

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

Etica d'Impresa ed Economia: Corporate Social Responsibility

Prof. Americo Cicchetti

RELATORE

Francesco Mantovani
Matr. 228001

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: RAPPORTO TRA ETICA ED ECONOMIA	5
1.1 ETICA ED ECONOMIA.....	5
1.2 STOCKHOLDERS VS STAKEHOLDERS.....	7
1.3 L'ETICA DEGLI AFFARI RIPAGA	10
1.4 IL PENSIERO DI LEVINAS	13
CAPITOLO 2: INTRODUZIONE ALLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR).....	17
2.1 COS'È LA CSR.....	17
2.1.1 Motivi etici per la CSR	19
2.2 CAMBIARE PROSPETTIVA: COME I SOLDI SONO FATTI.....	21
2.3 CSR E GLOBALIZZAZIONE	23
2.4 PERCHÉ UN'AZIENDA DOVREBBE IMPLEMENTARE LA CSR.....	26
2.4.1 Due fallacie per la CSR: Tensioni etiche e manageriali	28
CAPITOLO 3: COME IMPLEMENTARE LA CSR IN ACCORDO CON LA STRATEGIA AZIENDALE.....	33
3.1 PREREQUISITI: VALORI E CULTURA	33
3.2 STRUMENTI PER L'IMPLEMENTAZIONE.....	37
3.3 IL RUOLO DEI MANAGER	42
CAPITOLO 4: CSR E CORPORATE GOVERNANCE: FOCUS SUL SETTORE BANCARIO AMERICANO DOPO LA CRISI DEI MUTUI SUBPRIME DEL 2008 ...	45
4.1 CSR E CORPORATE GOVERNANCE.....	46
4.2 LE DINAMICHE DEL CdA	47
CONCLUSIONE	51
BIBLIOGRAFIA.....	54

Introduzione

In questo periodo storico l'impresa deve essere consapevole del ruolo che ricopre all'interno della società al fine di non essere sopraffatta dall'ambiente estremamente competitivo che la circonda. Il concetto di impresa nel corso degli anni ha assunto diverse accezioni, oggi lo scopo di questa non è più solamente quello di prendere le materie prime come input, trasformarle e restituire prodotti finiti come output, ma ha anche una funzione sociale oltre che prettamente economica. Impresa significa anche avere dipendenti, clienti, fornitori, azionisti, avere delle responsabilità nei confronti di tutta la società e molto altro. Perciò se un tempo si poteva affermare che lo scopo dell'azienda era quello di ottenere un profitto, oggi e soprattutto a seguito alla globalizzazione, non si può pensare alla stessa definizione, ma bisogna trovarne una nuova, o meglio occorre individuare il ruolo che l'azienda ricopre all'interno della società globalizzata dove gli orizzonti non sono più solo quelli locali, regionali o nazionali ma sono internazionali.

Al fine di superare la concezione di impresa come strumento per ottenere ricchezza e "sfruttare" la società per interessi individuali, è importante spiegare il ruolo che la *Corporate Social Responsibility (CSR)* gioca nella strategia aziendale. Con CSR ci si riferisce all'azienda che deve avere un comportamento eticamente orientato nei confronti di tutti gli stakeholders e non soddisfare solo gli shareholders, questo è un segnale importante che non deve passare in secondo piano. La CSR non è orientata solo a migliorare l'immagine aziendale e la reputazione, ma è una cultura aziendale basata su precisi valori che solo se condivisi permettono l'efficace funzionamento aziendale che sfocia nel creare valore per tutta la società civile. Uno degli obiettivi principali di questa tesi è quello di dimostrare come Etica ed Economia, ed in particolare il profitto, non sono in contrapposizione, ma anzi proprio una sintesi di essi permetterà alle imprese di implementare una strategia sostenibile nel lungo termine che consentirà loro di eccellere senza incorrere in scandali o crisi derivanti da mala gestione aziendale.

