica

ASPETTO: PERFORMANCE ECONOMICA

- | | |
|------|---|
| CORE | EC1 Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione. |
| CORE | EC2 Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici. |
| CORE | EC3 Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico (benefit plan obligations). |
| CORE | EC4 Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione. |

ASPECT: MARKET PRESENCE

- | | |
|------|---|
| ADD | EC5 Rapporto tra lo stipendio standard dei neoassunti, suddiviso per genere, e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative. |
| CORE | EC6 Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative. |
| CORE | EC7 Procedure di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale. |

ASPETTO: IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI

- | | |
|------|--|
| CORE | EC8 Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per "pubblica utilità", attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono. |
| ADD | EC9 Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate. |

Fonte: GRI, 2011.

Indicatori di performance ambientale

Gli indicatori appartenenti a questa categoria misurano l'impatto dell'impresa sui sistemi naturali viventi e non. Si riferiscono alla performance relativa agli input (come materie prime ed energia) e agli output (come rifiuti ed emissioni), alla biodiversità, al rispetto delle norme ambientali, agli investimenti in ambito ambientale e all'impatto dei prodotti e dei servizi dell'impresa.

Indicatori di performance ambientale

ASPETTO: MATERIE PRIME

- EN1** **CORE** Materie prime utilizzate per peso o volume.
- EN2** **CORE** Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato.

ASPETTO: ENERGY

- EN3** **CORE** Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.
- EN4** **CORE** Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.
- EN5** **ADD** Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza.
- EN6** **ADD** Iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico come risultato di queste iniziative.
- EN7** **ADD** Iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta e riduzioni ottenute.

ASPETTO: ACQUA

- EN8** **CORE** Prelievo totale di acqua per fonte.
- EN9** **ADD** Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua.
- EN10** **ADD** Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata.

ASPETTO: BIODIVERSITÀ

- EN11** **CORE** Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati, o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.
- EN12** **CORE** Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.
- EN13** **ADD** Habitat protetti o ripristinati.

EN14 **ADD** Strategie, azioni attuate, piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità

EN15 **ADD** Numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione.

ASPETTO: EMISSIONI, SCARICHI, RIFIUTI

- EN16** **CORE** Emissioni totali dirette e indirette di gas ad effetto serra per peso.
- EN17** **CORE** Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra significative per peso.
- EN18** **ADD** Iniziative per ridurre l'emissione di gas ad effetto serra e risultati raggiunti.
- EN19** **CORE** Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso.
- EN20** **CORE** NO, SO, e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso.
- EN21** **CORE** Acqua totale scaricata per qualità e destinazione.
- EN22** **CORE** Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento.
- EN23** **CORE** Numero totale e volume di sversamenti significativi.
- EN24** **ADD** Peso dei rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea (allegati I, II, III, VIII) che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero.
- EN25** **ADD** Identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione.

Fonte: GRI, 2011.

ASPETTO: PRODOTTI E SERVIZI

- CORE** **EN26** Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto.
- CORE** **EN27** Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria.

ASPETTO: CONFORMITÀ

- CORE** **EN28** Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale.

ASPETTO: TRASPORTI

- ADD** **EN29** Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale.

ASPETTO: GENERALE

- ADD** **EN30** Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologia.

Fonte: GRI, 2011.

Indicatori di performance sociale

Gli indicatori relativi alla performance sociale misurano gli impatti dell'organizzazione sui sistemi sociali in cui opera. Tali indicatori si suddividono in sottocategorie relative a pratiche di lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto.

1. Pratiche di lavoro

Pratiche di lavoro e Indicatori di condizioni di lavoro adeguate

ASPETTO: OCCUPAZIONE

- LA1** Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto, distribuzione territoriale e genere. **CORE**
- LA2** Numeri totali e tassi di nuove assunzioni e di turnover del personale per età, genere e area geografica. **CORE**
- LA3** Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno ma non per i lavoratori part-time e/o a termine, suddivisi per sedi operative più rilevanti. **ADD**
- LA15** Tasso di rientro al lavoro dopo il congedo parentale, suddiviso per genere. **CORE**

ASPETTO: RELAZIONI INDUSTRIALI

- LA4** Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione. **CORE**
- LA5** Periodo minimo di preavviso per modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva. **CORE**

ASPETTO: SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

- LA6** Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza, composto da rappresentanti della direzione e dei lavoratori, istituito al fine di controllare e fornire consigli sui programmi per la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore. **ADD**
- LA7** Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e genere. **CORE**
- LA8** Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi. **CORE**
- LA9** Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza. **ADD**

ASPETTO: FORMAZIONE E ISTRUZIONE

- LA10** Ore medie di formazione annue per dipendente, suddiviso per genere e per categoria di lavoratori. **CORE**
- LA11** Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere. **ADD**
- LA12** Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera, suddivisi per genere. **ADD**

ASPETTO: DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

- LA13** Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità. **CORE**

ASPETTO: UGUAGLIANZA DI REMUNERAZIONE TRA DONNE E UOMINI

- LA14** Rapporto dello stipendio base e della remunerazione totale delle donne rispetto a quelli degli uomini a parità di categoria e suddivisi per sedi operative più significative. **CORE**

Fonte: GRI, 2011.

2. Diritti umani

Indicatori di performance dei diritti umani

ASPETTO: PRATICHE DI INVESTIMENTO E APPROVVIGIONAMENTO

- HR1** Percentuale e numero totale di accordi e di contratti di investimento significativi che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti ad una relativa valutazione (screening).
- HR2** Percentuale dei principali fornitori, contraenti e altri partner che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese.
- HR3** Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati.

ASPETTO: NON DISCRIMINAZIONE

- HR4** Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni correttive intraprese.

ASPETTO: LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

- HR5** Identificazione delle attività e dei principali fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere violata o esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti.

ASPETTO: LAVORO MINORILE

- HR6** Identificazione delle operazioni e dei principali fornitori con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua effettiva abolizione.

ASPETTO: LAVORO FORZATO

- HR7** Attività e principali fornitori con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure intraprese per contribuire all'abolizione di ogni loro forma.

ASPETTO: PRATICHE DI SICUREZZA

- HR8** Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle procedure e sulle politiche riguardanti i diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione.

ASPETTO: DIRITTI DELLE POPOLAZIONI INDIGENE

- HR9** Numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese.

ASPETTO: VALUTAZIONE

- HR10** Percentuale e numero totale delle attività sottoposte a controlli e/o valutazioni di impatto relativi ai diritti umani.

ASPETTO: RIMEDIO

- HR11** Numero di rimostranze in materia di diritti umani pervenuti, trattati e risolti tramite meccanismi formali di rimostranza.

Fonte: GRI, 2011.

3. Società

Indicatori di performance sulla società

ASPETTO: COMUNITÀ LOCALI

- 501** Percentuale delle attività per cui è stata coinvolta la comunità locale, sono stati valutati gli impatti e sono stati implementati programmi di sviluppo.
- 509** Attività con significativi impatti negativi, potenziali o effettivi, sulle comunità locali.
- 5010** Misure di prevenzione e mitigazione implementate in attività con significativi impatti negativi, potenziali o effettivi, sulle comunità locali..

ASPETTO: CORRUZIONE

- 502** Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione.
- 503** Percentuale dei lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anti-corruzione dell'organizzazione.
- 504** Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione.

ASPETTO: CONTRIBUTI POLITICI (APPROCCIO NEI CONFRONTI DI POLITICA/ISTITUZIONI)

- 505** Posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate.
- 506** Totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e relative istituzioni per Paese.

ASPETTO: COMPORTAMENTI ANTI-COLLUSIVI

- 507** Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenze.

ASPETTO: CONFORMITÀ (COMPLIANCE)

- 508** Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti.

Fonte: GRI, 2011.

4. Responsabilità di prodotto

Indicatori di performance della responsabilità di prodotto

ASPETTO: SALUTE E SICUREZZA DEI CONSUMATORI

PR1 Fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure.

