



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione d'Impresa

Il ruolo della CSR nella creazione di un'efficace strategia d'impresa

Prof.ssa Federica Brunetta

Relatore

Flavio Maria Ragnes

Candidato

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

Introduzione

Capitolo 1 - Introduzione alla Corporate Social Responsibility

1.1 Cosa si intende per Corporate Social Responsibility

1.2 Cenni storici e teorie riguardo la RSI

1.3 Le ragioni della RSI

Capitolo 2 – Integrare la CSR nella strategia d’impresa

2.1 Ruolo della RSI nella corporate governance

2.2 Strumenti di CSR

2.3 CSR management

2.4 Strumenti di rendicontazione della CSR

2.4.1 Standard SA 8000

2.4.2 Standard AA1000

2.4.3 Standard ISO 26000

2.4.4 Bilancio sociale

Capitolo 3- Impatto sul vantaggio competitivo

3.1 introduzione al concetto di vantaggio competitivo

3.2 Rapporto tra CSR e vantaggio competitivo

3.2.1 La reputazione può generare un vantaggio competitivo?

Capitolo 4 – Il caso Banca Intesa o Bancolombia

4.1 Analisi del settore bancario

4.2 Sostenibilità nel settore

4.3 Chi è Banca Intesa?

4.4 Corporate governance

4.5 Valutazione performance di Bancolombia

4.6 Confronto con altre banche

4.6.1 Banca Intesa

Conclusioni

Le grandi imprese svolgono un ruolo cruciale nella dinamica della nostra vita e sono spesso considerate come la causa dei gravi problemi sociali e ambientali che contraddistinguono questa epoca. Questo elaborato ha l'obiettivo di introdurre il concetto di responsabilità sociale d'impresa e analizzare l'apporto di questa all'interno della strategia, con particolare attenzione al settore bancario. Il significato di RSI viene approfondito a partire dai vari approcci che caratterizzano il governo dell'impresa fino ad arrivare all'analisi di due casi specifici. Per tale motivo sono stati presi in considerazione banche premiate per il suo impegno sociale, appartenenti al Dow Jones Sustainability Index, attraverso lo studio della loro struttura interna e valutando il modo in cui le strutture di risk management forniscono il loro apporto nella creazione di un'immagine d'impresa vicina alla popolazione e all'ambiente, creando un valore condiviso.

Introduzione

Negli ultimi decenni c'è stata una crescente consapevolezza pubblica del ruolo delle imprese nella comunità economica e sociale. Il profitto, la creazione di valore economico sono gli unici obiettivi da perseguire? Oppure la governance aziendale è rivolta anche problemi, umanitari, sociali e ambientali? La responsabilità sociale delle imprese (CSR) si riferisce al concetto in base al quale le aziende integrano preoccupazioni sociali e ambientali con le loro operazioni commerciali e attraverso le interazioni con le parti: coloro che amministrano e gestiscono sono investiti da responsabilità che non si limitano ai doveri nei riguardi degli azionisti, ma si estendono ad analoghi doveri nei riguardi degli altri stakeholder. Manager, investitori responsabili e consulenti, nel corso degli ultimi anni, hanno aumentato il loro interesse per la RSI, come dimostrato dal cambio di rotta della cultura aziendale ovvero l'impresa non può svolgere solo la funzione di produzione di beni e di erogazione dei servizi ma le strategie d'impresa devono essere rivolte all'ambiente, aperte all'ecosistema, alla riduzione dei consumi, allo smaltimento dei rifiuti, al riciclo, e soprattutto alla salvaguardia dei diritti umani. Questa maggiore attenzione a tematiche sociali è probabilmente dovuta all'interesse che le diverse parti interessate stanno dando al comportamento di un'azienda nella società odierna e al fatto che le imprese vogliono creare e mantenere una buona reputazione. L'idea prevalente è che l'impresa non deve generare solo valore economico per un ristretto numero di persone, ma deve contribuire a creare e sviluppare valore sociale, e maggiore benessere per tutti. Numerosi scandali legati alle aziende globali hanno indicato che un comportamento irresponsabile può avere conseguenze devastanti per la reputazione di un'azienda. Tuttavia, recenti esempi di comportamenti responsabili hanno dimostrato che la policy aziendale volta al rispetto della sostenibilità e dei diritti umani ha portato notevoli benefici in tutti gli ambiti interessati. L'attenzione che è stata prestata al tema della RSI si concentra principalmente sulle conseguenze associate alle attività di RSI. E quindi potremmo chiederci, se impegnarsi in attività di CSR porti a migliori traguardi finanziari. Esaminare le determinanti della RSI contribuirà alla comprensione delle ragioni per cui le imprese non sono riluttanti ad assumere atteggiamenti che possono considerare la RSI un investimento e non un costo e quindi impegnarsi in attività di RSI.

Questo studio si concentra sulle determinanti dell'impegno nelle attività di CSR e sarà strutturato in quattro capitoli in cui sarà discusso il concetto di CSR, verrà spiegato perché le aziende si impegnano nella CSR, gli antecedenti della CSR e gli effetti della CSR. Nel secondo capitolo verrà affrontato il problema dell'integrazione della RSI nella strategia d'impresa mettendo in evidenza gli strumenti che possono essere utilizzati dal management per concentrarsi sugli impegni sociali, focalizzandosi sul CSR management. Saranno inoltre analizzati i vari standard internazionali che devono essere seguiti da un'impresa per ottenere delle certificazioni per l'impegno svolto. All'interno del terzo capitolo sarà analizzato nel dettaglio l'impatto che possono avere queste politiche socialmente utili sul vantaggio competitivo di un'impresa, definendo la relazione esistente tra CSR e vantaggio competitivo soffermandosi sulla domanda: "Può la reputazione generare vantaggio competitivo?"

Nell'ultimo capitolo sarà analizzato il caso di una banca premiata più volte per le azioni svolte: Bancolombia, banca leader in Sud America e di Intesa Sanpaolo, uno dei principali gruppi bancari in Europa e in Italia sia a livello di servizi offerti sia per la policy adottata in termini di sostenibilità e responsabilità sociale e culturale.

Capitolo 1

1.1 Cosa si intende per Corporate Social Responsibility

La responsabilità sociale delle imprese (RSI) è un concetto complicato e ampiamente discusso nell'economia. Sebbene non esista una definizione esatta della CSR, un aspetto comune nella maggior parte delle definizioni è che la RSI comporta l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali da parte delle imprese, oltre il livello minimo considerato come accettabile. L'attuale definizione di CSR è un concetto in base al quale le organizzazioni aziendali considerano l'interesse della società, assumendosi la responsabilità dell'impatto delle proprie attività su clienti, fornitori, dipendenti, azionisti, comunità e altre parti interessate, nonché sul loro ambiente. Questo obbligo dimostra che le organizzazioni devono rispettare la normativa vigente e intraprendere volontariamente iniziative per favorire il benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie, nonché per la comunità locale e la società in generale. La RSI si riferisce semplicemente alle strategie che le imprese mettono in atto in modo tale che le loro attività risultino etiche e favorevoli alla società. La CSR può coinvolgere una serie di attività come lavorare in partnership con le comunità locali, investimenti socialmente sensibili, sviluppare relazioni con dipendenti, clienti e le loro famiglie e coinvolgere in attività per la conservazione e la sostenibilità ambientale. Nel corso degli anni gli economisti hanno fornito svariate definizioni riguardo il concetto di Corporate Social **Responsibility**. In generale per Corporate Social Responsibility (CSR) si intendono tutte quelle politiche attuate dal management di un'impresa, finalizzate alla creazione e alla trasmissione di un insieme di valori che rappresentano la vision dell'impresa. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa ha assunto un ruolo sempre più importante nel tempo per le imprese, questo perché i consumatori sono guidati da istinti irrazionali ed intangibili che hanno portato le imprese ad impegnarsi in tutte quelle cause utili per la società. La CSR dunque è una parte fondamentale della corporate governance soprattutto nel momento in cui l'attività dell'organizzazione risulta essere in contrasto con il benessere della società. A tal proposito si potrebbe pensare che concentrarsi sull'impegno sociale possa allontanare l'impresa da quei risultati ritenuti ottimali, andando a ridurre il margine di guadagno; tuttavia queste azioni sono però necessarie per una serie di motivi tra cui troviamo la creazione di un legame indissolubile con il cliente, che dovrà vedere l'impresa come il

mezzo con cui anch'egli stesso può fare la sua parte, dimostrandosi sensibile alle tematiche attuali, andando ad acquistare prodotti o servizi di un certo produttore piuttosto che un altro, dimostrando l'efficacia delle strategie del management. Infatti, impegnarsi nella RSI può condurre all'ottenimento di una serie di benefici tra cui la riduzione di costi operativi, un miglioramento della reputation e ad un aumento della fedeltà dei clienti e del numero delle vendite. Il World Business Council for Sustainable Development definisce la CSR come: "the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large", cioè come il costante impegno delle imprese a comportarsi eticamente migliorando la qualità della vita della forza lavoro e delle loro famiglie, nonché della comunità locale e della società in generale. Nel corso degli anni sono state fatte varie proposte da accademici riguardo al possibile contenuto della RSI. L'elenco esistente di attività è già molto corposo e comprende, tra l'altro, azioni a sostegno dell'istruzione, dell'occupazione e della formazione, della salute e sicurezza sul lavoro, dei diritti civili e delle pari opportunità, del rinnovamento e dello sviluppo urbano, della filantropia, della riduzione dell'inquinamento, della qualità prodotti/servizi, conservazione e ricreazione delle risorse naturali, cultura e arte, cure mediche e così via (Frederick, 2006). È evidente che definire la CSR in base ad un elenco di attività pertinenti è problematico. Tuttavia, la formulazione di una definizione concettuale universalmente accettabile si rivela un compito difficile. Uno studio recente ha contato circa 37 definizioni di CSR (Dahlsrud, 2006); numero che Carroll e Shabana (2010) ritengono essere una sottovalutazione selvaggia.



Figura 1.1 Diagramma riguardo la qualità del management mallenbaker.net/csr/definition

1.2 Cenni storici e teorie riguardo la RSI

La prima traccia di CSR la si può trovare nell'antica Mesopotamia grazie al Re Hammurabi, il quale sancì che tutti coloro che svolgevano lavori con negligenza per i concittadini sarebbero stati puniti con la morte. Il primo accenno di CSR in una versione più strategica fu durante gli anni 20' negli USA, infatti emerse la problematica che non solo gli interessi degli azionisti dovevano essere tutelati, ma anche quelli di tutti coloro che per diversi motivi avevano interesse al buon andamento dell'impresa. In questo periodo si sviluppò l'idea per cui l'impresa doveva essere responsabile dell'impatto delle proprie azioni sull'ambiente. Negli anni 70' si arrivò ad una più attuale concezione di RSI, questo a causa del processo di globalizzazione iniziato in quegli anni che ha portato

ad un aumento delle dimensioni delle società e ad un progressivo aumento della loro influenza. Infatti, in seguito a questa evoluzione si passò ad una concezione di RSI per cui il management avrebbe dovuto indirizzare le strategie, dunque il comportamento dell'impresa, verso tutti quegli obiettivi ritenuti socialmente utili. Questa evoluzione si basa sull'idea che l'organizzazione non deve essere soltanto vista come orientata ad un guadagno fine a se stesso ma come un'entità capace di essere responsabile delle proprie azioni e di indirizzare sempre il suo comportamento per il bene della società. Per tali ragioni, nel corso di questi anni si passò dal considerare l'impegno sociale non solo come un costo ma nella prospettiva di opportunità in continuo miglioramento e per ottenere performance migliori dei competitors. Oggi, il business case è predominante in molti libri, articoli e relazioni sulla RSI, che annunciano il collegamento tra obiettivi finanziari e scopi sociali (Vogel, 2005). In effetti, le teorie più eminenti della RSI si basano sull'ipotesi del business case. Per esempio, la teoria degli stakeholder (Freeman, 1984) implica che le aziende debbano prestare attenzione ai gruppi non finanziari come i consumatori, i dipendenti e le comunità locali, perché così facendo le imprese possono ottenere vantaggi significativi. Allo stesso modo, la teoria istituzionale sostiene che le imprese sono motivate ad applicare pratiche credibili perché i rendimenti a tale comportamento sono elevati (Jones, 1995; McWilliams, et al., 2006). Allo stesso modo, resource-based-view-of-the-firm theory (Hart, 1995; McWilliams & Siegel, 2001; Russo & Fouts, 1997) afferma che l'adozione di pratiche sociali può conferire all'impresa un vantaggio rispetto alla concorrenza. Inoltre, uno dei modelli CSR più utilizzati, la piramide CSR di Carroll (1991), si basa sulla proposizione che un'azienda socialmente responsabile deve contemporaneamente cercare di ottenere un profitto e di essere un buon cittadino. Nel tempo molti economisti hanno dato il loro contributo nel cercare di trovare la definizione più corretta di CSR; tra le più importanti troviamo:

Bowen (1953) sostiene che il termine CSR si riferisce agli obblighi degli uomini d'affari di perseguire tali politiche ritenute socialmente utili, di prendere tali decisioni o di seguire quelle linee d'azione che sono auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.

Frederick (1960) afferma che la responsabilità sociale implica un atteggiamento pubblico nei confronti delle risorse economiche e umane della società e la volontà di

vedere che tali risorse sono utilizzate per scopi sociali ampi e non semplicemente per gli interessi strettamente circoscritti delle persone e delle imprese private.

Friedman (1962) sostiene che esiste un'unica responsabilità sociale delle imprese: utilizzare le proprie risorse e impegnarsi in attività volte ad aumentare i profitti finché rimane all'interno delle regole del gioco, vale a dire, impegnarsi in una competizione aperta e libera senza inganni o frode.

Davies e Blostrom (1966) sostengono che la responsabilità sociale, si riferisce all'obbligo di una persona di considerare gli effetti delle sue decisioni e azioni sull'intero sistema sociale.

Sethi (1975) asserisce che la responsabilità sociale implica il comportamento aziendale sia portato ad un livello in cui è congruente con le norme sociali prevalenti, i valori e le aspettative delle prestazioni.

Carrol (1979) dichiara che la responsabilità sociale delle imprese comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha riguardo le organizzazioni in un dato momento.

Jones (1980) dice che responsabilità sociale delle imprese è l'idea che le corporazioni hanno un obbligo nei confronti dei gruppi costituenti nella società degli azionisti e oltre quello previsto dalla legge e dal contratto sindacale.

Wood (1991) sostiene che l'idea di base della responsabilità sociale delle imprese è che le imprese e la società sono intrecciate piuttosto che entità distinte.

Baker (2003) afferma che la RSI riguarda il modo in cui le aziende gestiscono i processi aziendali per produrre un impatto positivo generale sulla società.

Uno tra i più importanti fautori di questa nuova concezione fu Carrol, il quale all'interno di: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, "Academy of Management Review, sostiene che la CSR *"comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in*

un dato momento” A partire da questa considerazione è stata configurata una piramide, nella quale sono analizzati quattro diversi stadi della responsabilità.



Figura 1.2 Piramide della responsabilità sociale d'impresa Carrol

Google Images. Pyramid of CSR. https://www.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1920&bih=955&q=Pyramid+of+CSR&oq=Pyramid+of+CSR&gs_l=img.12..0l2joi24l4.13711.18241.0.23864.14.10.0.4.4.0.88.578.10.10.0...0...1ac.1.64.img..0.14.598.58IAXeqmf6Y.

Alla base di questa piramide troviamo la responsabilità economica basata sul fare ciò che è richiesto dal mercato; al gradino successivo c'è la responsabilità legale che risponde agli obblighi imposti dalla legge ed è fondata sul fare ciò che è richiesto dagli azionisti. Pertanto, questi primi due gradini rispondono dunque a degli obblighi di legge, mentre gli ultimi due, ovvero responsabilità etica e filantropica a dettami morali ed etici. La responsabilità etica non si basa su un vincolo imposto dalla legge ma su dei valori che comunque ci si aspetta di trovare in un'impresa; quella filantropica invece risulta essere collegata a dei principi che la società attende siano corrisposti.

