

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

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.

La prima parte di questa trattazione cercherà di inquadrare l'approccio alla Corporate Social Responsibility partendo dalle sue origini e arrivando ai nostri giorni e di analizzare le principali teorie relative alla CSR. La seconda parte, invece, si focalizzerà sulle criticità inerenti la relazione tra Corporate Social Performance e Corporate Financial Performance. La terza, infine, analizzerà nello specifico i processi di misurazione e rendicontazione della performance sociale.

1. Corporate Social Responsibility: origini e teorie

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. 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.

L'EVOLUZIONE DELLA CSR

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

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 e le attività filantropiche.

Gli anni tra il **1870** ed il **1930** possono essere considerati 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).

La prima vera e propria apparizione della definizione di social responsibility si ebbe negli **anni '50**. 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. 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".

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; occorre, infatti, abituarti alla tematica della CSR e si riscontrano poche attività filantropiche. Il secondo (**'60-'70**), 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.

Nel 1971 viene dato il primo vero contributo radicale sulla CSR. Il CED (Committee for Economic Development), nella sua pubblicazione *"Social Responsibilities of Business Corporations"*, 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."

Nel 1979 Carroll finalmente propone 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."

Gli **anni '80** sono 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. Nella "social responsibility agenda for 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.

Gli **anni '90** sono definiti il periodo della "diversificazione e della globalizzazione" della CSR (Muirhead, 1999). Nelle più grandi imprese e multinazionali, infatti, si registra 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.

Per quanto riguarda il primo decennio del **XXI secolo**, nonostante l'attenzione 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. Nei primi anni del 2000, in particolare, l'attenzione si è focalizzata sul legame tra CSR e CSP piuttosto che su nuove definizioni della prima. Successivamente l'attenzione si è spostata sulle "best practices" della CSR (Carroll, 2009). Philippe Kotler e Nancy (2005) hanno catalogato 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): Cause promotion; Cause-related marketing; Corporate social marketing; Corporate philanthropy; Community volunteering; Socially responsible business practices.

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

Con la competizione odierna, d'altra parte, 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.

TEORIE

Le due teorie alla base degli studi riguardanti la Responsabilità Sociale d'Impresa sono la Shareholder Value Theory e la Stakeholder 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 ad accettabile solo nel caso in cui contribuisca alla massimizzazione del valore degli azionisti o sia prescritta dalla legge.

Il massimo esponente della Shareholder Value Theory è Milton Friedman. Nelle sue parole: '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). Egli è anche il più grande oppositore della CSR: '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).

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. 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).

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).

Passando alla **Stakeholder Theory**, l'assunto alla base di questa teoria 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).

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). L'impresa viene vista 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.

Se sul piano teorico appare giusto e legittimo che tutti gli stakeholder 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).

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. Le principali cause sottostanti la variabilità dei risultati empirici, come abbiamo già evidenziato, 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.

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).

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.

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.

Il primo vero e proprio modello concettuale di corporate social performance è stato introdotto da Carroll nel 1979. 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.

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: economica, legale, etica, discrezionale.
- 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. La social responsiveness 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, accommodation and proaction.

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.

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.
- **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.

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).

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. Metnick suggerisce che la performance può essere valutata misurando: la qualità delle 'firm's guidance components'; i sistemi degli input; i processi di produzione dell'impresa; gli output; gli impatti; la performance nel suo complesso.

Secondo Wood (2010) 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’.

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. 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; Social Performance; Economic Performance. 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.

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.

Multicategories CSP measures → misure 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.

Measures relating to structural principles of CSR → misure che si collegano ai principi, ovviamente non empirici ma concettuali, del modello di Wood (Legitimacy, Public Responsibility, Discretion/moral autonomy).

Responsive process measures → strumenti e indicatori relativi ai processi di CSR. In particolare tali misure si focalizzano sulle modalità di corporate responsiveness (difensiva, reattiva, ...) e sui tre processi di responsiveness elaborati da Wood (Environmental scanning, Stakeholder management, Issue management).

CSP outcome and impact measures → 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).

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.

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, costituiscono problematiche molto importanti a cui ancora non si riesce a dare una risposta definitiva e univoca. 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.

L'adozione di un approccio di Corporate Social Responsibility presuppone, come abbiamo visto, 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. La misurazione e la rendicontazione 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.

La **rendicontazione sociale** può essere definita come 'un processo, orientato verso gli stakeholders 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).

Tale processo 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 si articola inoltre su tre attività principali (Gray, 2001): **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); **Auditing** (attività di controllo sui contenuti e sulla qualità dell'informazione prodotta per gli stakeholder ed eventuali interventi correttivi); **Reporting** (attività di misurazione e di comunicazione delle scelte dell'impresa riguardanti la responsabilità sociale).

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 con specifici contenuti strutturati in forme narrative idonee a rappresentare le mutabili qualitative che incidono sulla sostenibilità’ (De Nicola, 2008).

Ai fini della rilevazione dell’impatto delle operazioni aziendali e dei fenomeni esterni in termini di sostenibilità occorre inoltre predisporre un **sistema di indicatori** per la codifica di quegli eventi, variabili e fenomeni che incidono sulla performance sociale dell’impresa. 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.

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. Passando all’analisi delle caratteristiche di tale documento, il **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**;
2. è orientato verso **tutti gli stakeholders aziendali**;

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;
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;
6. è un documento al tempo stesso **consuntivo** e con un forte **orientamento al futuro**;
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).

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.

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;
- 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.

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 stakeholder 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**;
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.

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.

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: linee guida, protocolli, supplementi di settore, protocolli tecnici. Le linee guida 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. Tali principi sono (GRI, 2011): **materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità, completezza.**

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: **equilibrio, comparabilità, accuratezza, chiarezza, affidabilità.**

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.

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.

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 presidono 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): **Responsabilità; Identificazione; Trasparenza; Inclusione; Coerenza; Neutralità; Autonomia delle terze parti; Competenza di periodo; Prudenza; Comparabilità; Comprensibilità; Chiarezza ed intelligibilità; Periodicità e ricorrenza; Omogeneità; Utilità; Significatività e rilevanza; Verificabilità dell'informazione; Attendibilità e fedele rappresentazione.**

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: identità aziendale e contesto; riclassificazione dei dati contabili e calcolo Valore Aggiunto; relazione-socio ambientale; sezioni integrative; appendice. La relazione socio-ambientale 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. 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.

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.

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).

I principi guida sui quali basare il processo di rendicontazione integrata, previsti dal framework del 2013 sono: **Focus strategico e orientamento al futuro; Connettività delle informazioni; Relazioni con gli stakeholder; Materialità; Sinteticità; Attendibilità e completezza; Coerenza e comparabilità.**

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: Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno; Governance; Modello di business; Rischi e opportunità; Strategia e allocazione delle risorse; Performance; Prospettive; Base di presentazione.

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 ma 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.

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.