PR2 Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita.

ASPETTO: ETICHETTATURA DI PRODOTTI E SERVIZI (LABELING)

PR3 Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi.

PR4 Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi.

PR5 Pratiche relative alla customer satisfaction, inclusi i risultati delle indagini volte alla sua misurazione.

ASPETTO: MARKETING COMMUNICATION

PR6 Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relativi all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.

PR7 Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.

ASPETTO: RISPETTO DELLA PRIVACY

PR8 Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei consumatori.

ASPETTO: CONFORMITÀ (COMPLIANCE)

PR9 Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi.

Fonte: GRI, 2011.

3.3.2 Il Framework GBS

Il framework elaborato dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS) costituisce, come abbiamo evidenziato in precedenza, il riferimento in ambito nazionale per quanto riguarda il processo di rendicontazione sociale.

La prima parte del framework individua gli obiettivi e i principi che presiedono la redazione del bilancio sociale; la seconda, invece, illustra le sezioni in cui viene suddiviso il bilancio e i contenuti di ciascuna di esse.

Per quanto riguarda i principi di redazione del bilancio sociale individuati dal framework, essi sono (GBS, 2013):

1. **Responsabilità:** occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività;
2. **Identificazione:** dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. È necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione).
3. **Trasparenza:** tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati.
4. **Inclusione:** si farà in modo di dar voce — direttamente o indirettamente — a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate.
5. **Coerenza:** dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.
6. **Neutralità:** il Bilancio Sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni.
7. **Autonomia delle terze parti:** ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del Bilancio Sociale ovvero a garantire la qualità del processo o

formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio.

8. **Competenza di periodo:** gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine.
9. **Prudenza:** gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo.
10. **Comparabilità:** deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto.
11. **Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità:** le informazioni contenute nel Bilancio Sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.
12. **Periodicità e ricorrenza:** il Bilancio Sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.
13. **Omogeneità:** tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.
14. **Utilità:** il complesso di notizie che compongono il Bilancio Sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.
15. **Significatività e rilevanza:** bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti.
16. **Verificabilità dell'informazione:** deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del Bilancio Sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.
17. **Attendibilità e fedele rappresentazione:** le informazioni desumibili dal Bilancio Sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter

essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.

La seconda parte del framework è dedicata, invece, all'illustrazione della struttura e dei contenuti del bilancio sociale.

Per quanto concerne la struttura, il GBS suggerisce di suddividere il documento nelle seguenti sezioni:

1. **identità aziendale e contesto:** tale sezione è dedicata all'esplicitazione del contesto socio-ambientale nel quale l'impresa opera, dell'assetto istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento e del disegno strategico. Nello specifico, gli elementi che permettono di definire l'identità aziendale e che quindi devono essere esplicitati in questa parte del bilancio sociale sono:
 - a. lo scenario e il contesto di riferimento;
 - b. i principi e i valori di fondo che ispirano missione, obiettivi e comportamenti;
 - c. il sistema di governance e l'assetto organizzativo;
 - d. le strategie e le politiche.

2. **riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto:** questa sezione costituisce il principale tramite di relazione con il bilancio di esercizio e rende evidente l'effetto economico (o economicamente esprimibile) che l'attività d'impresa ha prodotto sugli stakeholder che concorrono in modo più diretto all'attività di produzione della ricchezza economica aziendale e partecipano alla sua distribuzione. Il valore aggiunto rappresenta il valore che l'impresa genera attraverso i suoi fattori produttivi e che nel contempo distribuisce ai soggetti portatori di interesse (stakeholder).

Abbiamo dunque due prospettive: la prima determina il valore aggiunto come differenza tra valore della produzione e costi intermedi, venendo quindi ad individuare il valore prodotto da distribuire; la seconda mostra come tale valore viene distribuito tra gli stakeholder e richiede quindi la redazione del "Prospetto di riparto del valore aggiunto".

Il prospetto per la determinazione del Valore Aggiunto è mostrato di seguito:

PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A) Valore della produzione			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni - rettifiche di ricavo			
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci) ⁽³⁾			
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
4. Altri ricavi e proventi			
Ricavi della produzione tipica			
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
B) Costi intermedi della produzione			
6. Consumi di materie prime, Consumi di materie sussidiarie Consumi di materie di consumo Costi di acquisto di merci (o Costo delle merci vendute)			
7. Costi per servizi			
8. Costi per godimento di beni di terzi			
9. Accantonamenti per rischi			
10. Altri accantonamenti			
11. Oneri diversi di gestione			
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO			
C) Componenti accessori e straordinari			
12. +/-Saldo gestione accessoria Ricavi accessori - Costi accessori			
13 +/-Saldo componenti straordinari Ricavi straordinari - Costi straordinari			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO			
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Fonte: GBS, 2013.

Il prospetto di riparto del valore aggiunto, il cui saldo è chiaramente bilanciato con quello della determinazione del valore aggiunto, è articolato come segue:

PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A. Remunerazione del Personale			
Personale non dipendente			
Personale dipendente			
a) remunerazioni dirette			
b) remunerazioni indirette			
c) quote di riparto del reddito			
B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione			
Imposte dirette			
Imposte indirette			
- sovvenzioni in c/esercizio			
C. Remunerazione del Capitale di Credito			
Oneri per capitali a breve termine			
Oneri per capitali a lungo termine			
D. Remunerazione del Capitale di Rischio			
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
E. Remunerazione dell'Azienda			
+/- Variazioni riserve			
(Ammortamenti)			
F. Liberalità			
G. Ambiente			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Fonte: GBS, 2013.

3. **relazione socio-ambientale:** in questa sezione vengono esposti sinteticamente i risultati ottenuti in relazione agli impegni e ai programmi e agli effetti sui singoli stakeholder. Gli elementi essenziali di questa relazione riguardano:
- l'indicazione degli impegni assunti, degli obiettivi e delle norme di comportamento che conseguono dall'identità aziendale illustrata in precedenza;
 - l'identificazione degli stakeholder a cui il bilancio sociale è indirizzato, con l'indicazione motivata di eventuali esclusioni rilevanti;
 - l'esplicitazione delle politiche relative ad ogni categoria di stakeholder, dei risultati attesi e della coerenza ai valori dichiarati;
 - l'ordinata e completa esposizione dei fatti, delle informazioni quantitative e qualitative, delle comparazioni, dei giudizi e più in generale dei dati utili a descrivere la relazione tra assunti ed esiti;
 - le eventuali comparazioni atte a mettere il lettore nelle migliori condizioni per valutare le performance dell'azienda. I benchmark

vanno desunti da fonti ufficiali e pubbliche, citate in modo chiaro e completo.

La relazione si suddivide in due parti: dimensione sociale e dimensione ambientale. Per quanto riguarda la dimensione sociale, il GBS individua degli indicatori che misurano specifici aspetti relativi alle seguenti categorie di stakeholders: personale; soci e azionisti; finanziatori; Pubblica Amministrazione; Collettività; Clienti; Fornitori. A titolo esemplificativo riportiamo gli indicatori riguardanti il Personale:

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
remunerazione e benefici	costo del personale	eventuale dettaglio per natura (stipendi, oneri sociali, TFR) o per funzione (personale amministrativo, commerciale ecc.), area geografica ecc.
	% costo del personale sul valore aggiunto	
	retribuzione media pro-capite per categoria	cfr con media settore/area geografica di attività
	retribuzione neo-assunti/salario minimo area geografica	
	% incremento medio retribuzioni	cfr con inflazione
	% dipendenti con aumento retributivo	
	Differenziali retributivi (includendo anche le prestazioni previdenziali, ecc.) rispetto ai contratti a tempo indeterminato ordinario, distinti secondo le varie forme contrattuali	
	Differenziali tra il compenso (stock option incluse) dei massimi manager ed il compenso medio e minimo dei dipendenti	
	valore medio incentivazioni/benefit pro-capite	
	% dipendenti con incentivazioni	
	valore complessivo benefit aziendali	(es. fondi pensione, polizze sanitarie, alloggi, auto ecc.)
	% dipendenti che usufruiscono dei benefit	
	% dipendenti che hanno usufruito del periodo di maternità e numero di giornate di assenza	
% dipendenti che dopo aver usufruito del periodo di assenza per maternità hanno ripreso il lavoro		
salute e sicurezza	n infortuni	eventuale dettaglio per causa (agente materiale, mansione, reparto, settore produttivo, voce di tariffa) in itinere o sul lavoro ecc.
	indice di frequenza infortuni (1)	(n infortuni/ore lavorate)* 1.000.000 possibile cfr con media settore
	indice di frequenza infortuni (2)	(n infortuni/n dipendenti)*1.000 possibile cfr con media settore
	indice di gravità infortuni (1)	(n giorni infortunio/ore lavorate)* 1.000.000 possibile cfr con media settore
	indice di gravità infortuni (2)	(n giorni infortunio/n dipendenti)* 1.000 possibile cfr con media settore
	rapporto tra infortuni in itinere ed infortuni totali	
	durata media assenze per infortuni	n giorni infortunio/n infortuni possibile cfr con media settore
	% controlli di conformità sicurezza con esito positivo	precisare se controlli fatti da soggetti interni o da enti esterni preposti alla sicurezza

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
salute e sicurezza	% costi salute e sicurezza sul reddito operativo	
	% dipendenti con formazione sulla sicurezza	
	% del personale addetto alla sicurezza sul totale della forza lavoro	
	% ore aula rispetto ore formazione totali sulla sicurezza	distinzione delle modalità di erogazione della formazione (in aula o a distanza)
	Aspetti della sicurezza previsti da accordi contrattuali sindacali	
categoria sesso età anzianità tipologia contrattuale area geografica titolo di studio	personale complessivo	
	% personale dipendente e non dipendente	evidenza di contratti diversi dal lavoro dipendente (es. agenti, collaboratori, lavoratori interinali ecc.)
	% dipendenti per categoria e sesso	per categoria si intende la qualifica professionale (operai, impiegati, quadri e dirigenti)
	% dipendenti per tipologia contratto e sesso	per tipologia di contratto si intende a tempo determinato, a tempo indeterminato, lavoro a progetto ecc.
	% dipendenti per area geografica	per area geografica si intende il luogo di lavoro, supponendo che l'impresa operi su più unità locali
	% dipendenti per titolo di studio e categoria	
	età media per categoria	
	anzianità media per categoria	
formazione	costi di formazione	
	% costi di formazione su costo del personale	
	n medio ore formazione per categoria	
	% ore formazione su ore lavoro	
	% ore formazione e per area tematica	per area tematica si intende l'oggetto del corso (es. lingue, formazione tecnica ecc.)
	% dipendenti formati per categoria	
	% ore aula rispetto ore formazione totali	distinzione delle modalità di erogazione della formazione (in aula o a distanza)
	n stage offerti	
	Programmi di formazione manageriale e di aiuto per il fine carriera	
valorizzazione	% promozioni per categoria	
	% dipendenti sottoposti a valutazione performance o programmi sviluppo	es. programmi per neo-assunti, per "talenti"
	% contratti a tempo determinato trasformati in contratti a tempo indeterminato	
pari opportunità	% dipendenti per sesso e categoria	calcolato sul n totale dipendenti
	% dirigenti o quadri donne	calcolato sul n totale dirigenti/quadri

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
pari opportunità	% ore formazione per sesso e categoria	
	% promozioni per sesso e categoria	
	retribuzione media per sesso e categoria	
	n disabili o appartenenti a categorie protette	al netto obblighi di legge
	n postazioni di lavoro attrezzate per disabili	
organizzazione lavoro	% dipendenti part-time	
	% dipendenti a tempo determinato	
	% lavoratori con contratti lavoro interinale	
	% ore straordinarie su totali lavorate per categoria	
	% dipendenti che usufruiscono orario flessibile	
	n dipendenti in aspettativa	
relazioni industriali	tasso di sindacalizzazione	
	n accordi siglati	
	% incremento stipendi a seguito accordi sindacali	
	n posti di lavoro salvati per effetto accordi sindacali	
	% ore sciopero su ore totali di lavoro	
	% ore assemblea o permessi sindacali su ore lavoro	
Comunicazione	n incontri comunicazione interna	
	% dipendenti con intranet	
	% dipendenti a cui è distribuita rivista/newsletter	
	n segnalazioni o suggerimenti ricevuti da dipendenti	
attività sociali	contributo aziendale per circoli ricreativi	
	n iniziative sociali organizzate	
	% dipendenti iscritti a circoli ricreativi ecc.	
	% dipendenti partecipanti alle iniziative	
turnover	n cessazioni per tipologia e per categoria	per tipologia di cessazioni si intende: dimissioni, licenziamento, procedure collettive di licenziamento ecc.
	% turnover	n cessazioni/personale medio
	% turnover	(n cessazioni-assunzioni)/personale medio
assunzioni	n assunzioni totale	
	tasso di assunzione	n assunzioni/personale medio cfr con media settore
	tasso di assunzione per categoria, sesso, tipologia contrattuale	
	tasso assunzioni a tempo determinato	n assunzioni t.d./n assunzioni t.i.
	% assunzioni a seguito stage	n stagisti assunti/n stagisti

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
clima aziendale	% dipendenti a cui è stato somministrato questionario	
	% adesione al questionario	
	punteggio medio soddisfazione dipendenti	
assenteismo	% ore assenza su ore totali lavorate	dettaglio per causa assenza
provvedimenti disciplinari e contenzioso	n contenziosi per tipologia	precisare se contenziosi attivi o passivi e possibile suddivisione per causale (es. licenziamento, retribuzioni, discriminazioni ecc.)
	n provvedimenti disciplinari per tipologia	
	n ricorsi contro provvedimenti disciplinari	
volontariato	n ore volontariato messe a disposizione dai dipendenti	
raccolte fondi	contributi raccolti da dipendenti per erogazioni liberali	

Fonte: GBS, 2013.

Con riferimento alla dimensione ambientale la comunicazione deve rappresentare gli impatti dell'impresa e delle sue strategie sullo sviluppo sostenibile e il livello di raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. A tal fine è necessario considerare informazioni di carattere economico-finanziario, qualitativo e quantitativo. Le indicazioni ambientali (economico-finanziarie, qualitative e quantitative) trovano espressioni in questi indicatori di sintesi:

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
ASPETTI AMBIENTALI DIRETTI		
Consumi di materie prime ed accessorie	Indicatori di consumo per peso o volume delle materie utilizzate	Indicazione della % proveniente da materiale riciclato
Consumi di energia per tipologia di fonte utilizzata	Indicatori di consumo Sviluppo e caratteristiche di prodotti "Energy efficient"	Indicare anche le percentuali di risparmio in conseguenza di iniziative di efficienza intraprese
Consumi di acqua	Indicatori di consumo per fonti utilizzate	Indicare le % di acqua riutilizzata
Emissioni, scarichi ed effluenti liquidi		
Polveri e gas serra	Indicatori di emissione totale, dirette ed indirette per tipologia (CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, e altre sostanze previste in leggi e regolamenti locali e altre Convenzioni internazionali)	Indicare le iniziative intraprese per la riduzione ed i risultati raggiunti
Effluenti liquidi e scarichi	Indicatori di numero totale o volume totale di: acque, perdite di elementi chimici, olii o combustibili	Gli indicatori fanno riferimento alle soglie di permmissività imposte dalle autorità competenti, sia in termini di periodo che di trend o di benchmarking
Rifiuti	Classificazione dei rifiuti per destinazione e indicatori di quantità	La produzione dei rifiuti va analizzata per tipo secondo il codice CER,
	Indicatori di produzione dei rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento	Per i rifiuti pericolosi indicare anche i dati di trattamento ed eventuale esportazione all'estero
Inquinamento acustico o olfattivo	Indicatori specifici	Gli indicatori fanno riferimento alle soglie di permmissività imposte dalle autorità competenti, sia in termini di periodo che di trend o di benchmarking
Comportamenti aziendali rispetto al paesaggio ed alle aree protette (fauna, flora, estetica), all'ecosistema ed alla biodiversità	- Localizzazioni e dimensioni di impianti gestiti in o in adiacenza ad aree protette - Programmi per gestire e salvaguardare l'ecosistema e la biodiversità - Fonti d'acqua e relativi habitat influenzati significativamente da scarichi e perdite	Valutazione degli impatti Aree recuperate Analisi rispetto alle specie della lista "IUCN Red List"