Un altro importante contributo nella definizione di RSI fu dato da Freeman nel 1984 grazie al suo Stakeholder approach. Questa teoria si basa su uno studio delle relazioni che legano un'azienda ai suoi clienti. Il suo libro identifica e modella i gruppi che sono gli stakeholder di un'azienda, e descrive e raccomanda metodi attraverso i quali, la direzione può tenere in debito conto gli interessi di quei gruppi.

1.3 Ragioni della RSI

La RSI è una tecnica utilizzata dalle aziende per trarre benefici interni e allo stesso tempo avvantaggiare la società. Dunque, ci sono diverse cause che possono spingere un'impresa a destinare una parte degli investimenti in politiche socialmente utili. Possiamo trovare motivazioni estrinseche, che partendo dal fine sociale mirano al raggiungimento di altri traguardi, tra cui si colloca un aumento dei guadagni, infatti alcuni studi hanno rinvenuto una relazione positiva tra CSR e redditività (Orlitzky et al., 2003; Posnikoff 1997; Waddock and Graves 2003) o shareholdervalue (Tudway e Pascal 2006). Tra le motivazioni estrinseche un ruolo fondamentale è svolto dalle motivazioni economiche o strategiche che spingono alla messa in atto di politiche socialmente responsabili, al fine di aumentare la performance dell'impresa. La CSR infatti può aumentare la reputazione dell'impresa, aiutandola a differenziarsi riuscendo così ad aumentare le vendite e la sua quota di mercato. Una buona reputazione inoltre può attrarre nuovi potenziali dipendenti e ad avere un clima di lavoro interno più solido e dunque ad una maggiore fiducia nell'azienda e ad aumentare l'impegno dei dipendenti che credono nella causa. La reputazione svolge un ruolo fondamentale nella creazione del legame tra cliente ed impresa, infatti riuscire a trasmettere l'impegno sociale dall'impresa alla clientela può comportare un risparmio nelle attività di marketing, poichè trovare nuovi clienti è molto più dispendioso rispetto a mantenere quelli attuali. Si può rintracciare un primo utilizzo di queste tecniche per riuscire ad abbattere i costi, infatti le imprese che investono nella prevenzione dell'inquinamento possono ridurre i costi per l'energia, i rifiuti e l'imballaggio, come è stato per General Mills che nel 2011 si era posta l'obiettivo di ridurre il consumo di energia del 20% entro il 2015 e stando al rapporto CSR della società, sono stati risparmiati circa 600000\$.

Gli studi che sottolineano l'influenza di fattori esterni nella decisione delle imprese di impegnarsi in attività di CSR tentano di stabilire un legame tra pressioni esterne, come

richieste degli azionisti, regolamentazione o pressione tra pari e adozione di pratiche CSR (Muller & Kolk, 2010). Ad esempio, Deegan et al. (2002) sostengono che le azioni sociali e ambientali intraprese dalle imprese sono associate alla portata dell'attenzione dei media. La loro ricerca indica una relazione positiva tra l'attenzione dei media riservata a questioni particolari e l'attenzione prestata alle stesse questioni dalle aziende. Gli studiosi sostengono che la continua attenzione da parte dei media, in particolare la copertura mediatica negativa, potrebbe portare all'impegno delle imprese nella RSI.

Altre cause scatenanti possono essere le motivazioni intrinseche ovvero quelle che spingono a compiere determinate azioni poiché ritenute desiderabili. Infatti, oltre ai motivi strategico-finanziari, i gestori possono contribuire alla CSR per ragioni non finanziarie. In questo ambito l'impegno nella CSR è visto come fine a se stesso, dunque indipendente dai benefici finanziari che ne possono derivare. A tal proposito sono riconosciute due tipi di motivazioni intrinseche: RSI come dovere morale e RSI come forma di altruismo. La prima concezione può derivare da principi etici che caratterizzano il fare dell'impresa, dunque queste azioni sono messe in atto poiché ritenute giuste e non perché siano piacevoli o perché portino risultati migliori all'impresa.

Un altro tipo di motivazione intrinseca è l'altruismo che da Ribar e Wilhelm viene distinto in puro e impuro.

La responsabilità sociale delle imprese (CSR) è però anche nota anche come coscienza aziendale e dunque non può essere considerata come un invito a salvare il mondo. È semplicemente un modo per le aziende di creare vantaggi per la società e allo stesso tempo di trarne beneficio. La CSR è una forma di autoregolamentazione aziendale integrata in un modello di business. Le aziende dovrebbero abbracciare la responsabilità sociale delle imprese come un modo per eccellere nelle seguenti pratiche commerciali.

1. Coinvolgimento del cliente

Una delle funzioni fondamentali della CSR è di migliorare l'azienda e la sua reputazione. Fondamentalmente, l'impresa desidera che le persone siano a conoscenza del loro impegno. L'utilizzo della CSR può essere d'aiuto a interagire con i propri clienti in modi diversi e nuovi. Può essere più semplice iniziare conversazioni con i clienti poiché il messaggio riguarda qualcosa di "buono".

2. Impegno dei dipendenti

Sulla base del coinvolgimento del cliente, è importante e utile che anche i dipendenti siano a conoscenza di cosa stia succedendo all'interno dell'organizzazione. Nel momento in cui ai dipendenti non è manifestato l'insieme delle attività svolte, l'azienda perde una grossa opportunità. Infatti dipendenti ben informati ed integrati all'interno di ogni attività dell'impresa, acquisiranno un senso di orgoglio e di felicità sul posto di lavoro, questo poiché consapevoli di essere socialmente utili.

3. Differenziazione del marchio

La differenziazione del marchio era la ragione principale per cui le aziende partecipavano alla RSI. Ora che la CSR è diventata più comune, usarla per la differenziazione del marchio è diventata più difficile. Ad esempio, Coca-Cola e Pepsi cercano regolarmente modi per sottrarre quote di mercato l'una dall'altra. Eppure stanno entrambi partecipando a approcci simili alla CSR. Alla fine, è più complicato distinguere il tuo marchio utilizzando CSR in questi giorni, ma questo è ancora visto come un potenziale vantaggio.

4. Piani a lungo termine

CSR è anche il modo in cui un'azienda guarda al futuro. È uno sforzo per esaminare l'interesse e la sostenibilità dell'azienda. Le iniziative di CSR aiutano le organizzazioni a fare un passo indietro e tralasciando per un minuto il prossimo trimestre e concentrandosi su dieci anni da oggi.

5. Ridurre i costi

Un ulteriore motivo della CSR è la possibile riduzione dei costi operativi in seguito alla messa in atto di politiche socialmente utili.

In termini di efficienza, l'introduzione di una CSR o di una politica di sostenibilità spesso avvia l'analisi delle risorse materiali ed energetiche utilizzate e le modalità con cui poter ottenere una riduzione dei costi ed un beneficio ambientale. Ad esempio, la decisione di

passare da una fonte di energia fossile a una fonte di energia rinnovabile, può ridurre i costi a lungo termine. Allo stesso modo, la decisione di riprogettare l'imballaggio con un uso ridotto di materiale può far risparmiare alle risorse finanziarie dell'azienda spese in precedenza per acquisti di materiale più elevati. Una società può anche iniziare a impiegare un modello di business circolare a causa della sua consapevolezza della CSR e trasformare materiale e risorse precedentemente considerati come rifiuti in input preziosi per la loro azienda (Bocken, et al., 2014).

6. Innovazione

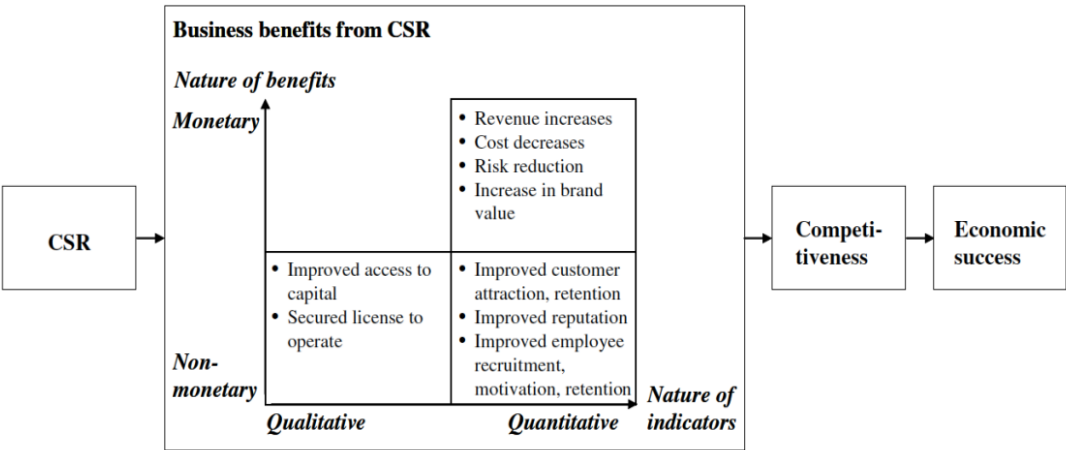
Questo è probabilmente uno dei più grandi (e più ovvi) benefici alla CSR. L'innovazione è un grande vantaggio per un'azienda e per la società. Una società realizzerà piani e ricerche per lo sviluppo di un certo tipo di sostenibilità e finirà con un prodotto che può veramente cambiare il mondo in meglio. Ad esempio, Unilever è stata in grado di produrre un nuovo balsamo per capelli che si utilizza con una quantità inferiore di acqua. Tale risultato non sarebbe stato ottenuto senza l'idea di sostenibilità e CSR.

La CSR dunque porta molti vantaggi sia per l'azienda sia per la società ed è per questo che i managers stanno dando più spazio a questi impegni, stanziando sempre più fondi per il loro sviluppo. Si può fare del bene al mondo, riducendo i costi e rendendo l'impresa sostenibile.

Weber (2008) ha definito i motivi che portano un'impresa a mettere in atto politiche di CSR, andando ad analizzare i benefici che possono portare ad un'azienda, dimostrando che si possono ottenere benefici monetari e non, che forniscono maggiore valore competitivo ad un'azienda. Ciascuno dei benefici discussi può essere identificato in uno dei quattro quadranti del modello di impatto presentato nella Figura 1.3. Lungo l'asse verticale, i benefici della CSR sono divisi tra quelli che forniscono un impatto monetario diretto (es. Aumento dei ricavi e riduzione dei costi) e quelli che contribuiscono al valore non monetario (ad es. miglioramento dell'attrazione e della reputazione del cliente). I benefici non monetari contribuiscono anche al guadagno finanziario, ma in modo indiretto. I vantaggi della CSR sono anche divisi per il modo in cui sono misurati, qualitativamente o quantitativamente, lungo l'asse orizzontale. Per riferire e comunicare le azioni di CSR messe in atto le aziende devono monitorare e misurare le proprie attività,

rispetto a indicatori qualitativi e quantitativi definiti. Vantaggi come maggiore fiducia e legittimità e maggiore accesso al capitale sono misurati qualitativamente, mentre le entrate, il valore del marchio e gli aumenti dei clienti sono misurati in termini numerici. La combinazione e la portata di questi benefici della CSR contribuiscono quindi al livello di vantaggio competitivo per un'azienda e al conseguente successo economico.

Figura1.3 CSR impact model (Weber, 2008)
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-business-case-for-corporate-social-A-approach-Weber/4bb10f3dec1d211f314fc420f05defd44ca61689>



Capitolo 2 – Integrazione della CSR nella strategia d'impresa

2.1 Rapporto tra Corporate Governance e Corporate Social Responsibility

Secondo l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), la struttura di Corporate Governance specifica la distribuzione dei diritti e delle responsabilità tra i diversi partecipanti alla società, come ad esempio, il Consiglio, i dirigenti, gli azionisti e le altre parti interessate ed enuncia le regole e le procedure per prendere decisioni in materia di affari societari. Secondo Sir Adrian Cadbury, "la Corporate Governance è il sistema attraverso il quale le aziende sono dirette e controllate ...". Il governo societario può essere definito come l'ampia gamma di politiche e pratiche etiche che sono adottate da un'organizzazione nei suoi rapporti con gli stakeholders. La concettualizzazione della RSI, da principio, era considerata puramente sotto il profilo della filantropia o della carità. Tuttavia, durante la fase di post-liberalizzazione c'è stato un passaggio fondamentale ovvero da questo modello di CSR basato sulla filantropia, a un modello fondato sulla partecipazione degli stakeholders. Inoltre, la CSR si sta gradualmente fondendo nelle pratiche di Corporate Governance delle società. Sia la Corporate Governance che la RSI si concentrano sulle pratiche etiche nel business e sulla reattività di un'organizzazione ai suoi stakeholders e all'ambiente in cui opera. Corporate Governance e CSR pertanto contribuiscono a migliorare l'immagine dell'organizzazione, influenzandone direttamente i processi e a potenziare le prestazioni. I principi dell'OCSE sulla Corporate Governance, la partecipazione al Global Compact delle Nazioni Unite diffondono luce sul regime della RSI. È opportuno ricordare che la trasparenza, la divulgazione, la sostenibilità e il comportamento etico sono temi centrali sia nella CSR che nella Corporate Governance e che la CSR si basa sul concetto di autogoverno, che è collegato al meccanismo legale e normativo esterno, mentre la Corporate Governance è il più ampio meccanismo di controllo all'interno del quale un'azienda prende le decisioni di gestione. Inoltre, gli obiettivi e i benefici della CSR e della Corporate Governance sono simili per natura, alcuni dei quali sono riportati di seguito:

- Aumentare la fiducia dei cittadini attraverso la trasparenza delle strategie dell'impresa, sia per quanto concerne gli aspetti finanziari sia per quelli non finanziari, realizzando maggior valore per gli azionisti.

- Consolidare e rafforzare l'apprezzamento del marchio dell'azienda.
- Migliorare sostanzialmente le sue relazioni con le parti interessate.
- Contribuire allo sviluppo della zona in cui la società svolge la propria attività.
- Affrontare le problematiche dei vari soggetti coinvolti in modo equilibrato e contemporaneamente mantenere una forte posizione di mercato.

Inoltre, potrebbe essere utile notare che in caso di società non quotate non esiste un sistema solido del governo societario, sebbene ci siano alcune disposizioni nel Companies Act, 1956, in questo contesto la relazione tra Corporate Governance e CSR è molto importante e significativa. Al fine di valutare la posizione attuale di CSR e Corporate Governance, varrebbe la pena esaminare il quadro giuridico e normativo relativo alla RSI e alla Corporate Governance.