La tesi inizia presentando un'analisi filosofica del rapporto tra Etica ed Economia, in particolare esponendo il pensiero di Levinas permette di capire, senza rimanere troppo nell'astratto, la relazione tra filosofia e responsabilità sociale di impresa. La premessa filosofica è necessaria proprio perché la CSR, necessitando di una cultura di fondo, occorre illustrare le premesse teoriche che ne rappresentano le fondamenta. Capire le fondamenta teoriche/filosofiche su cui si basa questo studio della CSR serve per poter sviluppare un proprio pensiero ed una propria idea nel merito, permette di individuarne punti di forza e punti di debolezza permettendo ad

ogni persona di elaborare il proprio pensiero ed effettuare una scelta consapevole nel momento in cui si debba decidere. Deve essere un apprendimento deduttivo, non induttivo, solo in questo modo si può sviluppare la volontà necessaria affinché tale concetto assuma l'importanza che merita.

Successivamente si va ad analizzare più nello specifico il concetto di CSR, dandone la definizione e spiegando in cosa consiste. Inoltre, avendo affermato in precedenza che l'impresa deve capire quale ruolo sociale occupare in una società globalizzata, viene fornita una panoramica del rapporto tra CSR e globalizzazione. Fondamentale punto di riflessione è rappresentato da Habermas e dal concetto della "Postnational constellation" che lascia spazio anche a riflessioni personali su come è più giusto che l'impresa si comporti nei confronti della società civile. Sono anche presentate due fallacie che possono manifestarsi in seguito all'implementazione della CSR.

Nel terzo capitolo vengono illustrati gli strumenti che consentono ai manager di poter implementare la CSR, con particolare riferimento al codice etico e alle norme/certificazioni di qualità/sicurezza ecc. È presentato anche il ruolo dei manager durante il processo di implementazione della CSR.

Infine, è presente un approfondimento che funge da esempio di come, durante la crisi finanziaria del 2007-2008 tutto quello presentato nel corso dell'elaborato non sia stato rispettato, parzialmente o in toto, evidenziando quindi le potenziali conseguenze che il non comportarsi in modo etico può causare; ancora oggi, dopo più di un decennio, si vedono le conseguenze shock causate e le enormi difficoltà che la società sta avendo per riparare i danni provocati anche in termini di aumento del gap di ricchezza fra pochi ricchissimi e moltissimi poveri.

Capitolo 1: Rapporto tra Etica ed Economia

1.1 Etica ed Economia

Il primo a soffermarsi ed esaminare la virtù chiamata etica può essere considerato Aristotele¹; con la sua opera “Etica Nicomachèa”, teorizza come l’uomo debba avere come fine ultimo il bene (o Sommo Bene)². L’etica studia il comportamento dell’uomo davanti alla scelta del bene e del male, “il sommo bene è la felicità, ed essendo questa perseguita da tutti gli uomini, non in modo isolato ma dall’intera società, la determinazione del suo concetto è compito della scienza politica, che costituisce il vertice dell’etica stessa”³.

Il rapporto tra Etica ed Economia è da molto tempo posto sotto l’analisi di filosofi, storici, sociologi, economisti ecc. Questa relazione è resa sempre più complessa a causa delle difficoltà nel riconciliare da un lato la razionalità degli individui e l’efficienza economica, dall’altro gli obiettivi etici e i vincoli morali che le istituzioni necessitano per garantire il funzionamento del sistema economico. La domanda che gli esperti devono porsi nell’affrontare l’argomento è: la scienza economica può essere utile nell’interpretare i principali valori etici della vita e trovare soluzioni che rispettino l’etica stessa?

Al fine di condurre un’analisi coerente ed efficace, il punto di partenza può essere rappresentato dall’analisi a tutto tondo dello scenario geo-politico, nonché economico, attuale. Le gravi crisi che hanno colpito tutto il mondo, prima quella dei mutui sub-prime nel 2008 e poi quella del Covid-19 nel 2020, stanno facendo emergere tutte le contraddizioni presenti nel sistema e, dunque, è evidente che il sistema delineato dal padre del liberalismo, Adam Smith, è un paradigma di riferimento ormai obsoleto.