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
ASPETTI AMBIENTALI INDIRETTI		
Fornitori strategici e di servizi ausiliari presi in esame	Indicatori specifici analizzati anche per trend con riferimento agli effetti ambientali indotti dai rapporti di fornitura	Comunicazione e valutazione degli effetti
Trasporti	Indicatori specifici analizzati anche per trend	Impatti ambientali significativi per - il trasporto di materie e prodotti - per gli spostamenti del personale
Impatti dei prodotti e servizi erogati (Clienti e consumatori)	Indicatori specifici analizzati anche per trend Con particolare riferimento agli imballaggi	Comunicazione e valutazione degli effetti
Compliance	Sanzioni pagate per mancato rispetto delle leggi e regolamenti in materia ambientale	Numero, valore e contesto

Fonte: GBS, 2013.

4. **sezioni integrative:** tali sezioni possono riguardare giudizi ed opinioni degli stakeholder e miglioramenti del bilancio sociale.

5. **appendice.**

Considerando i due modelli, quello del GRI e quello del GBS, è possibile individuare una serie di caratteristiche comuni, e cioè (De Nicola, 2008):

- ✓ sono applicabili a qualunque tipo di azienda;
- ✓ rappresentano il profilo e l'identità aziendale;
- ✓ individuano prospettive di miglioramento tramite la possibilità di comparare le informazioni;
- ✓ esprimono le relazioni tra l'azienda e i diversi contesti che influenzano l'impatto di sostenibilità;
- ✓ stabiliscono un forte legame tra risultati economici e risultati socio-ambientali;
- ✓ si collegano alla contabilità generale e al bilancio d'esercizio poiché richiedono l'integrazione delle informazioni economico-finanziarie all'interno del bilancio sociale;
- ✓ si basano sul principio della trasparenza dell'informativa;
- ✓ prevedono una metodologia di rendicontazione orientata al coinvolgimento degli stakeholder per rilevarne costantemente le aspettative;
- ✓ prevale in entrambe il requisito dell'affidabilità, nel senso di controllabilità del processo di rendicontazione, per verificare la credibilità del bilancio sociale.

Le maggiori differenze tra i due modelli riguardano la classificazione del sistema degli indicatori: nel modello GRI gli indicatori sono classificati in base all'oggetto del

risultato, mentre nel modello GBS sono classificati in base alle diverse categorie di stakeholder.

Un'altra differenza tra i due framework è legata al diverso approccio utilizzato per rappresentare la distribuzione della ricchezza: il GRI utilizza indicatori che riflettono la prospettiva reddituale, il GBS ricorre invece ai prospetti del Valore Aggiunto e della Relazione Sociale.

3.4 L'Integrated Reporting

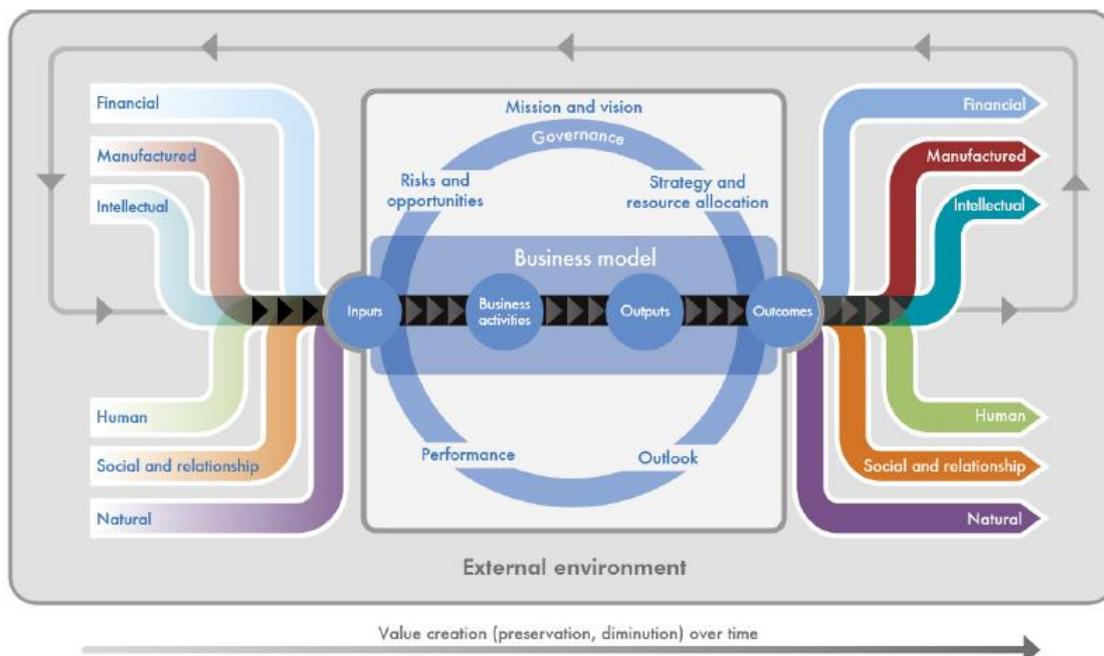
La tendenza emergente a livello internazionale degli ultimi anni in tema di rendicontazione è il passaggio ad un report integrato, ossia ad un unico documento che sostituisca il bilancio d'esercizio e il bilancio sociale (ancora facoltativo per ora) e illustri come la strategia, la governance, la performance e le prospettive di un'organizzazione permettono la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine nel contesto in cui essa opera.

La previsione è che con il passare degli anni le imprese non produrranno più molteplici documenti di reporting sconnessi tra loro e il processo di Integrated Reporting diventerà lo standard di rendicontazione aziendale.

L'International Integrated Reporting Council (IIRC), ente globale composto da organismi regolatori, investitori, imprese, professionisti e ONG, ha elaborato un framework contenente i principi e le linee guida nell'ottica di porre le basi per il futuro reporting aziendale integrato.

In tale framework si evidenzia che “lo scopo di un report integrato consiste nel dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo” offrendo “riscontri a tutti gli stakeholder interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche” (IIRC, 2013).

Il processo di creazione di valore individuato dal framework è illustrato nella figura seguente:



Fonte: IIRC, 2013.

I principi guida sui quali basare il processo di rendicontazione integrata, previsti dal framework del 2013 sono:

- **Focus strategico e orientamento al futuro:** un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influisca sia sulla sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine, sia sull'uso dei capitali e sugli effetti prodotti su di essi;
- **Connettività delle informazioni:** un report integrato deve rappresentare un quadro olistico della combinazione, delle correlazioni e delle dipendenze tra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo;
- **Relazioni con gli stakeholder:** un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder chiave e illustrare in che modo e fino a che punto l'organizzazione comprende, considera e risponde alle loro esigenze e ai loro interessi legittimi;
- **Materialità:** un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine;
- **Sinteticità:** un report integrato deve essere un documento conciso;

- **Attendibilità e completezza:** un report integrato deve contenere tutte le questioni materiali, sia positive sia negative, in modo equilibrato e senza errori materiali;
- **Coerenza e comparabilità:** le informazioni incluse in un report integrato devono essere presentate: (a) su una base temporale coerente (b) in un formato tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui quest'ultimo risulti utile all'organizzazione per creare valore nel tempo.

Per ciò che riguarda i contenuti, il report integrato deve includere otto contenuti strettamente legati tra loro e che possono essere presentati anche contemporaneamente.