2.2 Strumenti di CSR

Origini

Negli ultimi anni si è assistito a una proliferazione degli strumenti di CSR, tra cui troviamo codici, standard di rendicontazione, linee guida, schemi di etichettatura, sistemi di gestione ed infine metodologie di screening per investimenti socialmente responsabili. Non tutti questi strumenti sono comparabili per portata, intento, origine, implementazione o applicabilità a particolari aziende o settori. Poiché le aspettative sulla responsabilità sociale delle imprese diventano più definite, vi è un forte motivo per una maggiore trasparenza, credibilità e coerenza tra standard, prassi e misurazione delle prestazioni. Un elemento importante nella promozione della RSI il loro uso, i loro vantaggi e limiti. Gli strumenti relativi alla RSI rispondono ad un'ampia varietà di strutture organizzative e strutture di governance. Si parte dalle istituzioni esistenti, che si impegnano nella formazione di nuovi strumenti come la Commissione Europea e l'etichetta ecologica dell'UE, a nuove istituzioni e alleanze multisettoriali create per sviluppare strumenti di CSR, come Social Accountability International e SA8000. Questi raggruppamenti riuniscono individui e organizzazioni di tutti i settori pubblico, privato e volontario per negoziare, attuare, monitorare e rivedere gli strumenti emergenti. L'insieme in continua evoluzione delle partnership multi-stakeholder offre una diversa base di legittimità, una vasta gamma di reti e relazioni e una combinazione di culture e competenze organizzative,

che possono fornire i mezzi per rispondere a questa sfida. La maggior parte degli strumenti relativi alla RSI si occupano solo di uno dei tre pilastri dello sviluppo sostenibile (sociale, ambientale o economico); ad esempio lo standard SA8000 è specifico per un singolo argomento all'interno di una specifica area. Alcuni strumenti, come il GRI, l'UN Global Compact e l'AA1000S, forniscono alcuni parametri generici su come affrontare i problemi principali. Anche se è probabile che non sia gestibile lo sviluppo di un unico strumento di CSR universale, rigoroso ma flessibile che possa sostituire l'intera gamma di strumenti, che offrono approcci complementari a questa sfida, fornendo una base rigorosa per la valutazione delle prestazioni correnti e al tempo stesso un miglioramento continuo ed innovazione. Il Global Compact (GC) e le linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali sono i più importanti strumenti globali a livello aziendale. Il Global Compact si concentra ora sui più importanti accordi internazionali, standard internazionali e anticorruzione. Pur attuando ulteriori meccanismi, quelli di attuazione rimangono deboli. La comunità imprenditoriale sostiene che l'autoregolamentazione sia l'approccio migliore, che già da sola può portare ad ottimi risultati. Le ONG, ma anche altri enti, hanno criticato l'assenza di meccanismi di monitoraggio e sanzione. Le linee guida dell'OCSE contro il GC sono state l'unico codice globale riconosciuto a livello multilaterale a essere stato concordato tra i governi. I principi enunciati negli orientamenti vanno ben oltre i principi del GC, che riguardano aspetti quali la tassazione, gli interessi dei consumatori e la divulgazione di informazioni. I principi generali hanno anche formulato le responsabilità dei fornitori e dei subappaltatori. Le linee guida dell'OCSE si concentrano sulla struttura tripartita (governo, imprese, ONG o organizzazioni di lavoratori). Questa struttura impedisce ai singoli attori di dare risalto alla loro attività principalmente come misura PR. Le linee guida GC e OCSE devono essere considerate non come alternative ma come strumenti complementari. Rafforzando le reti regionali di GC e promuovendo forum globali multi-stakeholder, la cooperazione allo sviluppo può fare molto per spianare la strada alla CSR nei paesi in via di sviluppo. Per aumentare l'accettazione del GC, è necessario impegnarsi maggiormente nella sfera del monitoraggio. Come le linee guida dell'OCSE, lo sviluppo e la cooperazione, in particolare per la catena di approvvigionamento. Dovrebbe essere intrapresa un'azione per contrastare qualsiasi rifiuto di responsabilità in questo ambito attraverso l'applicazione delle Linee Guida, esclusivamente agli investimenti. Una

maggiore trasparenza delle attività dei punti di contatto nazionali potrebbe contribuire ad aumentare l'importanza degli orientamenti dell'OCSE, come strumento globale per la responsabilità sociale delle imprese.

2.3 CSR Management

Negli ultimi anni le imprese maggiori hanno avvertito la necessità di dotarsi di una figura esperta nell'ambito sociale, poiché la consapevolezza che il loro lavoro portasse degli effetti sull'ambiente e sulle persone, è diventata sempre più grande al punto di avvertire il bisogno di istituire una nuova posizione lavorativa che si occupasse di queste problematiche. Infatti, è una figura sempre più richiesta che richiede sia competenze tecniche che relazionali con l'intento di guidare l'azienda verso il cambiamento. Il CSR manager concilia gli obiettivi economici dell'azienda con il contributo che può dare alla comunità, al territorio e agli stakeholder coinvolti. Questa figura porta in azienda la cultura della sostenibilità e sovrintende alla responsabilità sociale di quest'ultima. Molte imprese soprattutto negli Stati Uniti e nel Nord Europa hanno iniziato a nominare un responsabile interno per la CSR e questa tendenza viene lentamente recepita anche dalle piccole imprese. La responsabilità principale di un manager o direttore aziendale di responsabilità sociale è di supervisionare la creazione e l'implementazione degli obiettivi di responsabilità sociale di un'organizzazione. Le mansioni variano a seconda delle dimensioni, delle esigenze e della mission dell'organizzazione. Tra i compiti principali di un manager della responsabilità sociale delle imprese possiamo trovare:

- Assistere l'azienda nello sviluppo, gestione e modifica delle politiche di responsabilità sociale.
- Utilizzare la comunicazione interna per rafforzare le politiche di responsabilità sociale dell'azienda.
- Raggiungere il pubblico tramite PR e marketing per consegnare il messaggio dell'impegno dell'azienda verso la responsabilità sociale.
- Lavorare sulle strategie di branding aziendale con il dipartimento marketing.
- Attrarre nuovi talenti.

Molto spesso le iniziative sociali intraprese possono non essere correlate direttamente al core business dell'impresa. In questo ambito si nota dunque la necessità di affidare questi compiti ad un soggetto che risulti avere esperienza in questo ambito e che quindi riesca a mettere in atto queste azioni con successo. Il CSR manager nella maggior parte dei casi non ha un vero e proprio ruolo decisionale, ma affianca il management dell'impresa nella sfera decisionale. Questa posizione può dunque essere definita come quella figura a cui l'imprenditore si affida per rispondere agli obblighi sociali assunti dalla società. Come afferma Nicoletti, "Le competenze del CSR Manager sono suddivise in due tipi: verticale e orizzontale. Le competenze verticali riguardano le capacità manageriali e tecniche dell'individuo, che vanno dall'organizzazione alla leadership, mentre le competenze orizzontali, invece, riguardano abilità sociali e soft, cioè capacità relazionali e comunicative." Il CSR Manager deve combinare tutte queste abilità. "È un ruolo complesso e sfaccettato, che concilia la normale gestione aziendale con una forte spinta innovativa, in modo da guidare l'azienda verso il cambiamento anticipando le tendenze e cogliendo nuove opportunità di business. Il CSR Manager è fondamentalmente un innovatore. "

2.4 Strumenti di rendicontazione

2.4.1 Standard SA 8000

SA 8000 è sviluppato dalla SAI - Social Accountability International, un'affiliata del Council on Economic Priorities (CEP). Fondata nel 1969, CEP è un'organizzazione di ricerca di servizio pubblico a New York; la sua missione è quella di fornire un'analisi accurata e imparziale delle prestazioni sociali delle aziende. La SAI è stata fondata all'inizio del 1997. Ha convocato un gruppo di esperti per un comitato consultivo. Il Consiglio è responsabile della stesura dello standard SA 8000, oltre a fornire indicazioni e raccomandazioni in merito alla funzione, al funzionamento e alla politica della SAI. L'Advisory Board di SAI comprende rappresentanti di sindacati, organizzazioni per i diritti umani e diritti dei bambini, università, rivenditori, produttori, appaltatori, organizzazioni non governative, consulenti, studi contabili e organismi di certificazione. I membri dell'Advisory Board SAI non rappresentano gli interessi di particolari

organizzazioni; sono stati nominati per la loro esperienza e conoscenza di settori particolari. Ciò al fine di garantire che gli interessi dei diversi settori siano adeguatamente rappresentati, consentendo in tal modo all'Advisory Board di mantenere una visione equilibrata

La certificazione SA 8000 affronta questioni quali lavoro forzato e minorile, salute e sicurezza sul lavoro, libertà di associazione e contrattazione collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro, compensazione e sistemi di gestione. Oltre a stabilire gli standard sul posto di lavoro in tutto il mondo, SA 8000 abbraccia anche gli accordi internazionali esistenti, incluse le convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro, la Dichiarazione Universale sui diritti umani e la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dell'infanzia. L'adozione della certificazione SA 8000 significa che un'organizzazione deve considerare l'impatto sociale delle proprie operazioni, oltre alle condizioni in cui operano i propri dipendenti, partner e fornitori. Può essere applicato a qualsiasi azienda, di qualsiasi dimensione, in tutto il mondo.

VANTAGGI DELLO STANDARD DI CERTIFICAZIONE SA 8000

Un'impresa che aderisce a questo standard, dimostra il suo impegno per la responsabilità sociale e per trattare i suoi dipendenti eticamente e in conformità con gli standard globali. Inoltre migliora la gestione e le prestazioni della supply chain e consente di garantire la conformità con gli standard globali e ridurre il rischio di negligenza, esposizione pubblica e possibili contenziosi. Accompagna l'azienda nel raggiungimento della vision e costruisce e rafforza la lealtà della forza lavoro, dei clienti e di tutti gli stakeholder. Consente all'impresa di dimostrare la corretta responsabilità sociale quando si fanno offerte per contratti internazionali o si espandono localmente per accogliere nuovi affari.

2.4.2 Standard AA 1000

L'AA1000 Assurance Standard (AA1000 AS) è uno standard per la valutazione e il rafforzamento della credibilità e della qualità del reporting sociale, economico e ambientale di un'organizzazione. È principalmente inteso per l'uso da parte di organismi

di controllo esterni che assicurano rapporti di un'organizzazione o account social (Assurance Providers), ma può anche essere utilizzato per guidare qualsiasi organizzazione nella costruzione dei suoi processi, sistemi e capacità di responsabilità. Il coinvolgimento degli stakeholder è centrale per AA.2000 AS.2. All'interno delle organizzazioni viene utilizzato come mezzo per guidare le prestazioni generali attraverso l'innovazione e l'apprendimento. "Qualità" in termini di AA1000 AS è il grado in cui un'organizzazione di reporting è aperta, coinvolgente e reattiva alle percezioni e alle aspettative degli stakeholder. AA1000 è costruito su due principi. In primo luogo, i processi di rendicontazione devono essere adattati per identificare, comprendere e rispondere ai problemi specifici di diverse organizzazioni, settori, parti interessate e strategie. In secondo luogo, i processi di coinvolgimento degli stakeholder robusti e di buona qualità possono informare in modo efficace il processo decisionale interno e consentire l'apprendimento e innovazione e quindi prestazioni migliorate. AA1000 AS è stato creato dall'istituto professionale senza scopo di lucro, AccountAbility, che offre servizi relativi all'assicurazione ai suoi membri attraverso la collaborazione.

AA1000 AS è uno standard non prescrittivo, gratuito, open source originato come parte del movimento di "contabilità sociale e controllo". Le caratteristiche principali di AA1000 AS sono:

- Un principio generale di "inclusività", noto come "l'impegno di responsabilità", che è alla base di tre principi: materialità, completezza e capacità di risposta.
- Dichiarazioni pubbliche di affidabilità.
- Requisito di divulgazione da parte del professionista dell'assicurazione sulla loro indipendenza (imparzialità) e competenze.

Fin dalla sua istituzione nel 1995, Accountability ha adottato un approccio alla qualità incentrato sugli interessi dello stakeholder o su tutti quei soggetti interessati dall'organizzazione. Per il business, questo includerebbe dipendenti e proprietari, così come quegli stakeholder che storicamente hanno avuto poca influenza sul processo decisionale e tuttavia sono influenzati, spesso in profondità, dalle attività commerciali. Lo standard AA1000 ha definito ciò in termini del principio di "inclusività" inteso come

diritto degli interessi delle parti interessate di essere ascoltati e che le organizzazioni si spieghino da sole in relazione a questi principi. AA1000 ha tradotto questo concetto in un "impegno di responsabilità" e in tre principi fondamentali correlati: materialità, completezza e reattività. Di questi, la più significativa è la "materialità", definita in termini di interessi degli stakeholder. Il principio di materialità richiede che l'organizzazione includa nella propria relazione informazioni riguardo le sue prestazioni sociali, ambientali ed economiche richieste dalle parti interessate affinché possano esprimere giudizi, prendere decisioni e compiere azioni. Si concentra su ciò che è importante per le parti interessate, nonché su ciò che è importante per l'organizzazione. Le informazioni sono "materiali" se la loro omissione o rappresentazione errata nel rapporto può influenzare i giudizi, le decisioni e le azioni degli stakeholder di un'organizzazione. Inoltre, il principio di completezza richiede che un'organizzazione sia in grado di identificare e comprendere a fondo gli aspetti materiali delle sue prestazioni di sostenibilità. Il suo messaggio principale può essere riassunto come misurare le cose giuste nel modo giusto.

Il principio di reattività richiede che un'organizzazione fornisca la prova che ha risposto in modo coerente alle preoccupazioni, alle politiche e agli standard pertinenti delle parti interessate, inclusa la risposta del pubblico, ma anche la gestione delle questioni materiali identificate con il miglioramento delle prestazioni.

Vantaggi dell'adozione dello standard AA 1000

AA1000 AS fornisce uno standard olistico per valutare che i conti / relazioni sociali di un'organizzazione affrontano sistematicamente l'intervallo appropriato di prestazioni e gli impatti sociali, ambientali ed economici.

L'AA1000 AS cerca di riecheggiare le preoccupazioni degli stakeholder e evidenziare se queste sono stati o non sono stati affrontati da un'organizzazione.

Cerca di instillare una cultura di sviluppo continuo attraverso la reattività degli stakeholder.

È flessibile per essere utilizzato da diversi tipi e dimensioni di organizzazioni con background diversi e in un intervallo di tempo.

Supporta e integra altri strumenti come le Linee guida di Global Reporting Initiative, SA8000, SIGMA e la serie ISO.

Cerca di facilitare l'apprendimento piuttosto che designare il "fallimento" contro un insieme di standard prescrittivi.

2.4.3 Standard ISO 26000

Le norme ISO 26000 stabiliscono i principi e le linee guida del concetto di responsabilità sociale. Questi standard offrono anche indicazioni e suggerimenti sui metodi di implementazione per diversi tipi di organizzazioni (aziende, ONG, sindacati, ecc.) per iniziare a operare in modo socialmente responsabile. Così ci si aspetta che le aziende con questa certificazione agiscano in modo etico, trasparente e contribuiscano al benessere della società. La normativa ISO 26000 è allineata con la definizione di Responsabilità sociale d'impresa (CSR) definita nel 2001 dall'Unione europea ed è per questo che in molte organizzazioni è considerata una parte fondamentale della loro strategia di RSI.

Il concetto di sviluppo sostenibile si basa su tre pilastri: economico, sociale e ambientale. Gli standard raccomandati dalla ISO 26000 possono quindi essere considerati come un contributo allo sviluppo sostenibile poiché si concentrano sulla creazione del benessere sociale, che è uno dei capisaldi dello sviluppo sostenibile. A lungo termine, tutte le attività dell'organizzazione dipendono dalla prosperità degli ecosistemi del mondo per prosperare, e in questo modo le imprese sostenibili non solo forniscono prodotti e servizi il più possibile eco-compatibili, ma operano anche in modo socialmente responsabile.

Qualsiasi organizzazione privata o pubblica che desideri stabilire la portata della propria responsabilità sociale secondo i criteri della norma ISO 26000 deve iniziare riflettendo su sette questioni centrali:

- Governance organizzativa;
- Diritti umani;

- Pratiche di lavoro;
- Responsabilità ambientale;
- Correttezza delle pratiche organizzative;
- Problemi di protezione dei consumatori e dei consumatori;
- Coinvolgimento e sviluppo delle comunità.

Ogni argomento suddiviso in diverse aree di azione che possono differire o sovrapporsi da un problema centrale ad un altro. Su ciascuno di questi problemi, ISO 26000 fornisce linee guida per le organizzazioni per valutare se stessi e stabilire gli obiettivi per il miglioramento.

ISO 26000 - Vantaggi

Secondo l' "organizzazione internazionale per la standardizzazione", una buona prestazione organizzativa in materia di responsabilità sociale può avere un impatto positivo in:

- HR, poiché attrae e conserva lavoratori, membri, clienti e utenti;
- Marketing e coinvolgimento del cliente, poiché migliora la reputazione del marchio;
- Aumentare l'impegno e la produttività dei dipendenti;
- Le relazioni con gli stakeholder come governi, media, altre aziende e comunità e le loro percezioni sulle prestazioni e gli impegni dell'organizzazione.