In particolare, tali contenuti sono:

1. **Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno:** il report deve illustrare cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera;
2. **Governance:** il report deve spiegare in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine;
3. **Modello di business:** il report deve illustrare il modello di business dell'organizzazione;
4. **Rischi e opportunità:** il report deve identificare quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti;
5. **Strategia e allocazione delle risorse:** il documento deve illustrare quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli;
6. **Performance:** il report deve spiegare in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali;
7. **Prospettive:** il documento deve identificare quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future;
8. **Base di presentazione:** il report deve illustrare in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti.

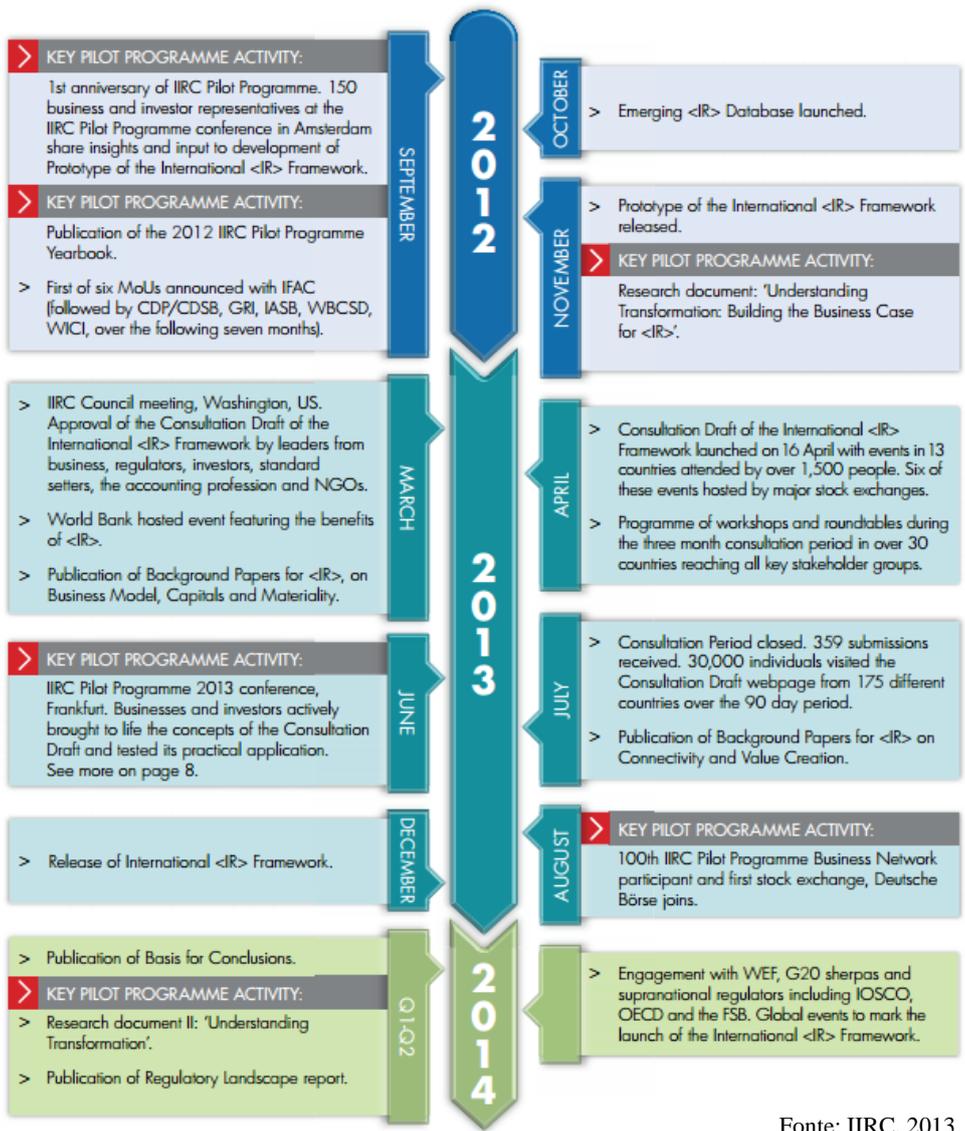
Nonostante a livello globale venga riconosciuta l'importanza, nonché la convenienza dell'approccio di Intergrated Reporting, il processo di effettiva adozione richiederà evidentemente tempi molto lunghi. L'IIRC, nell'ottica di perfezionamento del framework e di riduzione dei relativi tempi di adozione, ha organizzato un programma pilota, tuttora in atto, che prevede il coinvolgimento delle grandi imprese multinazionali. "The participants in the IIRC Pilot Programme are leading the way in evolving Integrated Reporting from a promising concept to a powerful practice with transformational effects, not just on the way an organization reports, but on the way it thinks and acts. In the 2013 and 2012 Yearbooks they tell their journey, how they are connecting departments across their business, and how they are developing their strategies for longer term value creation" (<http://www.theiirc.org>). In particolare le imprese partecipanti al programma vengono coinvolte in consultazioni, workshop e conferenze volte ad integrare e a migliorare il framework sulla base delle problematiche e delle esigenze che si presentano nel concreto svolgimento delle attività di business. Le due tabelle seguenti mostrano le imprese partecipanti all'IIRC Pilot Programme e gli sviluppi del progetto (IIRC, 2013).

BASIC MATERIALS	
AkzoNobel NV, Netherlands AngloGold Ashanti, South Africa BASF SE, Germany Cliffs Natural Resources, United States of America Gold Fields, South Africa MASISA SA, Chile Solvay, Belgium Teck Resources, Canada	Deloitte LLP, United Kingdom Deloitte Netherlands, Netherlands Deutsche Bank, Germany Deutsche Börse Group, Germany Ernst & Young Nederland LLP, Netherlands Ernst & Young ShinNihon LLC, Japan Generali Group, Italy Grant Thornton UK LLP, United Kingdom Grupo Segurador Banco Do Brasil E Mapfre, Brazil HSBC Holdings plc, United Kingdom Itaú Unibanco, Brazil Jones Lang LaSalle, United States of America KPMG International, Switzerland LeasePlan Corporation NV, Netherlands National Australia Bank Limited, Australia PricewaterhouseCoopers Advisory, Italy PriceWaterhouseCoopers N.V., Netherlands Prudential Financial, Inc., United States of America Rabobank, Netherlands Stockland, Australia Strate, South Africa Uralsib, Russian Federation Vancity, Canada
CONSUMER GOODS	
The Clorox Company, United States of America The Coca-Cola Company, United States of America Danone, France Industria de Diseño Textil SA (Inditex), Spain Marks and Spencer Group plc, United Kingdom Natura, Brazil Sainsbury's, United Kingdom Showa Denki Co. Ltd., Japan Unilever, United Kingdom	
CONSUMER SERVICES	
Edelman, United States of America Meliá Hotels International, Spain New Zealand Post, New Zealand Slater & Gordon Lawyers, Australia	
FINANCIALS	
Achmea (formerly Eureko), Netherlands AEGON NV, Netherlands Association of Chartered Certified Accountants, United Kingdom bankmecu Limited, Australia BBVA, Spain BNDES, Brazil The Chartered Institute of Building, United Kingdom The Chartered Institute of Management Accountants, United Kingdom CNDCEC, Italy The Crown Estate, United Kingdom DBS Bank, Singapore	
	HEALTH CARE
	NHS London, United Kingdom Novo Nordisk, Denmark Takeda Pharmaceutical Company Limited, Japan
	INDUSTRIALS
	AB Volvo – Volvo Group, Sweden Atlantia SpA, Italy BAM Group, Netherlands BWISE BV, Netherlands CCR SA, Brazil Diesel & Motor Engineering PLC, Sri Lanka Flughafen München GmbH, Germany Freund Corporation, Japan Hyundai Engineering and Construction, South Korea Interserve Plc, United Kingdom Kirloskar Brothers Limited, India

<p>NV Luchthaven Schiphol, Netherlands Port Metro Vancouver, Canada Randstad Holding NV, Netherlands Tata Steel, India Transnet, South Africa Via Gutenberg, Brazil Votorantim Industrial, Brazil</p>	<p>TECHNOLOGY</p> <p>ARM Holdings plc, United Kingdom Indra, Spain Microsoft Corporation, United States of America SAP, Germany</p>
<p>OIL & GAS</p> <p>eni SpA, Italy NIAEP, Russian Federation Petrobras SA, Brazil Repsol SA, Spain ROSATOM, Russian Federation Rosneft, Russian Federation Sasol, South Africa SNAM SpA, Italy Vestas Wind Systems, Denmark</p>	<p>TELECOMMUNICATIONS</p> <p>SK Telecom, South Korea Telefónica SA, Spain</p>
	<p>UTILITIES</p> <p>AES Brazil, Brazil CLP Holdings Limited, China CPFL Energia, Brazil ENAGAS SA, Spain EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Germany Enel SpA, Italy Eskom Holdings SOC Limited, South Africa Terna SpA, Italy</p>

Businesses correct as at September 2013

Fonte: IIRC, 2013.



Fonte: IIRC, 2013.

La strada verso l'adozione a livello internazionale di un processo di rendicontazione che rappresenti in un unico documento la performance totale dell'impresa (economica, sociale e ambientale), seppure ancora molto lunga, sarà inevitabile data la sempre maggiore rilevanza riconosciuta dai mercati alla dimensione sociale e ambientale dell'attività d'impresa.

Rimangono, come più volte è stato sottolineato all'interno di questa trattazione, le problematiche legate alla misurazione della performance sociale dell'impresa. In merito a questo tema inevitabilmente non si potrà giungere ad una definitiva, nonché "scientifica" e obiettiva soluzione. Le valutazioni sulla performance sociale deriveranno sempre da parametri per lo più qualitativi e dunque soggettivi.

Conclusioni

Nel corso di questa trattazione si è cercato di far luce sulle criticità inerenti la relazione tra Responsabilità Sociale d'Impresa e Performance.

Anzitutto abbiamo sottolineato come l'adozione di un approccio di responsabilità sociale rappresenti ad oggi una prerogativa imprescindibile per un'impresa che intenda avere successo sul mercato data la crescente attenzione del mercato, degli investitori e della Società in genere verso le attività e i programmi di natura sociale e ambientale implementati dalle imprese per costruire una relazione positiva con i loro stakeholder. Ad oggi, inoltre, è comunemente accettata l'idea che sotto determinate condizioni l'attenzione verso esigenze sociali, nonché la loro soddisfazione, contribuiscano anche alla massimizzazione del valore per gli azionisti. La maggior parte delle più grandi imprese sono, infatti, seriamente impegnate in politiche di CSR focalizzate sul soddisfacimento degli interessi e delle richieste di tutti coloro che abbiano un interesse nell'impresa, vale a dire di tutti i suoi stakeholder. In ogni caso è difficile sostenere che tutte le politiche di CSR siano profittevoli. I ritorni che ne derivano, infatti, non sono certi e comunque si avranno nel lungo termine. D'altra parte la massimizzazione del valore per gli azionisti riflette obiettivi di profittabilità di breve termine.

Il successo economico nel lungo termine, tuttavia, non può essere raggiunto senza che il management prenda in considerazione gli interessi e le esigenze non solo degli azionisti, ma anche quelli dei dipendenti, dei consumatori, dei fornitori, delle comunità locali e di tutti gli altri stakeholder. Un'impresa per avere successo non può essere semplicemente focalizzata sulla realizzazione di profitti ma deve costruire fiducia, coinvolgimento e buone relazioni con tutti i suoi stakeholder.

Il mondo della ricerca, come abbiamo evidenziato, si è focalizzato sulla relazione tra Corporate Social Performance e Corporate Financial Performance con l'obiettivo di giungere a risultati empirici in grado di dimostrare se i comportamenti socialmente responsabili siano raccomandabili (ossia migliorino la financial performance) o meno. L'intento dei sostenitori della CSR è quello di provare che la CSR abbia impatti positivi per l'impresa che si riflettono direttamente sulla bottom line. Gli oppositori, d'altra parte, vogliono dimostrare che la CSR è costosa e va oltre gli interessi legittimi dell'impresa, a meno che non vi sia una diretta e studiata connessione strategica tra comportamento responsabile e profitti. In caso contrario CSR e CSP rappresentano solo

fonti di distrazione di risorse dalla funzione primaria, e cioè economica, dell'impresa e dunque vanno abbandonate.

Le evidenze empiriche relative alla relazione tra comportamenti socialmente responsabili e performance finanziaria, d'altra parte, appaiono fortemente contrastanti. Secondo alcuni esiste una relazione positiva tra le due variabili; secondo altri la relazione è, invece, negativa; secondo altri ancora, la relazione non esiste. Le principali cause sottostanti la variabilità dei risultati empirici possono essere ricondotte da un lato alla debolezza delle costruzioni teoriche relative a CSR e CSP, dall'altro alla mancanza di strumenti e meccanismi di misurazione idonei e condivisi soprattutto per quanto riguarda la corporate social performance.

Relativamente al primo aspetto, approfondendo le costruzioni teoriche relative ai due concetti, siamo giunti alla conclusione che la CSP è un concetto più ampio della CSR, dal momento che include non solo i processi organizzativi di valutazione ambientale e di stakeholder management ma anche diverse misure dei suoi effetti esterni, in termini soprattutto di impatti sociali. Seguendo questo approccio la performance finanziaria dell'impresa è vista semplicemente come una dimensione della sua totale performance sociale e non come un altro tipo, addirittura antitetico, di performance. Di conseguenza, in quest'ottica, la ricerca di relazioni statistiche tra Corporate Social Performance e Corporate Financial Performance è fuorviante e priva di senso. La ricerca relativa alla relazione tra le due grandezze, infatti, deriva semplicemente dal considerare impropriamente Corporate Social Performance (intesa come 'doing good') e Financial Performance (intesa come 'doing well') come 'competing claims upon organizational resources and managerial attention'.(Wood, 2010).

Per ciò che riguarda le problematiche connesse alla misurazione della Corporate Social Performance abbiamo evidenziato come le difficoltà riguardino soprattutto le modalità attraverso cui misurare l'impatto in termini di sostenibilità delle attività aziendali. Gli aspetti qualitativi, infatti, così importanti nell'ambito della CSR, sono difficilmente codificabili in indicatori/misure monetari e oggettivi. Nonostante tali difficoltà, a livello nazionale e internazionale esistono e si stanno affermando delle linee guida in tema di rendicontazione (i framework GRI e GBS) contenenti principi da seguire nella rilevazione e nella misurazione della performance sociale. Ciascun modello di rendicontazione, nello specifico, prevede un sistema di indicatori per misurare la CSP da utilizzare entro determinati margini discrezionali in base alle caratteristiche della singola impresa.

Nonostante gli importanti sforzi in questo senso permangono delle problematiche importanti, e cioè: i principali framework presentano ‘una certa eterogeneità, soprattutto a livello terminologico’ (De Nicola, 2008); le metodologie di individuazione e calcolo degli indicatori non sono spiegate in modo approfondito dai diversi framework e quindi appare difficile capire e verificare se le differenze formali riflettano anche differenze sostanziali o meno; comparare i documenti di rendicontazione è molto difficile data la preponderanza di contenuti di tipo narrativo e descrittivo, e dunque fortemente soggettivi.

Un'altra importante tendenza che si sta affermando sempre relativamente alla misurazione e alla rendicontazione della performance aziendale, come abbiamo visto, è il processo di reporting integrato: la previsione è che in un prossimo futuro le imprese non produrranno più molteplici documenti di reporting sconnessi tra loro ma un unico report integrato in grado di rappresentare la performance totale dell'impresa (economica, sociale e ambientale). Nonostante a livello globale venga riconosciuta l'importanza, nonché la convenienza dell'approccio di Integrated Reporting, il processo di effettiva adozione richiederà evidentemente tempi molto lunghi ma sarà inevitabile data la sempre maggiore rilevanza riconosciuta dai mercati alla dimensione sociale e ambientale dell'attività d'impresa.