Come abbiamo visto, ISO 26000 è un insieme di raccomandazioni che mirano ad aiutare le organizzazioni a rivedere e pianificare criticamente le loro strategie di responsabilità sociale e tradurre i loro principi e obiettivi in azioni efficaci. A differenza di altri standard ISO ben noti, ISO 26000 non offre alcuna certificazione e funziona invece come un quadro per la riflessione e l'azione. Ciò significa che ISO 26000 fornisce alle organizzazioni una guida, mostrando loro i metodi per definire e agire in modi socialmente responsabili, ma non stabilisce obiettivi specifici che devono essere raggiunti.

Schematic overview of ISO 26000

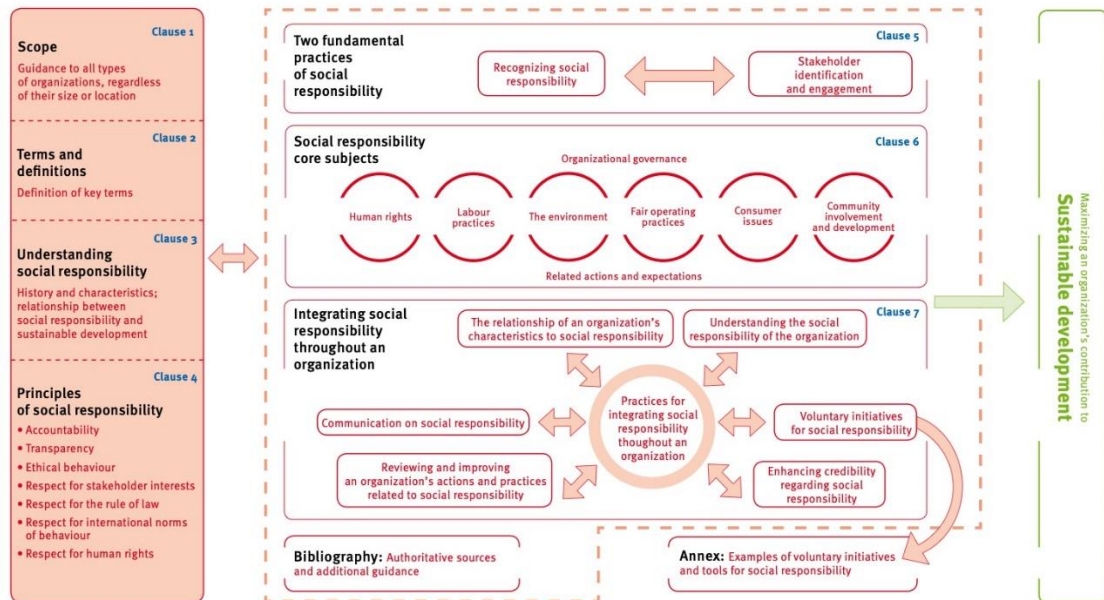


Figura 2.1 Overview ISO 26000 <https://www.iso.org/publication/PUB100260.html>

2.4.4 Bilancio sociale

Secondo la Global Reporting Initiative, un rapporto di CSR può essere definito come: “A sustainability report is a report published by a company or organization about the economic, environmental and social impacts caused by its everyday activities. A sustainability report also presents the organization’s values and governance model and demonstrates the link between its strategy and its commitment to a sustainable global economy.” Il report CSR (o report di responsabilità sociale aziendale) è un rapporto periodico (di solito annuale) pubblicato dalle aziende per riportare le proprie azioni e risultati di responsabilità sociale aziendale. Si tratta, quindi, di un documento che sintetizza e rende pubbliche tutte le informazioni sulle azioni implementate dalle aziende in merito al loro contributo ai principi dello sviluppo sostenibile. L'intenzione principale

di una relazione sulla sicurezza sociale o sulla sostenibilità è migliorare la trasparenza delle attività delle imprese. L'obiettivo è duplice: Da un lato, i rapporti CSR mirano a consentire alle aziende di misurare l'impatto delle loro attività sull'ambiente, sulla società e sull'economia (la famosa tripla bottom line). In questo modo, le aziende possono ottenere dati accurati e perspicaci che li aiuteranno a migliorare i loro processi e ad avere un impatto più positivo sui 3 capisaldi sopra menzionati. D'altra parte, un rapporto sulla sostenibilità consente anche alle aziende di comunicare esternamente con i propri stakeholder quali sono i loro obiettivi in materia di sviluppo sostenibile e CSR. Ciò consente alle parti interessate di conoscere meglio quali sono gli obiettivi a breve, medio e lungo termine delle società e prendere decisioni più informate. La CSR e i report di sostenibilità possono essere utilizzati per raggiungere obiettivi interni e / o esterni. Per quanto riguarda l'aspetto interno, i report CSR sono importanti poiché consentono alle aziende di stimare l'impatto delle loro attività sull'ambiente, sulla società e sull'economia. Attraverso i dati dettagliati e significativi raccolti per il rapporto CSR, le aziende hanno la possibilità di migliorare le loro operazioni e ridurre i costi. Non solo perché hanno il potere di ottimizzare e ridurre il loro consumo di energia, ma anche in quanto riesaminano i loro cicli di rifiuti e lo smaltimento che spesso porta all'innovazione di prodotto o alle opportunità di economia circolare. Infine, poiché la raccolta di questi dati richiede sforzi congiunti da parte di diversi dipartimenti, i dipendenti finiscono per sapere che l'azienda si concentra sulla CSR e sulla sostenibilità, il che ha dimostrato di aumentare la fidelizzazione dei dipendenti e di ridurre il fatturato (e i relativi costi). Quando si tratta di benefici esterni, una relazione sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale può aiutare le imprese a interagire meglio con le loro parti interessate, il che può portare alcuni vantaggi. Infatti consente alle parti interessate di conoscere le decisioni dei progetti a breve, medio e lungo termine. Le società possono essere meglio comprese e possono avere risultati finanziari positivi. Ad esempio, può consentire di essere consapevoli del fatto che una determinata azienda contribuisce positivamente a ridurre al minimo gli impatti negativi di un rischio ambientale o che si concentra esclusivamente su profitti crescenti per i suoi gestori e investitori. In questo modo, i consumatori possono decidere se vogliono acquistare da un marchio che protegge gli orangutan procurando o meno olio di palma sostenibile, gli investitori possono anticipare se le aziende sono consapevoli delle conseguenze dei cambiamenti climatici e avranno ancora sulle loro catene del valore

e business continuity, i giornalisti possono condividere le migliori pratiche sui casi, le ONG possono fare pressioni affinché le aziende riesaminino le loro politiche di sostenibilità, ecc.

Metodo Standard o metodo personalizzato

Uno dei modi in cui le aziende possono condividere la propria politica di CSR e sostenibilità, sia internamente, ma soprattutto all'esterno, è di utilizzare e seguire standard come ISO 2600, l'iniziativa di reporting globale, il reporting integrato o l'indice di sostenibilità Dow Jones. Sebbene questo tipo di report CSR sia utile per ottenere certificazioni come B-Corp, Dow Jones o FTSE4GOOD, di solito finiscono per trasformarsi in documenti lunghi e molto dettagliati. Il fatto che una terza parte, con autorità in materia di responsabilità sociale delle imprese, dia certificazioni a queste società è senza dubbio una prova forte che queste pratiche di responsabilità sociale e di sostenibilità di queste società possono essere considerate attendibili. Tuttavia, a causa dell'eccessiva durata, questi spesso non sono buoni modi di presentare le informazioni, ad esempio, molti consumatori comuni vogliono solo conoscere alcuni aspetti salienti della sostenibilità delle aziende. Un altro modo in cui un'azienda può presentare il suo report CSR è creare un modello personalizzato e univoco. In questo modo, le aziende possono comunicare ai propri stakeholder i punti salienti delle loro strategie di sostenibilità, informandoli sui rischi e le opportunità coinvolte, sulle politiche intraprese e sui risultati raggiunti finora. Tuttavia, poiché non rispetta alcuna struttura specifica, questo approccio ha il lato negativo che i lettori devono essere i più critici riguardo alle informazioni che vengono offerte. Perché se le aziende presentano i dati senza mostrare come hanno ottenuto i loro numeri, o parlano di iniziative che non sembrano essere integrate con una strategia globale, potrebbero provare a dimostrare di avere CSR e problemi di sostenibilità, quando in realtà non lo fanno. Per trovare il meglio di entrambi i mondi, molte aziende finiscono per fare entrambi i tipi di rapporto. Nella maggior parte dei casi, iniziano raccogliendo le informazioni e costruendo un rapporto standardizzato seguendo le linee guida di, ad esempio, un'iniziativa di reporting globale o Dow Jones. Alla fine, prendono i punti principali, creano un design accattivante e pubblicizzano il proprio rapporto CSR personalizzato dal quale, in molti casi, le persone più curiose possono trovare un indice collegato al report principale (completo).

Capitolo 3

3.1 Introduzione al concetto di vantaggio competitivo

Per descrivere l'influenza che la RSI può avere sul vantaggio competitivo di un'azienda è importante sapere come è possibile ottenere un vantaggio competitivo. Questo può essere raggiunto se la strategia attuale è la creazione di valore, e non è attualmente implementata dai concorrenti presenti o futuri (Barney, 1991). La resource based view ha cominciato ad emergere tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta (Peteraf, 1993). Una società ottiene un vantaggio competitivo quando i suoi profitti superano la media dell'industria nella quale opera (Porter, 1990). La resource based view theory si basa su condizioni teoriche che sono alla base del vantaggio competitivo.

Secondo Peteraf (1993), vi sono quattro di queste condizioni:

- l'eterogeneità delle risorse
- i limiti ex post alla concorrenza
- la mobilità imperfetta delle risorse
- i limiti ex ante alla concorrenza.

Eterogeneità delle risorse

L'assunto di base di questa teoria è che le risorse necessarie alla produzione sono eterogenee (Barney, 1991). Le imprese dotate di tali risorse sono in grado di produrre in modo più economico e sono in grado di soddisfare le esigenze dei clienti in modo migliore (Peteraf, 1993). "L'eterogeneità implica che aziende di diverse capacità siano in grado di competere sul mercato o quanto meno di raggiungere il "pareggio" (Peteraf, 1993, p.180). Quando un'impresa possiede risorse marginali può solo raggiungere il break even point mentre un'azienda con risorse superiori è in grado di avere costi medi inferiori rispetto ai suoi concorrenti. Questa definizione può essere suddivisa in due teorie, **rendita ricardiana** e **rendita di monopolio**. Tuttavia, indipendentemente dalla natura delle rendite, è così che un vantaggio competitivo sostenuto richiede che la condizione di eterogeneità sia preservata. Se l'eterogeneità è un fenomeno di breve durata, le rendite saranno fugaci. Ciò significa che le condizioni di eterogeneità devono essere

relativamente durature per aggiungere valore ed un vantaggio competitivo (Peteraf, 1993).

Limiti ex post alla concorrenza

L'eterogeneità duratura si verificherà se esistono anche limiti ex post alla concorrenza e ciò significa che ci sono forze che limitano la concorrenza per gli affitti. Ci sono due fattori critici per ridurre questi limiti della concorrenza, vale a dire: **l'imitabilità imperfetta** e **la sostituibilità imperfetta** (Peteraf, 1993). Rumelt (1984) definisce tali azioni come “meccanismi di isolamento” e sono descritti come un fenomeno che protegge le singole aziende dall'imitazione delle risorse dell'azienda da parte dei concorrenti. Ad esempio, diritti di proprietà, capacità manageriali e asimmetrie informative. Creano barriere per scoraggiare la concorrenza che imita le risorse (chiave) delle imprese, le capacità e le strategie (Oktemil, Greenley & Broderick, 2000).

Mobilità imperfetta delle risorse

La terza condizione per il vantaggio competitivo è che una risorsa sia perfettamente immobile. Una risorsa è perfettamente immobile se non può essere scambiata (Peteraf, 1993). Per comprendere cosa si intende con **risorse perfettamente immobili**, Dierickx e Cool (1989) hanno fornito alcuni esempi tra i quali troviamo: risorse con diritti di proprietà, risorse preziose all'interno dell'azienda che le impiega, risorse specializzate per esigenze specifiche dell'azienda. Come citato da Peteraf (1993), Williamson (1975) e Rumelt (1987) suggeriscono che alcune risorse potrebbero essere imperfettamente mobili semplicemente perché i costi delle transazioni sono eccessivamente alti. È importante per un'azienda che le risorse siano immobili o imperfettamente mobili perché in questo modo le risorse non sono commerciali e non rappresentano valore per le altre imprese.

Inoltre, Grant (1991) stabilisce altri requisiti per le risorse ovvero ci sono quattro caratteristiche delle risorse che sono determinanti per il vantaggio competitivo: **durata, trasparenza, trasferibilità e replicabilità**. La sostenibilità del vantaggio competitivo dipende dalla velocità con cui una risorsa si deprezza o diventa obsoleta. Questo si chiama durabilità. Una risorsa deve essere durevole affinché un'azienda possa ottenere un vantaggio competitivo. Se la risorsa non possiede questa caratteristica, il vantaggio non

sarà sostenibile, poiché un'impresa non può trarre profitto a lungo termine. Quando invece una risorsa è lapalissiana, un concorrente può facilmente imitare la risorsa (Grant, 1991).

Limiti ex ante della concorrenza

L'ultima condizione alla base del vantaggio competitivo, secondo Peteraf (1993), sono i limiti ex ante alla concorrenza. Con questo Peteraf (1993) ribadisce che, prima che qualsiasi impresa stabilisca una posizione di vantaggio, ci deve essere una concorrenza limitata per questa posizione. Ciò è spiegato al meglio da imprese ugualmente dotate che occupano una determinata posizione, il che fornisce loro risorse inimitabili rispetto ai concorrenti. Quello che accadrà è che ci sarà una forte concorrenza per detenere ciò che è stato acquisito. È importante che non ci sia una forte concorrenza per questi spazi per garantire la posizione delle risorse, perché sarà difficile ottenere determinate posizioni e ottenere vantaggi per i concorrenti.

Peteraf (1993) afferma che queste quattro condizioni sono i cardini del vantaggio competitivo e l'azienda deve soddisfare tutte e quattro le condizioni per ottenere un vantaggio competitivo. Nella figura 3.1 è rappresentato il quadro di Peteraf (1993).