Rimangono le problematiche legate alla misurazione della performance sociale dell'impresa. In merito a questo tema inevitabilmente non si potrà giungere ad una definitiva, nonché “scientifica” e obiettiva soluzione. Le valutazioni sulla performance sociale deriveranno sempre da parametri per lo più qualitativi e dunque soggettivi.

D'altra parte, come è noto, anche le valutazioni economico-finanziarie contenute nel bilancio d'esercizio, seppure non qualitative, sono soggette a discrezionalità e soggettività. L'intero sistema di misurazione e quindi di rendicontazione della performance aziendale, su cui è basato di fatto il funzionamento del mercato, infatti, si fonda proprio su una semplificazione e un'interpretazione per lo più discrezionale della realtà.

Infine, date le problematiche inerenti la misurazione delle variabili, i costrutti teorici sottostanti e la metodologia statistica, sarebbe opportuno non continuare ad indagare sulla relazione tra CSP e financial performance. Finché non verranno risolti i problemi alla base, infatti, gli studi continueranno a mostrare risultati contrastanti.

Bibliografia

Ackerman, R. W. 1973. 'How Companies Respond to Social Demands'. *Harvard Business Review*, 51(4): 88-98.

--- e Bauer, R. A. 1976. *Corporate Social Responsiviness*. Reston, Va.: Reston Publishing Co.

Adams, C. A., Hill, W.-Y. e Roberts, C. B. 1998. 'Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behavior?'. *British Accounting Review*, 30, pp. 1-21.

Agle, B. R., e Kelly, P. C. 2001. 'Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: lessons from corporate United Way and PAC compaigns'. *Journal of Business Ethics*, 31, pp. 271-284.

Aupperle, K. E. 1984. 'An empirical measure of corporate social orientation'. In Preston, L. E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 27-54.

Backhaus, Kristin B., Stone, Brett A., e Heiner, Karl. 2002. 'Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness'. *Business & Society*, 41(3), Sept.: 292-318.

Bebbington, J. e Gray, R. H. 2001. 'An account for sustainability: failure, success and a reconceptualization', *Critical Persepectives on Accounting*, vol. 12, iss. 5, 557-587.

Blair, M. M. 1995. *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington: Brookings Institution.

Boulding, K. E. 1956. 'General systems theory: the skeleton of science'. *Management Science*, 2, pp. 197-208.

Bowen, Howard R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Bowman, Edward H., e Haire, Mason. 1975. 'A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility'. *California Management Review*, 18: 49-58.

Bromiley, P. e Marcus, A. A. 1989. 'The deterrent to dubious corporate behavior: profitability, probability and safety recalls'. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 233-250.

Burke, L. e Logsdon, J. M. 1996. 'How Corporate Social Responsibility Pays Off'. *Long Range Planning*, 29(4): 495-502.

Business for Social Responsibility. <http://www.bsr.org>

Campedelli, B. 2005. (a cura di) *Reporting aziendale e sostenibilità: i nuovi orizzonti del bilancio sociale*. Franco Angeli, Milano.

Carroll, A. B. 1977. *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston: Little, Brown and Co.

--- 1979. 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance'. *Academy of Management Review*, 4: 497-505.

--- 1991. 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders'. *Business Horizons*, July-Aug.: 39-48.

--- 2004. 'Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge'. *Academy of Management Executive*, 18(2): 114-20.

--- 2008. 'A History of Corporate Social Responsibility, concepts and practices' in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., e Siegel, D. S. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.

Carson, T. L. 1993. 'Does the Stakeholder Theory Constitute a New Kind of Social Responsibility?' *Business Ethics Quarterly*, 3(2): 171-6.

Clarkson, M. B. E. 1995. 'A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance'. *Academy of Management Review*, 92: 105-8.

Clarkson Center for Business Ethics. 1999. *Principles of Stakeholder Management*. Toronto: Joseph L. Rotman School of Management.

Collins, J., e Porras, J. 1994. *Built to last*. New York: Harper Business.

Committee for Economic Development (CED). 1971. *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York. CED.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., e Siegel, D. S. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.

Davidson, W. N. III e Worrell, D. L. 1992. 'Research notes and communications: the effect of product recall announcements on stakeholder wealth'. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 467-473.

Davis, K. 1960. 'Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?' *California Management Review*, 2, spring: 70-6.

--- 1967. 'Understanding the Social Responsibility Puzzle'. *Business Horizons*, 10(4): 45-51.

--- 1973. 'The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities'. *Academy of Management Journal*, 16: 312-22.

--- 1975. 'Five Propositions for Social Responsibility'. *Business Horizons*, 18(3): 19-24.

De Nicola, M. 2008. *La responsabilità social dell'azienda. Strategie, processi, modelli*. Collana di Studi Aziendali Applicati. Franco Angeli, Milano.

Delves, D. P. 2003. *Stock Option & The New Rules of Corporate Accountability. Measuring, Managing and Rewarding Executive Performance*. New York: McGraw-Hill.

Donaldson, T., e Preston, L. E. 1995. 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications'. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

Drucker, P. 1984. 'The New Meaning of Corporate Social Responsibility'. *California Management Review*, 26: 53-63.

Eberstadt, Nicholas N. 1973. 'What History Tells us about Corporate Responsibilities'. *Business and Society Review/Innovation*, autumn: 76-81.

Eilbert, Henry, e Parket, I. Robert. 1973. 'The Current Status of Corporate Social Responsibility'. *Business Horizons*, 16, Aug.: 5-14.

Etzioni, A. 1998. 'A Communitarian Note on Stakeholder Theory'. *Business Ethics Quarterly*, 8(4): 679-91.

Frederick, W. C. 1960. 'The Growing Concern over Business Responsibility'. *California Management Review*, 2: 54-61.

--- 1978. 'From CSR, to CSR₂: The maturing of business-and-society thought' Working Paper No. 279, *Graduate School of Business*, University of Pittsburgh.

--- 2006. *Corporation Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.

Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

--- 1994. 'The politics of stakeholder theory: some future directions'. *Business Ethics Quarterly*, 4, pp. 409-421.

--- e Velamuri, S. R. 2006. 'A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility', in Kakabasde A., Morsing M. (eds.), *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire.

--- Wicks, A. C., e Parmar, B. 2004. 'Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"'. *Organization Science*, 15(3): 364-9.

--- e Evan, W. M. 1988. 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism'. In T. Beauchamp e N. Bowie, *Ethical Theories and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 75-93.

Friedman, M. 1970. 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits'. *New York Magazine*, 13 Sept.: 32-3, 122, 126.

--- e Friedman, R. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Frooman, J. 1997. 'Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth'. *Business and Society*, 36, pp. 221-249.

Fry, F. e Hock, R. J. 1976. 'Who claims corporate responsibility? The biggest and the worst'. *Business and Society Review/Innovation*, 18, pp. 62-65.

Garriga, E., e Melè, D. 2004. 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory'. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), Aug.: 51-71.

GBS, 2013. *Il Bilancio Sociale. Standard. Principi di redazione del Bilancio Sociale*. Giuffrè, Milano.

Gray, R. H. 2000. 'Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment', *International Journal of Auditing*, vol. 4, n. 3, 247-268.

--- 2001. 'Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: What (if Anything) Have we Learnt?', *Business Ethics: a European Review*, vol. 10, iss. 1, 9-15.

GRI, 2011. *Linee guida per il reporting di sostenibilità. G3.1 Guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam.

--- 2013. *Sustainability Reporting Guidelines. G4 version*, Global Reporting Initiative, Amsterdam.

Griffin, J. 2000. 'Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century'. *Business & Society*, 39(4), Dec.: 479-91.

Handy, C. 2002. 'What's a Business For?' *Harvard Business Review*, 80(12): 49-55.

Hay, R. e Gray. 1974. 'Social Responsibilities of Business Managers'. *Academy of Management Journal*, 17:1.

Heald, M. 1970. *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Cleveland: The Press of Case Western Reserve University.

Hinna, L. 2005. *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*. Il Sole 24 Ore, Milano.

Holmes, S. L. 1976. 'Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility'. *Business Horizons*, 19, June: 34-40.

Hosmer, L. T. 1995. 'Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics'. *Academy of Management Review*, 20(2): 373-97.

Husted, B. W. 2000. 'A Contingency Theory of Corporate Social Performance'. *Business & Society*, 39(1), Mar.: 24-48.

--- e Salazar, J. D. 2006. 'Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance'. *Journal of Management Studies*, 43(1): 75-91.

IIRC, 2013. *Il framework <IR> internazionale*. International Integrated Reporting Council.

--- 2013. *IIRC Pilot Programme Yearbook 2013*. International Integrated Reporting Council.

Jensen, M. C. 2000. 'Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function', in M. Beer and N. Nohria, *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 37-58.

--- e Meckling, W. 1976. 'Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, and Capital Structure'. *Journal of Financial Economics*, 3, Oct.: 305-60.

Johnson, H. L. 1971. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co., Inc.

Jones, R., e Murrell, A. J. 2001. 'Signaling Positive Corporate Social Performance: An Event Study of Family-Friendly Firms'. *Business & Society*, 40(1), Mar.: 59-78.

Jones, T. M. 1980. 'Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined'. *California Management Review*, 22(2): 59-67.

Kang, Y. C. 1995. *Before-profit corporate social responsibility and stakeholder management systems*. Unpublished doctoral dissertation. University of Pittsburgh.

Kay, J. 1993. *The Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.

Klonoski, R. J. 1991. 'Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate', *Business Horizons*, 34(4): 9-18.

Kolk, A. 2005. 'Environmental reporting by multinationals from the Triad: convergence or divergence?'. *Management International Review*, 45, pp. 145-166.

Kotler, P. e Lee, N. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Jhon Wiley & Sons, Inc.

Kotter, J., e Heskett, J. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Lamberton, G. 2005. 'Sustainability accounting – a brief history and conceptual framework', *Accounting Forum*, vol. 9, iss. 1, March, 7-26.

- Levitt, T. 1958. 'The Dangers of Social Responsibility'. *Harvard Business Review*, 36(5): 41-50.
- Lewis, S. 2003. 'Reputation and Corporate Responsibility'. *Journal of Communication Management*, 7(4): 356-64.
- Lydenberg, S. D. 2005. *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Marcoux, A. M. 2000. 'Balancing Act', in J. R. DesJardins and J. J. MacCall, *Contemporary Issues in Business Ethics*, 4th edn. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1-24.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. e Walsh, J. P. 2007. 'Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance'. Presentation at the Academy of Management Meetings, Philadelphia, PA, August.
- Marziantonio R., Solimene L., Clapiz C. 2002. 'Il modello IBS di bilancio sociale. Gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile', in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- McGuire, J. W. 1963. *Business & Society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., e Siegel, D. 2001. 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective'. *Academy of Management Review*, 26(1): 117-27.
- e Wright, P. M. 2006. 'Corporate social responsibility: strategic implications'. *Journal of Management Studies*, 43, pp. 1-18.
- Melè, D. 2008. 'Corporate Social Responsibility Theories' in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., e Siegel, D. S. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Mitnick, B. M. 2000. 'Commitment, revelation, and the testaments of belief: the metrics of measurement of corporate social performance'. *Business and Society*, 39, pp. 419-465.

- Muirhead, S. A. 1999. *Corporate Contributions: The View from 50 Years*. New York: The Conference Board.
- Murphy, P. E. 1978. 'An Evolution: Corporate Social Responsiviness'. *University of Michigan Business Review*, Nov.
- O'Shaughnessy, K. C., Gedajlovic, E., e Reinmoeller, P. 2007. 'The influence of firm, industry and network on the corporate social performance of Japanese firms'. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, pp. 283-103.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2001. *Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals*. Paris: OECD.
- Orlitzsky, M., Schmidt, F. L., e Rynes, S. L. 2003. 'Corporate social and financial performance: a meta-analysis'. *Organization Studies*, 24, pp. 403-441.
- Palumbo, R. 2001. 'Il subsystema gestionale (o decisionale)', in Paolone G., D'Amico L. (a cura di), *L'Economia Aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino.
- Perrini, F. 2005. Book Review of *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good of Your Company and Your Cause*. *Academy of Management Perspectives*, May: 90-3.
- Phillips, R. A., Freeman, E., e Wicks, A. C. 2003. 'What Stakeholder Theory is Not'. *Business Ethics Quarterly*, 13(1): 479-502.
- Porter, M. E. 1992. 'Capital Disadvantage: America's Falling Capital Investment System'. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.: 65-82.
- Preston, L. E., e Post, J. E. 1981. 'Private Management and Public Policy'. *California Management Review*, 23(3): 56-63.
- Ross, S. 1973. 'The Economy Theory of the Agency: The Principal's Problem'. *American Economic Review*, 63: 134-9.
- Rowley, T. e Berman, S. 2000. 'A Brand New Brand of Corporate Social Performance'. *Business & Society*, 39(4), Dec: 397-418.

- Rusconi, G. 2004. 'Le caratteristiche generali del bilancio sociale', in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*. Franco Angeli, Milano.
- Samuelson, P. A. 1971. 'Love that Corporation'. *Mountain Bell Magazine*, spring.
- Schwartz, M. e Carroll, A. B. 2003. 'Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach'. *Business Ethics Quarterly*, Oct.: 503-30.
- Sethi, S. P. 1975. 'Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework'. *California Management Review*, 17, spring: 58-64.
- Steiner, G. A. 1971. *Business & Society*. New York: Random House.
- Sternberg, E. 2000. *Just Business: Business Ethics in Action*, 2nd edn. Oxford: Oxford University Press.
- Sundaram, A. K., e Inkpen, A. C. 2004. 'The Corporate Objective Revisited'. *Organization Science*, 15(3): 350-63.
- Teach, E. 2005. 'Two Views of Virtue'. *CFO*. Dec: 31-4.
- Ullmann, A. A. 1985. 'Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms'. *Academy of Management Review*, 10, pp. 540-557.
- Vogel, D. 2005. *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington: The Brookings Institution.
- Walton, C. C. 1967. *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co, Inc.
- Wartick, S. L. e Cochran, P. L. 1985. 'The Evolution of the Corporate Social Performance Model'. *Academy of Management Review*, 10: 758-69.
- Wicks, A. C. 1996. 'Overcoming the separation thesis: the need for a reconsideration of business and society research'. *Business and Society*, 35, pp. 89-118.
- Williamson, O. E., e Winters, S. G. 1991. *The Nature of the Firms: Origins, Evolution and Development*. New York: Oxford University Press.

Windsor, D. 2001. 'Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation', in Andriof e McIntosh (2001), 39-52.

--- 2006. 'Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches'. *Journal of Management Studies*, 43(1): 93-114.

Wood, D. J. 1991a. 'Toward Improving Corporate Social Performance', *Business Horizons*, 34(4): 66-73.

--- 1991b. 'Corporate Social Performance Revisited'. *Academy of Management Review*, 16: 691-718.

--- 1995. 'The Fortune database as a CSP measure'. *Business and Society*, 34, pp. 197-198.

--- e Jones, R. A. 1995. 'Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance'. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, pp. 229-267.

--- 2010. 'Measuring Corporate Social Performance: A Review'. *International Journal of Management Reviews*, pp. 50-84.

Wren, D. A. 2005. *The History of Management Thought*, 5th edn. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Zyglidopoulos, S. C. 2001. 'The Impact of Accidents on Firms' Reputation for Social Performance'. *Business & Society*, 40(4), Dec.:416-41.