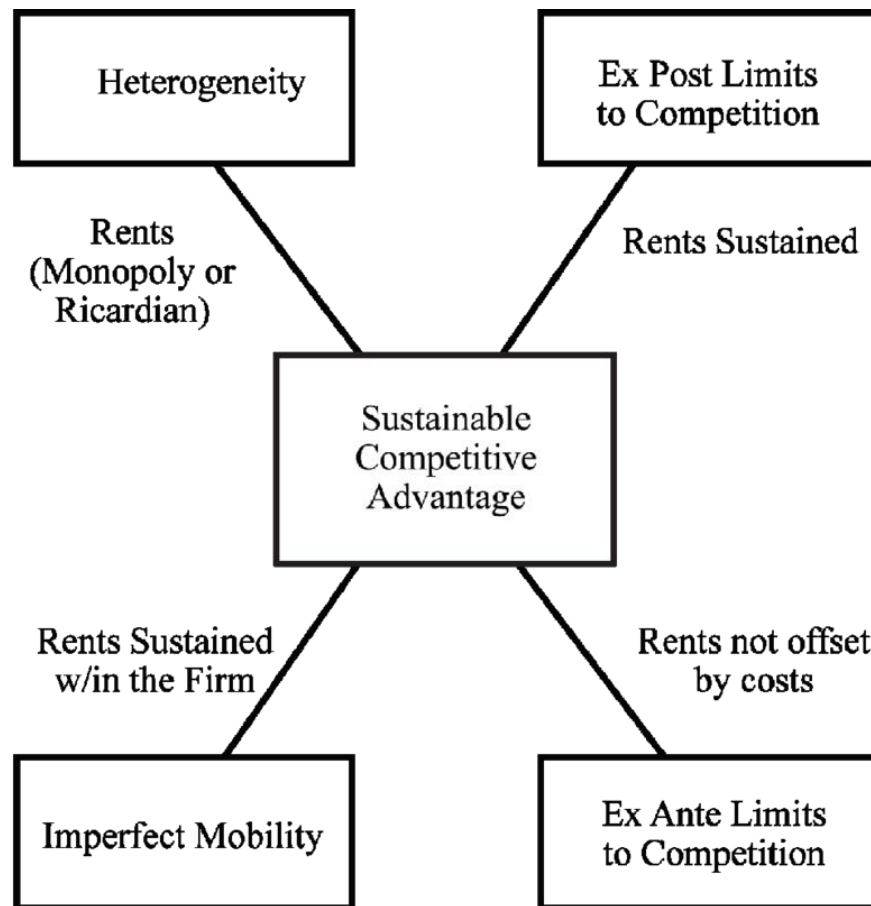


Figura 3.1 Modello di Peteraf (1993) https://www.researchgate.net/figure/Cornerstones-of-Competitive-Advantage-Peteraf-1993_fig5_315818985

3.2 Rapporto tra CSR e vantaggio competitivo

Secondo Porter e Kramer (2006) esiste un legame tra responsabilità sociale delle imprese e vantaggio competitivo. Il collegamento creato da questi autori è complicato e non fornisce una visione chiara di come la CSR influenzi il vantaggio competitivo. Affermano che la CSR e i vantaggi competitivi sono collegati, ma non menzionano in che modo. Jonker e Roome (2005) affermano nel loro articolo che la CSR può offrire alle aziende una possibilità unica di vantaggio competitivo. Branco e Rodrigues (2006) sostengono che le imprese si impegnano nella RSI perché ritengono che ciò potrebbe offrire loro un qualche vantaggio competitivo. Il business non può essere considerato separatamente dalla società in cui le imprese operano ed esistono. Gli affari fanno parte della società

moderna. Poiché al giorno d'oggi le imprese integrano la CSR volontariamente nelle loro operazioni, è fondamentale comprendere la motivazione delle imprese a impegnarsi in attività di CSR, o cosiddette attività di responsabilità sociale. È ovvio che ci sono alcuni drivers dietro l'emergere della RSI nelle operazioni delle imprese, come le aspettative delle parti interessate, ma la CSR deve anche produrre alcune prestazioni finanziarie per le imprese. Secondo Porter & Kramer (1999) la CSR consente alle aziende di aumentare le prestazioni finanziarie. Pertanto i gestori devono considerare la CSR mentre trattano tutte le loro decisioni di investimento (McWilliams & Siegel, 2001). Secondo Branco e Rodrigues (2006, p. 112) "ci sono due teorie contrastanti per la CSR". La prima suggerisce che un'impresa dovrebbe comportarsi in modo socialmente responsabile, perché è eticamente corretto farlo. La seconda è aziendale ovvero le aziende possono promuovere il loro successo economico avendo riguardo alla responsabilità sociale" (Branco & Rodrigues, 2006, p. 112). La CSR comporta alcuni costi che devono essere sostenuti e questi costi sono generalmente a breve termine e i benefici di queste attività sono spesso a lungo termine (Branco & Rodrigues, 2006). La CSR non produce immediatamente profitti finanziari per ogni impresa e quindi le imprese spesso non sanno se la CSR porterà ad un vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo è stato discusso fin qui avendo il focus sulle risorse e ciò è supportato da vari autori (Barney, 2001; McWilliams & Siebel, 2001; McWilliams, Siegel and Wright, 2006 Branco & Rodrigues, 2006). Ed anche secondo McWilliams e colleghi (2006) un'azienda deve usare la RSI in modo strategico per analizzarla in una prospettiva basata sulle risorse. Gli stessi sostengono che impegnarsi in attività di responsabilità sociale, quando si prevede che queste attività vadano a beneficio dell'impresa, è un comportamento che può essere esaminato utilizzando la visione basata sulle risorse. Come già accennato, le aziende generano vantaggi competitivi controllando in modo efficace le proprie risorse e capacità che soddisfano i requisiti; prezioso, raro, non può essere perfettamente imitato e non è disponibile un sostituto perfetto (Barney, 1991). Secondo McWilliams e colleghi (2006), impegnarsi nella RSI offre la possibilità alle aziende di creare alcune di queste risorse e capacità. Secondo McGuire e colleghi (1988) la CSR può produrre un vantaggio competitivo, ma un'azienda deve fare buon uso della CSR per ridurre i costi, attrarre e motivare i dipendenti e migliorare l'immagine aziendale. In altri termini, la CSR può

portare a un vantaggio competitivo come è solita o aiutare un controllo fermo e manipolare le sue risorse e capacità.

3.2.1 La reputazione nella resource based view genera un vantaggio competitivo?

Come cita Carrol (1999) nel suo articolo, le aziende integrano la CSR nelle loro operazioni e strategie per molteplici motivi, come l'approvazione pubblica, l'attrazione dei dipendenti e la creazione di una buona immagine aziendale. Ci sono alcuni vantaggi per le aziende che possiedono una buona reputazione aziendale, vale a dire che potrebbero migliorare le relazioni con attori esterni, come concorrenti, fornitori e clienti molto importanti. Un'azienda con una solida immagine è anche in grado di attrarre dipendenti più qualificati. Le imprese sono anche capaci di “vendere” ad un prezzo più elevato i loro beni e servizi quando hanno una buona fama. Quindi la CSR offre vantaggi interni ed esterni, o entrambi (Branco & Rodrigues, 2006). Impegnarsi nella RSI può aiutare un'azienda a sviluppare nuove risorse e capacità legate al know-how e alla cultura aziendale. Questo è visto come beneficio interno. I vantaggi esterni, d'altra parte, sono legati alla immagine aziendale. Quindi secondo Branco e Rodrigues (2006) la reputazione aziendale è un vantaggio esterno. Galbreath (2008) afferma che le risorse possono essere suddivise in due categorie, (1) risorse materiali come attività finanziarie e attività fisiche e (2) risorse immateriali come dipendenti e attività reputazionali. Laddove in questa fattispecie si sostengano gli effetti della reputazione sul vantaggio competitivo, è importante conoscere la definizione di Galbreath (2005) di una risorsa immateriale: "fattori non fisici che vengono utilizzati per produrre beni o fornire servizi, o che altrimenti dovrebbero generare benefici economici futuri per l'impresa". Questa definizione è supportata da Roberts e Dowling (2002) che suggeriscono che la reputazione aziendale può essere concepita come un attributo organizzativo che riflette la misura in cui gli stakeholder esterni vedono l'azienda o buona o cattiva. Dichiarano che la reputazione aziendale è una delle risorse immateriali più importanti per raggiungere un vantaggio competitivo. Come citato in Branco e Rodrigues (2006, p. 122) Fombrun e Shanley (1990) suggeriscono che esiste una relazione positiva tra la reputazione di un'azienda e la sua performance finanziaria. La reputazione è una risorsa immateriale e quindi può essere considerata nella visione basata sulle risorse che porta a un vantaggio competitivo. La reputazione è considerata una risorsa caratterizzata da alti livelli di

specificità e complessità sociale e quindi crea una forte barriera di posizione delle risorse (Branco & Rodrigues, 2006). Poiché la reputazione non viene acquistata da un'azienda ma creata dall'azienda, non è negoziabile e difficile da duplicare. La reputazione è una risorsa difficile da creare e richiede molto tempo. Il tempo necessario per costruire una buona reputazione dipende dagli investimenti stabili effettuati dall'azienda nel tempo. Si può dire che quando la reputazione aziendale di un'azienda soddisfa i requisiti delle risorse è un buon modo per ottenere un vantaggio competitivo (Roberts & Dowling 2002). La CSR è importante per l'azienda. Quando si impegna in attività di RSI, un'azienda potrebbe essere in grado di migliorare la propria reputazione aziendale. Quando un'azienda ha una buona reputazione, i clienti sono, ad esempio, disposti a pagare prezzi più alti che portano alla redditività. L'impatto che la CSR ha sulla reputazione è influenzato da alcuni aspetti. Innanzitutto, l'attività di CSR deve essere vista come sincera. Quando i clienti vedono un'attività CSR come non sincera, l'attività potrebbe non riuscire. Ciò significa che l'azienda deve assicurarsi che i clienti non siano sospettosi e che l'attività di CSR sia considerata sempre veritiera. Un'azienda potrebbe avere interesse personale quando si impegna in attività di RSI, ma se il consumatore diventa sospettoso potrebbe ritorcersi contro e lasciare alla società una reputazione ancora peggiore della reputazione che la società avrebbe avuto senza l'attività. La comunicazione delle attività di CSR in questo caso è molto importante. I clienti giudicano e monitorano sempre la sincerità di un messaggio aziendale. Pertanto, è importante che i clienti ottengano direttamente informazioni da una parte neutrale anziché dall'azienda.

CSR come risorsa aziendale

Nel 1986 Barney ha concepito la cultura aziendale come una fonte di vantaggio competitivo. Nel suo articolo considera la cultura aziendale come una risorsa dell'azienda e origine di vantaggio competitivo. Il quesito allora è: la CSR può portare a un vantaggio competitivo in molti modi, ma la CSR da sola porta a un vantaggio competitivo senza influire su altre risorse? McWilliams e colleghi (2006) stimano che la RSI, in una prospettiva basata sulle risorse, deve essere considerata come un elemento delle strategie aziendali. La CSR può essere reputata come una risorsa dell'azienda, se viene utilizzata per influenzare strategicamente le operazioni aziendali. Quando la CSR influenza le operazioni aziendali, è una risorsa perché le risorse sono fattori umani, finanziari, fisici e

di conoscenza che forniscono all'azienda i mezzi per eseguire i suoi processi aziendali. Ciò non significa che la CSR come risorsa nella teoria RBV sia difficile a causa di questa teoria, ma perché la CSR è un fenomeno difficile. È anche arduo descrivere alcune attività aziendali come attività di CSR. Ad esempio, sostenere un ente di beneficenza rientra nella RSI, ma creare un ambiente di lavoro sano è anche un'attività socialmente responsabile? Se la CSR è vista come una risorsa dell'impresa e soddisfa tutti i requisiti potrebbe comportare o contribuire ad un vantaggio competitivo. Sia CSR che reputazione possono essere visti come risorse. La reputazione è vista come un attributo organizzativo e riflette il modo in cui le parti interessate vedono l'azienda. Questo potrebbe essere positivo o negativo. Per questo motivo, la reputazione può essere vista come una delle risorse più importanti (intangibili) che un'impresa può possedere. La reputazione soddisfa i requisiti e quindi la reputazione può portare a un vantaggio competitivo. Ma quando la CSR influenza le operazioni aziendali può essere vista come una risorsa. Se questa risorsa soddisfa i requisiti, una società è anche in grado di ottenere un vantaggio competitivo tramite essa. Se un'azienda fa buon uso della RSI per ridurre i costi, attrarre e motivare i dipendenti, migliorare la reputazione aziendale o sviluppare nuove risorse, può portare a un vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo può essere direttamente influenzato dalla RSI o dalla reputazione. Poiché la CSR influenza la reputazione, un'azienda può beneficiare della CSR.

Capitolo 4

4.1 Analisi del settore bancario

Il settore bancario è composto da una rete di istituti finanziari autorizzati dallo Stato a fornire servizi bancari. I principali servizi offerti riguardano l'archiviazione, il trasferimento, l'estensione del credito e la gestione dei rischi associati al possesso di varie forme di ricchezza. Il pacchetto dei servizi finanziari offerti è variato durante il corso degli anni, evolvendosi al passo con i cambiamenti nella regolamentazione del settore, lo sviluppo dell'economia e i progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Funzioni

IL Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia definisce l'attività bancaria come "raccolta del risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito."

Per le banche le principali attività generatrici di reddito sono i prestiti alla clientela, mentre gli investimenti in titoli possono essere utilizzati, oltre che per la generazione di reddito, come serbatoio di liquidità da smobilizzare in caso di necessità senza ricorrere a prestiti da altri istituti di credito.

I prestiti erogati dalle banche possono essere: commerciali, industriali, immobiliari, individuali, al consumo o altri prestiti.

Il capitale netto delle banche è composto principalmente da azioni ordinarie, privilegiate e di risparmio, sovrapprezzo azioni e utili non distribuiti. La regolamentazione impone alle banche il mantenimento di un livello minimo di capitale netto, al fine di ammortizzare le perdite derivanti dalle operazioni in e fuori bilancio.

Le operazioni fuori bilancio non sono iscritte all'interno dello stato patrimoniale finché non generano un ricavo oppure una perdita. Tra le principali operazioni fuori bilancio troviamo delle garanzie come l'avallo, la fideiussione, accettazioni bancarie e lettere di credito. Queste operazioni hanno l'obiettivo di far ottenere degli extra ricavi derivanti dall'intermediazione di questi prodotti. Spesso le banche modificano utilmente i termini dell'accordo contrattuale mentre i fondi si spostano attraverso il processo di trasferimento

in modo da supportare e promuovere l'attività economica. Emettendo crediti negoziabili (depositi bancari), la banca può aggiungere una flessibilità ai mezzi di scambio circolanti in modo da migliorare le prestazioni del sistema di pagamenti. Questi depositi possono sostenere l'estensione del credito personale ai consumatori (attività bancaria al dettaglio) o di credito a breve termine alle imprese non finanziarie (attività bancaria commerciale). In tal caso, la banca aiuta la gestione della liquidità, promuovendo così il consumo e il commercio delle famiglie. Facilitando la raccolta di fondi da un gran numero di piccoli risparmiatori, ciascuno per un breve periodo, la banca promuove la messa in comune di fondi per prestare in tagli più grandi per periodi più lunghi a coloro che cercano di finanziare investimenti in progetti di capitale più grandi. Il finanziamento degli investimenti può assumere la forma di emissioni di sottoscrizione di titoli (investimenti bancari) o di prestiti immobiliari (servizi bancari ipotecari). Specializzandosi nella valutazione del rischio, la banca può monitorare la performance del debitore; diversificando i vari progetti di investimento, la banca minimizza alcuni tipi di rischio e promuove l'allocazione di fondi a quegli sforzi con il massimo potenziale economico. Estendendo il credito commerciale a livello internazionale (merchant banking), la banca può facilitare il commercio e quello internazionale. Come ultimo esempio, prestando ad altre banche in periodi di pressioni esterne sulla liquidità, la banca può gestire la liquidità di base nel sistema finanziario, stabilizzando così potenzialmente i prezzi e la produzione (banca centrale).

Per adempiere alle sue varie funzioni, le banche di ogni tipo gestiscono portafogli composti da attività e passività finanziarie. Alcune delle domande più cruciali per il settore bancario e le autorità di regolamentazione statali si concentrano su come gestire al meglio il portafoglio di banche di deposito, dato il ruolo vitale di queste nell'estensione del credito commerciale e nell'abilitazione dei pagamenti. Infatti, essendo le attività della banca finanziate principalmente dai depositi della clientela, questa risulta essere particolarmente vulnerabile al rischio di credito, al rischio di mercato e al rischio di liquidità. Un aumento dei crediti deteriorati, un calo del prezzo di mercato delle attività o una carenza di riserve di cassa, che costringono una vendita in difficoltà delle attività per soddisfare la domanda dei depositanti, possono minacciare la solvibilità bancaria se si verificano per un periodo troppo breve al fine di gestire le perdite.

4.1.2 Origini e sviluppo delle banche moderne

Il settore bancario così come lo conosciamo ha una storia relativamente recente; elementi del settore bancario esistono da secoli.

L'innovazione del sistema bancario ha consentito una maggiore redditività (con fondi dei depositanti utilizzati per acquisire attività di guadagno piuttosto che detenute come riserve di liquidità inutilizzate) ma ha esposto la banca ad un rischio poiché in qualsiasi momento la banca deve essere in grado di soddisfare le richieste di liquidità dei depositanti. Douglas Diamond e Philip Dybvig hanno, ad esempio, mostrato nel loro articolo del 1983 "Bank Runs, Liquidity and Deposit Insurance" che in un tale ambiente un prelievo sufficientemente ampio di depositi bancari può minacciare la liquidità bancaria, innescare un timore di insolvenza e quindi innescare il bank run.

Bank Regulation

Varie forme di regolamentazione bancaria includono l'applicazione dell'antitrust, le restrizioni patrimoniali, gli standard di capitale, le regole sui conflitti, le regole di divulgazione, le restrizioni geografiche e di accesso alla linea di prodotti, i massimali dei tassi di interesse e gli obblighi di investimento e rendicontazione. L'opinione dominante sostiene che una regolamentazione rafforzata di questo settore è necessaria perché vi è un chiaro vantaggio per il settore pubblico e per proteggere il consumatore controllando gli abusi di potere finanziario. Laddove il vantaggio del settore pubblico giustifica la necessità di una regolamentazione, l'intervento del governo può apparire sotto forma di requisiti di riserva, imposti agli istituti di deposito, per facilitare la conduzione della politica monetaria o nei vari modi in cui i governi orientano il credito, verso quei settori ritenuti importanti. Limitare la concentrazione e controllare gli abusi di potere e quindi proteggere il consumatore hanno motivato la legislazione come le regole bancarie delle unità americane (in base alle quali le banche erano fisicamente limitate a un unico centro operativo) e i massimali dei tassi di interesse (apparentemente progettati per vietare prezzi eccessivi), nonché come vari requisiti di segnalazione e divulgazione. La latente minaccia di una crisi finanziaria è un esempio di fallimento del mercato che la regolamentazione potrebbe correggere. Qui, il fallimento è nell'incapacità del mercato di valutare

correttamente il rischio di prezzo. Il rischio sistemico insito in un collasso bancario introduce costi sociali non contabilizzati nelle decisioni del settore privato. L'implicazione è che i manager, nel costruire i loro portafogli, assumeranno più rischi di quanto sia socialmente auspicabile; quindi, esiste la necessità di vincoli e controlli imposti dal governo. Le misure sanzionate dallo stato, progettate per ridurre al minimo la minaccia delle gestioni bancarie, includono la necessità di un prestatore di ultima istanza della banca centrale per preservare la liquidità del sistema e la creazione di un sistema di assicurazione al dettaglio bancario gestito dal governo. La regolamentazione che limita esplicitamente il rischio assunto dai gestori delle banche include restrizioni che limitano i tipi e gli importi delle attività che un ente può acquisire. Un crollo del mercato azionario minaccerà la solvibilità di tutte le banche, i cui portafogli sono collegati al calo del valore azionario. In tal caso, i portafogli delle banche di investimento subiranno ripercussioni negative. Il declino dei valori patrimoniali delle banche di investimento può estendersi alle banche di deposito, causando una crisi bancaria quando le attività delle banche di deposito includono titoli negoziabili, come è accaduto negli Stati Uniti nei primi anni '30. Il Bank Act del 1933 (Glass-Steagall Act) negli Stati Uniti e le prime versioni del Bank Act in Canada, ad esempio, proibivano entrambe alle banche commerciali di acquisire la proprietà di società non finanziarie, escludendo così in modo efficace le banche commerciali dall'investimento attività bancarie di sottoscrizione e negoziazione di titoli. Questa struttura industriale altamente regolamentata e differenziata nel Nord America del ventesimo secolo contrasta nettamente con le strutture bancarie contemporanee di Svizzera e Germania, ad esempio, dove le istituzioni conosciute come banche universali offrono una gamma più ampia di servizi bancari sia commerciali che di investimento. La domanda per i responsabili politici è quindi quale struttura del settore minimizzi meglio il rischio di crisi bancarie e promuova meglio la stabilità e la crescita macroeconomica.

4.2 Sostenibilità nel settore

Diventare una banca di fiducia e ottenere un impatto sociale positivo sono requisiti assoluti per una strategia vincente. Sostenendo qualcosa di più grande di quello che vendono, sintonizzandosi con le convinzioni dei clienti e adottando azioni decisive, le banche hanno la possibilità di recedere dai loro rapporti con i clienti e connettersi con i

consumatori a un livello più profondo. I vantaggi di questa strategia sono già evidenti in altri settori. Ad esempio, i marchi sostenibili di Unilever sono cresciuti del 30% più velocemente dei loro marchi e stanno realizzando il 70% della crescita del fatturato. Allo stesso tempo, aziende come Dassault Systèmes (software), Neste (petrolio, gas e carburanti), Valeo (componenti auto), UCB (prodotti farmaceutici) e Outotec (costruzioni e ingegneria) si sono classificate in alto nella lista di Forbes 100 organizzazioni più sostenibili, grazie rispettivamente alle loro iniziative di riduzione dei rifiuti, energia rinnovabile, riduzione delle emissioni, soluzioni per i pazienti sani e uso sostenibile delle risorse naturali. Le banche possono ottenere vantaggi simili intrecciando sostenibilità e impatto sociale positivo nel loro core business. Ad esempio, il supporto per l'economia circolare dovrebbe essere richiesto nel rinnovare le offerte esistenti e integrato nelle attività, in particolare l'analisi del credito. Le banche dovrebbero inoltre sviluppare nuove imprese basate sull'economia circolare, in settori quali la catena di fornitura circolare; recupero e riciclaggio; piattaforme di condivisione; nuovi servizi (fornitura di servizi di consulenza e finanziamenti per lo sviluppo di attività in settori come l'energia rinnovabile, la scarsità d'acqua e l'efficienza delle risorse); o soluzioni relative all'estensione della vita del prodotto.

L'attenzione delle banche alla sostenibilità dovrebbe andare oltre la facilitazione dell'emissione di obbligazioni verdi e dovrebbe estendersi all'integrazione delle dimensioni della sostenibilità nelle analisi dei progetti e aiutare le imprese a imparare a rispettare le normative ambientali, sanitarie e di sicurezza dei lavoratori. Inoltre, concentrarsi sull'inclusione finanziaria dovrebbe andare oltre la fornitura di servizi a basso costo, includendo l'offerta di istruzione e servizi finanziari a segmenti di clientela a basso reddito utilizzando un modello di Open Banking.

La banca sostenibile implica anche l'espansione della nozione di "cliente" per includere governi e organizzazioni sovranazionali. In effetti, le banche sono nella posizione migliore per utilizzare la loro vasta gamma di dati per fornire al governo informazioni su modelli di spesa, ritorni sugli investimenti, impatti sul target pubblico, identificazione di frodi ed elusione fiscale, previsione di hotspot criminali e altro ancora. Possono anche sfruttare i loro profondi pool di dati e forti capacità di analisi per supportare e fornire assistenza agli organismi come le Nazioni Unite.

Oggi, le persone vogliono che le organizzazioni con cui fanno affari facciano una differenza positiva nel mondo. Quindi, è il momento giusto per le banche di iniziare a pensare a come applicare una strategia ecosistemica e collaborare con il governo, per ottenere progressi in tre dimensioni:

1. Determinare la loro missione di ridimensionare la rilevanza del loro marchio
2. Trasmettere il proprio scopo sociale a un pubblico e una base clienti più ampi (compresi i servizi pubblici)
3. Aiutare a creare un mondo più sostenibile

4.3 Chi è Bancolombia?

Bancolombia S.A. (Bancolombia), costituita nel 1945, è un istituto finanziario, con presenza in varie giurisdizioni, come Colombia, Panama, El Salvador, Puerto Rico, Guatemala, Isole Cayman e Perù. La Banca è impegnata a fornire una gamma di prodotti e servizi finanziari per clienti individuali, aziendali e governativi in Colombia, America Latina e Caraibi. La Banca gestisce la propria attività in 10 segmenti: Banking Colombia, Banking Panama, Banking El Salvador, Leasing, Trust, Investment Banking, Brokerage, Off Shore e tutti gli altri. La Banca fornisce i suoi prodotti e servizi attraverso la sua rete che comprende la rete bancaria non di proprietà della Colombia, il conglomerato finanziario di El Salvador, la banca del Guatemala, la banca di Panama e le filiali bancarie offshore a Panama, Cayman e Puerto Rico, nonché filiali in Perù. La Banca e le sue sussidiarie offrono risparmi e investimenti, finanziamenti, servizi bancari ipotecari, factoring, leasing finanziari e operativi, mercati dei capitali, commercio elettronico, gestione della liquidità, valuta estera, bancassurance, investimenti bancari e servizi fiduciari.

La Banca offre conti correnti, conti di risparmio, depositi a tempo determinato e prodotti di investimento. Offre una gamma di alternative di credito, tra cui finanziamenti commerciali, prestiti finanziati da banche di sviluppo nazionali, prestiti per capitale circolante, carte di credito, prestiti personali, prestiti per veicoli, prestiti sui salari e scoperti di conto corrente. La Banca è impegnata nel mercato dei mutui in Colombia, fornendo sostegno finanziario alle imprese di costruzione e ai mutui per privati e aziende.

La Banca, attraverso Leasing Bancolombia S.A. Compania de Financiamiento (Leasing Bancolombia) e le sue controllate, offre contratti di leasing finanziari e operativi progettati per l'acquisizione di immobilizzazioni. Aiuta i suoi clienti a mitigare il rischio di mercato attraverso strumenti di copertura, quali futures, forward, opzioni e swap. Il suo eTrading, una piattaforma di trading basata su Internet, disponibile per clienti al dettaglio e istituzionali, consente loro di acquistare e vendere titoli presso la Borsa colombiana.

La Banca effettua prestiti interbancari, contratti di riacquisto, transazioni in valuta estera, nonché vendite e negoziazione di titoli sovrani e societari. La Banca offre ai suoi clienti accesso diretto ai mercati dei capitali locali e internazionali attraverso una gamma di servizi di intermediazione e consulenza in materia di investimenti che coprono azioni e titoli a reddito fisso, prodotti di gestione patrimoniale di terzi, quali fondi comuni di investimento, fondi di private equity e investimenti gestiti privatamente conti per clienti di banche istituzionali, aziendali e private. La Banca fornisce supporto ai propri clienti attraverso la gestione della liquidità, offrendo un portafoglio di prodotti standard che consente ai clienti di effettuare pagamenti e incassi attraverso diversi canali. La Banca offre ai suoi clienti soluzioni specializzate per soddisfare le loro esigenze di investimento, finanziamento e pagamento in relazione alle transazioni in valuta estera. Fornisce inoltre soluzioni di finanza commerciale con prodotti, quali lettere di credito, lettere di credito di riserva e riscossione di fatture. La Banca distribuisce diversi prodotti assicurativi, come assicurazioni sulla vita, auto, commerciali e per i proprietari di case. La Banca offre una gamma di servizi a valore aggiunto, inclusi finanziamenti per progetti e acquisizioni e mercati dei capitali. Offre anche vari altri servizi, tra cui la gestione di conti di deposito a garanzia, più fondi di investimento e fondi immobiliari.

Banking Colombia

Il segmento Banking Colombia fornisce prodotti e servizi bancari al dettaglio e corporate a privati, aziende e governi nazionali e locali in Colombia. Al fine di offrire servizi specializzati agli individui e alle piccole e medie imprese (PMI), la forza vendita al dettaglio della Banca si rivolge ai clienti classificati come: personale, privato, imprenditori, residenti stranieri e PMI. Questo segmento è anche responsabile della gestione delle attività commerciali della Banca, della liquidità e della distribuzione di prodotti e servizi di tesoreria alla sua base di clienti in Colombia. Nel 1996, Bancolombia

ha aperto la strada al sistema finanziario colombiano lanciando l'online banking per clienti individuali. Nel 1999 lo ha inaugurato per i clienti istituzionali, abilitando in tal modo il primo sistema di pagamento via Internet in Colombia; un anno dopo, nel 2000, ha lanciato E-Card Mastercard, la prima carta di credito elettronica nel paese per gli acquisti online. Nel 2006 ha aperto il primo corrispondente bancario in Colombia, un canale che è già stato esportato in El Salvador. Inoltre, con l'APP lanciata nel 2012, attualmente consente oltre 230 milioni di transazioni all'anno.

4.4 CORPORATE GOVERNANCE

Il governo societario è il sistema attraverso il quale le società sono dirette e controllate. Il governo societario delle banche differisce dal governo societario delle società ordinarie. Ciò è dovuto alla natura dell'attività bancaria, alla complessità della sua organizzazione, all'unicità dei bilanci delle banche, alla necessità di proteggere la parte più debole della catena (cioè i depositanti) e ai rischi sistemici causati da fallimenti bancari.

Per coloro che sono inesperti nella materia è difficile valutare la qualità delle attività di una banca e, quindi, la sua reale posizione finanziaria. Inoltre, una banca ha diversi interessi a volte in conflitto, dai detentori di azioni, ai mutuatari o ai depositanti e il buon governo è importante per bilanciare tali interessi. Infine, i potenziali effetti negativi dei fallimenti bancari sono molto dannosi sia per l'economia che per la società, come è stato chiaramente dimostrato dalla crisi finanziaria globale del 2008. Il modo in cui le banche finanziano le loro operazioni significa che, rispetto ad altre società, il loro governo societario deve fornire protezione a un pool molto più ampio di parti interessate, in particolare i depositanti che di solito non hanno la possibilità di influenzare le decisioni commerciali delle banche. Ciò richiede un coinvolgimento molto più profondo del consiglio nelle questioni strategiche e nella supervisione dei rischi, in quanto deve comprendere appieno i rischi a cui la banca è esposta ed essere in grado di monitorarli efficacemente. Di conseguenza, ciò richiede che l'equilibrio delle competenze a livello di consiglio e l'esperienza dei suoi membri siano regolati in dettaglio e attentamente controllati dalle autorità di vigilanza bancaria. Vi è una maggiore enfasi e indicazioni più dettagliate sulle funzioni di controllo interno della cosiddetta "seconda e terza linea di

difesa": vale a dire gestione dei rischi, conformità e audit interno, che stanno diventando obbligatori per le banche in un numero crescente di giurisdizioni. Le banche sono inoltre soggette a requisiti di informativa più rigorosi.

Il buon governo societario delle banche è particolarmente importante perché le banche sono i fornitori di credito più significativi. Le difficoltà nelle loro operazioni potrebbero interrompere l'intera economia. Allo stesso tempo, questa situazione mette le banche in una posizione unica per influenzare le pratiche di governance dei loro debitori aziendali, riducendo così il rischio nelle loro operazioni e diventando promotori di migliori pratiche di governo societario per tutte le altre società.

Per ridurre il rischio a cui le banche sono esposte è stato creato il risk management che ha il compito di valutare il grado di rischio a cui una banca si espone e di limitarlo.

La gestione del rischio nel settore bancario è teoricamente definita come "lo sviluppo logico e l'esecuzione di un piano per far fronte a potenziali perdite". Di solito, il focus del risk management nel settore bancario è di gestire l'esposizione di un istituto a perdite o rischi e di proteggere il valore delle sue attività. In generale, le attività bancarie sono considerate attività rischiose. La teoria economica suggerisce che ci sono due unità economiche - unità di surplus e unità di deficit - e queste unità economiche preferiscono utilizzare le istituzioni finanziarie (intermediari) per trasferire reciprocamente i fondi necessari. Certamente, questo processo aumenta l'importanza degli intermediari finanziari nell'economia, ma comporta anche alcuni rischi per queste istituzioni. Le unità economiche di solito preferiscono utilizzare gli intermediari a causa dei problemi associati alle informazioni asimmetriche. Al fine di risolvere i problemi di informazione asimmetrica, le istituzioni stanno reclutando dipendenti e sistemi qualificati, ecco dunque perché le scarse fonti di fondi sono ora utilizzate in modo più efficace dalle unità dell'economia. Pertanto, i fondi vengono convogliati verso i progetti più preziosi che sono vantaggiosi per l'economia. Tuttavia, questo processo di incanalamento di fondi da un'unità all'altra comporta naturalmente alcuni rischi intrinseci all'interno del processo. Le banche di solito gestiscono quei rischi che fanno parte delle loro normali operazioni. Il processo di gestione del rischio nel settore bancario solleva varie domande. Questi problemi evidenziano l'importanza di disporre di pratiche di gestione del rischio nel settore bancario. Tali questioni sono:

1. Quale tipo di eventi può danneggiare l'attività bancaria e quanti danni si possono fare?

Questa domanda evidenzia l'importanza di indagare sulle attività delle banche che stanno creando rischi o perdite e di valutare anche il potenziale danno che tali rischi potrebbero causare. Pertanto, si può affermare che il processo di gestione dei rischi inizia con l'identificazione delle potenziali perdite o rischi e continua valutando o misurando tali problemi.

2. Quale tipo di azioni dovrebbe essere intrapreso dalle istituzioni per gestire tali rischi?

Dopo aver identificato e analizzato il rischio, è necessario determinare quale tipo di azioni attività possono essere attuate dalle banche per affrontare questi potenziali pericoli. Altrimenti, se le banche non affrontano i rischi, ciò può comportare perdite significative per l'ente. Pertanto, al fine di avere un'istituzione sana e sana, sono state sviluppate nuove tecniche nel moderno settore bancario per gestire queste perdite.

Il processo di gestione dei rischi può essere sintetizzato con i seguenti tre passaggi:

1. Individuare e valutare il rischio potenziale nel settore bancario,
2. Sviluppare ed eseguire un piano d'azione per gestire e gestire tali attività incorrere in potenziali perdite,
3. Revisionare e riferire continuamente le pratiche di gestione del rischio dopo averle messe in azione.

Lo scopo generale del processo di gestione del rischio è valutare le perdite potenziali per le banche in futuro e adottare precauzioni per affrontare questi potenziali problemi quando si verificano.

Per il Gruppo Bancolombia l'architettura di controllo è un elemento vitale del buon governo societario che riunisce le problematiche relative al sistema di controllo interno e al sistema di gestione dei rischi, in modo tale che la struttura di governance, le politiche e le linee guida interne possano essere assicurate in linea con il raggiungimento di

obiettivi strategici prefissati. Nel Gruppo Bancolombia si ricerca trasparenza, etica, Corporate Governance, controllo interno e pratiche di rischio che ci consentono di garantire un modello di Corporate Governance valido e sostenibile che generi fiducia a tutti gli stakeholder e garantisca la sostenibilità delle attività delle aziende in tutto i paesi in cui è presente. Nel corso della loro storia è stato fondato un processo decisionale basato su principi solidi, etici e di trasparenza e la loro cultura è un sistema di valori istituzionali che si riflettono sulle loro azioni per generare coerenza tra ciò che pensano, dicono e fanno. Tutte le aziende dei paesi in cui è presente applicano i buoni principi e politiche di governo societario, che consentono di:

- Assegnare chiare responsabilità alla loro direttiva e alle aree amministrative.
- Riconoscere e consolidare le relazioni con le parti interessate.
- Realizzare sistemi solidi per le problematiche legate alla gestione dei rischi, affari interni e finanziari, controllo contabile e amministrativo e gestione dei processi.
- Cerca un equilibrio tra interessi contrastanti.
- Garantire che i vantaggi per gli stakeholder, derivati dai risultati finanziari, abbiano la premessa fondamentale della generazione di valore.
- Risolvere le differenze in modo pacifico.
- Generare fiducia negli organi di controllo e supervisori.

Nel Gruppo Bancolombia è stato instaurato un sistema di controllo interno ispirato all'insieme di valori, principi e filosofia, sviluppato attraverso politiche, standard, componenti, procedure e comportamenti che assicurano l'integrazione di controlli di gestione adeguati, sufficienti e appropriati, in modo che i rischi che le aziende affrontano il conto delle loro attività non influisce sul raggiungimento dei loro obiettivi fondamentali e strategici.

Il sistema di controllo interno contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna organizzazione e persegue che tutte le operazioni e attività siano eseguite in conformità con le norme e i regolamenti interni applicabili a ciascuna delle società. È stato creato un sistema di controllo interno per garantire la sostenibilità e la permanenza dell'azienda nel tempo. Il CDA attraverso gli audit dovrebbe rivedere periodicamente gli elementi e le componenti del sistema al fine di sviluppare correzioni e miglioramenti necessari per

incorporare i nuovi standard che vengono richiesti a livello nazionale ed internazionale. In questo modo è garantito il rispetto dei regolamenti applicati in Colombia e ad esempio negli Stati Uniti, come il Sarbanes-Oxley Act, i requisiti e le raccomandazioni del NYSE.

4.4.1 Risk Management Bancolombia

Il risk management di Bancolombia si occupa della definizione degli obiettivi, delle politiche, delle linee guida che devono essere messe in atto al fine di creare una mappa dei rischi ai quali il gruppo si espone nel corso delle sue attività. Queste politiche non sono messe in atto esclusivamente dalla banca capogruppo bensì da tutte le banche che ne fanno parte, in modo tale da garantire maggiore coesione e controllo. I sistemi di controllo interno di gestione dei rischi richiedono una cultura e una filosofia organizzativa basata, tra l'altro, sull'autocontrollo, intesa come la capacità di tutti nell'organizzazione di considerare il controllo come parte integrante delle proprie responsabilità e del proprio processo decisionale. Sulla base di questo principio, le società hanno meccanismi volti a comunicare efficacemente, a tutti i livelli, in modo tale che le informazioni divulgate garantiscano comprensione, in ogni ruolo, delle azioni che messe in atto. Nel gruppo Bancolombia si utilizza un sistema per la prevenzione e il controllo del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo, i cui principi di base riguardano la conoscenza dei clienti, la determinazione dei movimenti da parte di utenti e clienti, le informazioni di mercato, il rilevamento e l'analisi di transazioni insolite, nonché la determinazione e la comunicazione transazioni sospette. Per verificare la conformità con il suddetto sistema globale, è stato nominato un responsabile della conformità per ciascuna delle società in cui le normative lo richiedono o e un insieme di politiche per la prevenzione e il controllo del riciclaggio di denaro, che raccoglie normative e politiche da seguire in questa materia.

4.5 Valutazione performance Bancolombia

Gli indici di sostenibilità Dow Jones (DJSI) sono un insieme di benchmark best-in-class per gli investitori. Il DJSI è stato lanciato nel 1999 come primo benchmark di sostenibilità globale e monitora la performance delle azioni delle società leader mondiali in termini economici, ambientali e sociali.

Dal 1999, questa misurazione è stata un riferimento per gli investitori stranieri che includono la gestione della sostenibilità come uno dei suoi criteri per la capitalizzazione. Per la classifica pubblicata quest'anno, oltre 3500 aziende di tutto il mondo sono state invitate a partecipare ma solo 317 sono state elette come membri di Djsi. DJSI World applica un processo di selezione dei componenti trasparente, basato su regole e sui punteggi di sostenibilità delle aziende risultanti dall'analisi annuale della sostenibilità aziendale (CSA) di RobecoSAM. Solo le migliori aziende di ogni settore sono selezionate per l'inclusione nella famiglia dell'indice di sostenibilità del Dow Jones. Nessun settore è escluso da questo processo. La famiglia di questi indici di sostenibilità facenti parte del Dow Jones comprende benchmark globali, regionali e nazionali, come mostrato nel seguente elenco:

- DJSI World
- DJSI Nord America
- DJSI Europe
- DJSI Asia Pacific
- Mercati emergenti DJSI
- DJSI Korea
- DJSI Australia
- DJSI Cile
- DJSI MILA Pacific Alliance

Per gli investitori che desiderano limitare la propria esposizione ad attività controverse, gli indici Robeco SAM e S&P Dow Jones offrono anche gli indici DJSI con criteri di esclusione come armamenti e armi da fuoco, alcool, tabacco, giochi d'azzardo e intrattenimento per adulti.

Nel secondo trimestre del 2019 Bancolombia ha ottenuto i seguenti risultati:

- I prestiti lordi sono cresciuti del 9,0% rispetto al 2T18 e dell'1,9% nel trimestre. La crescita trimestrale mostra un andamento moderato della domanda di credito in Colombia. I prestiti denominati in peso sono cresciuti dell'8,5% rispetto al 2T18.

- Il margine di interesse è stato di 2,89 trilioni di COP per il secondo trimestre 19, in aumento del 13,5% rispetto al secondo trimestre del 18. Questa performance positiva è principalmente spiegata dalla crescita del portafoglio crediti. Il margine di interesse è aumentato del 7,5% nel corso del trimestre.
- Il margine di interesse netto annualizzato per il trimestre è stato del 5,9%. Il margine è aumentato di 30 punti base durante il trimestre, spiegato da un margine di interesse del prestito più elevato a causa dei rendimenti più elevati nel portafoglio prestiti. Il margine è aumentato di 20 punti base rispetto al 2Q18.
- Gli oneri di accantonamento per il trimestre sono stati di 816 miliardi di COP e il rapporto di copertura per i crediti scaduti a 90 giorni è stato del 165,9%. Gli oneri di accantonamento sono diminuiti del 15,8% rispetto al 2 ° trimestre 18 e sono aumentati del 9,8% rispetto al 1 ° trimestre 19. I nuovi crediti scaduti sono ammontati a 826 miliardi di COP nel trimestre.
- Le commissioni nette sono state di 755 miliardi di COP e sono aumentate del 10,6% rispetto al 2 ° trimestre 2018. La crescita annuale è stata trainata principalmente da un aumento delle commissioni relative a carte di credito e debito, servizi bancari, servizi fiduciari e bancassicurazione. Le commissioni nette sono aumentate del 5,8% nel corso del trimestre.
- L'efficienza è stata del 49,0% negli ultimi dodici mesi. I costi operativi sono aumentati del 6,0% rispetto al 2 ° trimestre 18 e dello 0,4% rispetto al 1 ° trimestre 19.
- Il Tier 1 ratio era del 9,9% al 30 giugno 2019 ed è diminuito di 12 punti base rispetto al 30 giugno 2018. Il coefficiente di adeguatezza patrimoniale è stato del 12,9%.

Inoltre, Bancolombia S.A. ha annunciato che il Consiglio di amministrazione ha approvato i termini e le condizioni per l'emissione di obbligazioni sostenibili per un importo fino a 657.000.000.000 di COP. Le obbligazioni matureranno 5 anni dalla data di emissione. I proventi dell'emissione saranno utilizzati per progetti sostenibili in conformità con i termini e le condizioni approvati. Tale emissione sarà allocata attraverso

un'offerta pubblica rivolta a investitori istituzionali autorizzati ad operare nello scambio Segundo Mercado, comprese le organizzazioni multilaterali.

Le condizioni finanziarie della Banca, i risultati delle operazioni e la qualità delle attività dipendono in modo significativo dalle condizioni macroeconomiche e politiche prevalenti in Colombia, Panama, El Salvador, Guatemala e nelle altre giurisdizioni in cui la Banca opera. Di conseguenza, diminuzioni del tasso di crescita, periodi di crescita negativa, aumenti dell'inflazione, cambiamenti nella politica o future interpretazioni giudiziarie delle politiche che comportano controlli sui cambi e altre questioni come deprezzamento valutario, inflazione, tassi di interesse, fiscalità, leggi e regolamenti bancari e altri sviluppi politici o economici in tali giurisdizioni possono influenzare il contesto economico generale e possono a loro volta influenzare negativamente le condizioni finanziarie della Banca e i risultati delle operazioni. In particolare, i governi di Colombia, Panama, El Salvador e Guatemala hanno storicamente esercitato un'influenza sostanziale sulle loro economie e probabilmente continueranno ad attuare politiche che avranno un impatto importante sul business e sui risultati delle operazioni delle entità in tali paesi (compresa la Banca), condizioni di mercato, prezzi e tassi di rendimento sui titoli degli emittenti locali (compresi i titoli della Banca). I potenziali cambiamenti nelle leggi, nelle politiche pubbliche e nei regolamenti possono causare instabilità in Colombia, Panama, El Salvador e Guatemala e nei rispettivi mercati. I futuri sviluppi delle politiche governative potrebbero influenzare negativamente le condizioni commerciali e finanziarie della Banca e il valore di mercato dei suoi titoli.

La Colombia e Panama attualmente dispongono di rating del credito investment grade delle agenzie di rating internazionali, El Salvador e Guatemala no. Alla data del presente Rapporto annuale, El Salvador ha un rating del debito a lungo termine B- di Fitch, B3 di Moody e B- di S&P. Il Guatemala ha rating di BB da Fitch, Ba1 da Moody e BB-S&P. I declassamenti nei rating di entrambi i paesi o il fallimento della Colombia o di Panama nel mantenere i rating del credito investment grade, potrebbero aumentare i costi di finanziamento della Banca e influenzare negativamente i nostri risultati di funzionamento e condizioni finanziarie.

ALTA PROBABILITÀ DI RIMBORSO DEL PRESTITO	CERVED RATING AGENCY				S&P'S	MOODY'S	FITCH	INVESTMENT GRADE
	A1.1	AAA	AAA	AAA				
BASA/NULLA PROBABILITÀ DI RIMBORSO DEL PRESTITO	A1.2	AA+ / AA	AA1 / AA2	AA+ / AA				
	A1.3	AA-	AA3	AA-				
	A2.1	A+	A1	A+				
	A2.2	A	A2	A				
	A3.1	A-	A3	A-				
	B1.1	BBB+ / BBB	BAA1 / BAA2	BBB+ / BBB				
	B1.2	BBB-	BAA3	BBB-				
	B2.1	BB+ / BB	BA1 / BA2	BB+ / BB				
	B2.2	BB-	BA3	BB-				
	C1.1	B+ / B	B1 / B2	B+ / B				
	C1.2	B-	B3	B-				
	C2.1	CCC / C	CAAA / CA / C	CCC / C	SPECULATIVE GRADE			

Figura 4.2 Rating delle banche <https://know.cerved.com/tool-educational/come-ti-fotografa-la-banca-il-rating/>

4.6 Confronto con altre banche

Bancolombia ha ottenuto un punteggio di 87 su 100, per tale ragione è stata dichiarata come la banca più sostenibile del mondo nel Dow Jones Global Sustainability Index, un indicatore globale che misura la performance sostenibile delle aziende in materia economica, sociale e ambientale. Dal 1999, questa misurazione è un punto di riferimento per gli investitori stranieri che considerano la gestione della sostenibilità come uno dei criteri per il processo decisionale.

Tra le varie attività socialmente utili svolte da Bancolombia predominano:

- L'attenzione al cambiamento climatico
- La tutela dei diritti umani
- Attenzione agli investimenti responsabili

Per quanto riguarda i cambiamenti climatici, Bancolombia è consapevole del grande impatto che possono avere non solo sull'ambiente naturale bensì anche sulla vita di ogni persona. Infatti, all'interno della climate change policy redatta da Bancolombia è stato definito il piano di azione dell'azienda. È stato deciso di affrontare il cambiamento climatico sostenendo attraverso finanziamenti ed investimenti quei settori le cui attività sono messe a rischio da questa minaccia. Inoltre, è stato messo in atto un sistema di azioni interno al gruppo che porterà alla misurazione dell'impatto della banca sull'ambiente attraverso la misurazione delle loro emissioni di carbonio. Il Gruppo Bancolombia orienta le azioni verso la riduzione dell'impatto ambientale, il miglioramento della struttura dei costi e l'efficienza complessiva. Attraverso il programma operativo di ecoefficienza, che gestisce l'impatto diretto generato sull'ambiente, associato al consumo di risorse naturali necessarie per l'attività, si cerca di ridurre i viaggi, consumo di energia e carta e si attua lo smaltimento e la trasformazione dei rifiuti. Con la strategia sui cambiamenti climatici si misura l'emissione di carbonio e se ne tenta la riduzione. Esempio di tale programma è stato il progetto di riforestazione, con il quale sono stati piantati 170.180 alberi tra il 2011 e il 2014.

Grazie a questo accordo con la Fondazione Natura, questi alberi appena piantati sono stati in grado di catturare 9.535 tonnellate di CO₂.

I principali partners definiti per la cooperazione e il supporto tecnico per la strategia sui cambiamenti climatici sono:

- WWF.
- Fondazione Natura. Colciencias - Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación (Divisione Scienza, tecnologia e innovazione)
- Ministero dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile
- Fondazione Bancolombia
- ANDI - Asociación Nacional de Industriales (Associazione nazionale degli industriali)
- ACOPI - Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (Associazione delle piccole e medie imprese)

- DNP - Departamento Nacional de Planeación (Divisione nazionale della pianificazione)
- IDEAM- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia (Institute of Hydrology, Meteorology and Environmental Studies)
- UNGRD - Unidad Nacional for the Gestión de Riesgos de Desastres (Unità nazionale per la gestione dei rischi di catastrofi)
- APC - Agencia Presidencial de Cooperación (Agenzia presidenziale per la cooperazione).
- CDP - Carbon Disclosure Project
- FINDETER- Financiera del Desarrollo Territorial S.A. (Società finanziaria per lo sviluppo territoriale)
- BANCOLDEX - Banco Empresarial y de Comercio Exterior de Colombia (Business and Foreign Trade Bank)
- FINAGRO - Fondo per il finanziamento del settore agricolo (Fondo per il finanziamento del settore agricolo)

Bancolombia ha deciso di agire per ridurre l'impatto sui cambiamenti climatici ed ha contribuito a raggiungere l'obiettivo di evitare un aumento superiore ai 2 ° C della temperatura media e pertanto ha aderito all'iniziativa Science Based Targets, con l'impegno appunto di ridurre le emissioni di gas serra in linea con gli scenari climatici attualmente disponibili. La prima sfida, quella di ridurre le emissioni Scope 1 + 2 del 10% rispetto ai livelli del 2010 nel 2020, è stata raggiunta nel 2017. Per questo motivo è iniziata la nuova sfida: ridurre le emissioni Scope 1 + 2 del 25% rispetto ai livelli del 2017 in 2030

Particolare rilievo è dato anche al rispetto dei diritti umani. Infatti, Bancolombia considera fondamentale salvaguardare i diritti umani dei suoi dipendenti, prestando particolare attenzione a non discriminare nessuno a causa della razza, sesso, etnia o credo religioso, handicap, età o orientamento sessuale. Riconosce ai propri dipendenti la possibilità di organizzare l'orario lavorativo in base ad esigenze familiari e sociali. Ha strutturato l'ambiente di lavoro in modo che le condizioni ambientali siano soddisfacenti per lo svolgimento delle attività, senza creare disagio per alcuno e tutto a norma di legge vigente nel paese con particolare riguardo alla prevenzione dei rischi professionali.

Tutti i dipendenti devono essere maggiorenni e in nessun modo è ammesso il lavoro minorile che viene ostacolato in qualsiasi parte. Dal 2013, è stato dichiarato pubblicamente l'impegno per "la protezione, il rispetto e la salvaguardia dei diritti umani" in tutte le attività e relazioni con terze parti ad esse associate, nonché con tutti i gruppi di relazione e in tutte le aree geografiche in cui Bancolombia opera. I diritti umani sono considerati come l'asse fondamentale delle attività aziendali, allineando politiche e strategie responsabili e sostenibili. Fonti per la stesura del programma riguardante i diritti umani sono stati: Marco Ruggie e i "Principi guida su affari e diritti umani", approvati dal Consiglio dei diritti umani delle Nazioni Unite; Principi dell'Ecuador, Business for Peace, Mandate for water, Carbon Disclosure Project. Dal 2015 sono stati raggiunti accordi sulla sostenibilità con fornitori, che hanno come linea guida il rispetto dei diritti umani, di tutte le norme ambientali, legali, di salute e sicurezza sul lavoro, della responsabilità sociale delle imprese, dei cambiamenti climatici e delle norme e i regolamenti di governo societario.

4.6.1 INTESA SAN PAOLO

Per quanto riguarda l'ambito europeo, Intesa Sanpaolo, leader nel settore bancario italiano, appartiene anch'essa al Dow Jones Sustainability Index; sostiene ed attua una politica sociale rivolta non solo al proprio ambito economico ma si rivolge sempre di più al contesto sociale e ambientale. Le modalità per raggiungere e testimoniare tale impegno sono:

- servizio rivolto a tutti anche a soggetti deboli
- finanziamenti con un fine sociale e ambientale
- incentivazione delle persone che lavorano in Intesa Sanpaolo, attuando una politica non discriminante
- attenzione ai cambiamenti climatici
- gestione responsabile delle risorse per ridurre costi e salvaguardare il pianeta

Intesa San Paolo intende consolidare la leadership nella Corporate Social Responsibility assumendo il ruolo di riferimento in tema di responsabilità sociale e culturale.

Tale impegno si concretizza con anche nel Codice Etico (2007) e con l'adesione a gruppi internazionali. L'adesione a gruppi internazionali quali il Global Compact delle Nazioni Unite e gli Equator Principles facilitano il perseguimento di traguardi dedicati alla comunità e all'ambiente ovvero alla creazione di iniziative volte a migliorare le condizioni sociali attualmente in essere. Elemento trainante per Intesa Sanpaolo è favorire lo sviluppo sostenibile con l'obiettivo di creare valore per tutti coloro con i quali si interagisce in ambito economico-finanziario, sociale e ambientale. La tutela dell'ambiente e l'attenzione verso il cambiamento climatico sono capisaldi per agire con responsabilità. La politica ambientale viene attuata con il rifiuto dello spreco, il progressivo miglioramento dell'efficienza e delle prestazioni energetiche, l'attenzione alle conseguenze ambientali e sociali delle scelte operate. Intesa Sanpaolo nutre vivo interesse per l'ecosistema, la biodiversità e i rischi legati al climate change perché i valori della tutela ambientale spesso sono sottovalutati rispetto a quelli relativi al credito e al risparmio. Intesa Sanpaolo rispetta totalmente quanto previsto dalla normativa ambientale in vigore e promuove il concetto di responsabilità, rispettando e attuando i principi internazionali sottoscritti in particolare nella Dichiarazione UNEP Financial Institutions e nel Global Compact dell'ONU. Ogni azione e decisione devono essere assunte con particolare riguardo all'impatto energetico e ambientale. Intesa Sanpaolo cerca di contenere e ridurre i consumi di carta, utilizzando carta ecologica; provvede ad una raccolta e conseguente smaltimento dei rifiuti; riduzione del consumo di acqua e dell'emissione di anidride carbonica. Promuove acquisti verdi di attrezzature per ufficio e la mobilità sostenibile. Pertanto, il monitoraggio dei consumi di energia e delle relative emissioni, dei consumi idrici e di carta, della produzione di rifiuti e del rischio ambientale è necessario per il miglioramento delle prestazioni nell'erogazione del credito. Inoltre, quando un'un'attività produce valore economico ma tende a distruggere società e ambiente, Intesa Sanpaolo si impegna a valutare l'esposizione applicando gli Equator Principles, linee guida internazionali basate sugli Standard ambientali e sociali dell'IFC (Banca Mondiale) in Italia e all'estero.

Per quanto riguarda il risparmio delle risorse, Banca Intesa ha costituito la Fondazione Banco Alimentare che si occupa della raccolta di prodotti alimentari presso la grande distribuzione che servono a supporto delle strutture caritative. Con soli 160000 euro di contributo monetario, 8669 enti caritativi ricevono gratuitamente alimenti per soddisfare

circa 1,9 milioni di persone indigenti. Ampio spazio è dedicato alla salvaguardia e al rispetto dei diritti umani. Nel 2017 viene sottoscritto il documento “Principi in materia dei Diritti Umani” nel quale si afferma, in base alla Dichiarazione Universale e successive integrazioni, il divieto di lavoro forzato e minorile, la non discriminazione, il contributo contro la corruzione. Tale orientamento è tenuto in costante monitoraggio attraverso verifiche e valutazioni esterne all’Istituto di credito. La formazione dei dipendenti e dei collaboratori sul tema ambientale è attuata in modo tale che essi che vengano responsabilizzati sul peso che anche il singolo, col suo comportamento, può apportare alla protezione dell’ambiente. L’intento prioritario è quello di far nascere una redditività sostenibile e fruibile da tutti gli stakeholder e per realizzare questo piano Intesa San Paolo nel 2017 ha emesso un Green Bond.

Conclusione

La conclusione di questa tesi di laurea è la risposta alla dichiarazione del problema: quale influenza ha la RSI sul vantaggio competitivo di un'impresa, nella resource based view? Per rispondere è importante definire alcune parole chiave. La CSR è un concetto molto ricercato e gli studiosi hanno tentato di definirlo. La CSR investe tre ambiti, vale a dire, economico, sociale e ambientale. Quando un'azienda adotta strategie, deve sempre tenere conto di queste dimensioni. In effetti, la RSI si occupa di concludere affari etici e sostenibili. Ogni individuo (o, in caso di CSR, ogni impresa) deve ponderare l'impatto che le azioni o decisioni possono avere sul sistema sociale. Ciò significa che un'azienda deve non solo rispondere agli obblighi economici, tecnici o persino legali, ma deve agire secondo l'obiettivo di migliorare la comunità e il suo benessere, puntando anche alla creazione di valore per tutti gli stakeholder. Gli affari riguardano il guadagno e la RSI il miglioramento della società. Entrambi sono importanti ed entrambi sono necessari. La responsabilità sociale delle imprese promuove azioni nei confronti di un'ampia gamma di interlocutori azionisti, investitori e stakeholder. I principali obiettivi sono la protezione dell'ambiente e il benessere delle persone nella società, sia nel presente che nel futuro. La CSR investe diverse attività come organizzare, fornire prodotti e servizi ai consumatori, ridurre i rifiuti dannosi e trattare i propri dipendenti rispettandone i diritti e senza discriminazione. La responsabilità sociale delle imprese è la risorsa innovativa che è stata implementata nelle aziende sia di grandi dimensioni sia di piccole; in questo periodo storico, la policy e la governance delle aziende devono essere rivolte a rafforzare l'impegno verso obiettivi sostenibili. La RSI è un contributo volontario di cui tutti possono beneficiare, quando le aziende adottano la sua politica. In conclusione, questo elaborato ha dimostrato che la responsabilità sociale è un elemento innovativo, vitale e qualificante per le imprese. È stato evidenziato che ci sono molte aree diverse in cui un'azienda può scegliere di focalizzare la propria responsabilità sociale d'impresa, senza tralasciare lo scopo produttivo intrinseco alla sua specificità. La prima area d'intervento nella responsabilità sociale delle imprese riguarda l'ambiente, attraverso la salvaguardia del pianeta. Poi altre aree che dovrebbero essere prese in considerazione nello sviluppo di programmi di responsabilità sociale delle imprese, sono i diritti umani, ovvero l'istruzione, la salute, la nutrizione e l'occupazione e la valorizzazione delle risorse umane. L'investimento nella responsabilità sociale combina gli obiettivi finanziari degli

investitori con i loro obblighi e la loro dedizione a fattori che garantiscono il benessere della società, come le pratiche rispettose dell'ambiente, la crescita economica e la giustizia nella società. Questi elementi non sono solo aspetti della responsabilità sociale delle imprese, ma anche una dimostrazione degli standard etici di un'impresa. Il raggiungimento di una più equa distribuzione della ricchezza. La mission di ogni impresa dovrebbe riuscire a salvaguardare gli interessi di tutti gli attori coinvolti in questo processo, adottando misure che possono aiutare i soggetti più vulnerabili della società. È contrario all'etica per le aziende impegnarsi in pratiche che possono danneggiare e degradare l'ambiente causando malattie e perdita di vite umane. Si può concludere che la responsabilità sociale d'impresa e il mantenimento di elevati standard etici non sono un'opzione ma un obbligo per tutte le imprese, che in questo modo raggiungeranno vantaggio competitivo.

Bibliografia

Barney, J.: 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*

Baker, M. (2003), Doing it small, *Ethical Corporation Magazine*, 20 August

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

Bocken et al., 2014 N.M.P. Bocken, S.W. Short, P. Rana, S. Evans A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes *J. Clean. Prod*

Branco, M. and L. C. Rodrigues: 2006, Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives', *Journal of Business Ethics*

Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line. *Business and Politics*, 12, 1–37. Google Scholar

Brown, D. L., Vetterlein, A., & Roemer-Mahler, A. (2010). Theorizing transnational corporations as social actors: An analysis of corporate motivations. *Business and Politics*, 12, 1–37. CrossRef Google Scholar

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946–967. CrossRef Google Scholar

Carroll AB. 1999. Corporate social responsibility – evolution of a definitional construction. *Business and Society* 38(3): 268– 295.

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*.

Carroll Kareem M. Shabana 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice

Dahlsrud A. 2005. A comparative study of CSR-strategies in the oil and gas industry. Paper presented at Navigating Globalization: Stability, Fluidity, and Friction, Trondheim, Norway, 2005.

Deegan, C. (2002), Introduction: the legitimatizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation, *Accounting, Auditing & Accountability*

Diamond, D. W. and P. H. Dybvig (1983), Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity, *Journal of Political Economy*

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (pp. 75–84). Englewood Cliffs: Prentice Hall. [Google Scholar](#)

Fombrun, C., and Shanley M. (1990) What' s in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*

Frederick W, Post J, Davis KE. (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th edn. McGraw-Hill: London.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine* 13 September, p 32–33, p 122–126.

Galbreath, J. (2008), Building corporate social responsibility into strategy, *European Business Review*

Graafland, J., & van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111–123. [Google Scholar](#)

Graafland, J., Kaptein, M., Mazereeuw – van der Duijn Schouten, C. (2010). Motives of socially responsible business conduct. Working paper 2010 nr.74, Tilburg University. [Google Scholar](#)

Grant, R. M. (1991). The resources-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*

Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33–44. [CrossRef](#) [Google Scholar](#)

- Invernizza G. (2008) *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*. McGraw-Hill.
- Lougee, B. A., & Wallace, J. S. (2008). The corporate social responsibility (CSR) trend. *Journal of Applied Corporate Finance*, 20, 96–108. [CrossRef](#) [Google Scholar](#)
- Moratis L., Cochius T. (2011). *ISO 26000, The Business Guide to the New standard on social responsibility*, Greenleaf Publishing
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603–609. [CrossRef](#) [Google Scholar](#)
- Orlitzky, M. Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003), *Corporate Social and Financial Performance: A Meta- Analysis*, Organization Studies.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. and Wright, P.M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*
- Muller, A. and A. Kolk: (2010), *Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico*, *Journal of Management Studies*
- Peteraf, M. (1994). Commentary. In Shrivastava P., Huff A, & Dutton J. (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 10B: 153-158. Greenwich, CT: JAI Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*
- Roberts, Peter and Grahame Dowling (2002), *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*, *Strategic Management Journal*
- Rumelt, R. P. 1984. Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*: 556-571. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tudway, R. & Pascal, A.-M. (2006). Corporate governance, shareholder value and societal expectations. *Corporate Governance*, 6(3), 305.
- Vogel D. (2005). *The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility*. The Brookings Institute: Washington, DC.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: a company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*
- Williamson, O.: (1975), *Market and Hierarchies* (The Free Press, New York)

Wood, D. J. (1991). Corporate social responsibility revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691–718.

Sitografia

<http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr>

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm

<http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A371C385S370/Certificazioni.htm>

<https://www.csrinfo.org/en/projekty/akademia-dialogu-and-aa1000-standards/>

<https://www.accountability.org/standards/>

<https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=http://www.citethisforme.com/it/cite/website/autocite&httpsredir=1&article=1410&context=buspapers>

Bancolombia-<https://www.grupobancolombia.com>

<https://www.intesasanpaolo.com>