A tal proposito, Walther Rathenau⁴ offre un’importante analisi che aiuta a capire il concetto chiave del rapporto oggetto di studio.

Egli sostiene che l’azione economica di un individuo finché non ha risvolti sociali, dunque finché non ha un interesse collettivo, può essere svolta indipendentemente dalla concezione etica. Nel momento in cui, l’azione economica dell’individuo inizia ad avere interesse pubblico, allora si deve considerare anche la dimensione etica, perché l’espansione economica non riguarda più solamente l’individuo stesso, ma tutta la società e quindi il singolo non è più il

¹ Filosofo Greco (Stagira, Macedonia, 384-322 a.c.).

² Aristotele, “Etica Nicomachèa”, *Laterza*, 1999.

³ Sen, A., “Etica ed Economia”, *La Stampa*, Torino, 1990.

⁴ Walther Rathenau (1867 – 1922) è stato un politico e imprenditore tedesco, Ministro degli Esteri della Repubblica di Weimar.

solo ed unico responsabile dinanzi alle sue azioni. L'avvento delle società per azioni (s.p.a.), secondo Rathenau, è il momento cardine che segna il passaggio da un'economia individuale, o meglio in cui l'individuo era l'unico a rispondere delle proprie azioni, ad un'economia pubblica nella quale il capitale e la ricchezza appartengono al pubblico e vengono condivisi anche i rischi e gli interessi. Questo passaggio testimonia una prima evoluzione del concetto di capitalismo, minuziosamente descritto da Adam Smith in "La Ricchezza delle Nazioni" (1776) che si basava sull'idea che la "mano invisibile" del mercato guidasse le azioni dell'individuo a realizzare il bene comune, verso un neocapitalismo dove l'espansione economica non è più strettamente collegata alle azioni di un individuo. Pertanto, è necessario dare una prima definizione del concetto di "neocapitalismo" e, utilizzando le parole di Rathenau, si può definire come: "l'economia non è più affare del singolo, bensì dell'insieme [...]. L'economia non continua più ad essere un affare privato, ma diventa affare di tutti"⁵.

Non si tratta semplicemente di una sorta di nazionalizzazione dell'economia, ma di un fenomeno diverso, in cui l'impresa economica va ad assumere caratteri non solo economici, ma anche etici e politici, in quanto, sempre secondo Rathenau, l'individuo non è più solamente responsabile di fronte a se stesso, ma nei confronti di tutta la società, dunque è necessario che l'azione economica sia mossa da un criterio di eticità. Per tale motivo, e per le ragioni precedentemente citate, l'impresa economica non può agire solamente con il mero obiettivo della massimizzazione dei profitti, andando contro il bene comune, ma questa dovrebbe mantenere un atteggiamento "duale", ovvero perseguire la massimizzazione dei profitti e contemporaneamente fare il bene comune. Per bene comune, tuttavia, non si intende semplicemente la prosperità economica della società *lato sensu*, ma comprende anche altro, come il benessere del luogo in cui si vive e il rispetto delle persone. La logica della mera massimizzazione del profitto non può bastare come linea guida per le azioni eticamente orientate dell'impresa, perché necessariamente l'impresa stessa andrà ad imporre condizioni sfavorevoli nei confronti di tutti gli stakeholders, per favorire gli stockholders (o shareholders), i quali essendo i detentori delle percentuali di proprietà di quest'ultima, hanno il potere di decidere le sorti dei manager. Per evitare di perdere il proprio posto di lavoro (soprattutto perché molto ben retribuito), i manager fanno di tutto pur di mettersi in luce dinanzi ai proprietari (ovvero gli azionisti). Quindi, per avere un'impresa economica eticamente orientata, è necessario un cambio di prospettiva, dall'azienda che massimizza i profitti per i propri stockholders, ad una che fa gli interessi di tutti gli stakeholders.

⁵ W.Rathenau, "L'economia nuova", traduzione italiana G. Luzzatto, *Einaudi*, Torino 1976.

Per l'impresa economica e per chi muove tale impresa, ragionare di etica e di bene comune non significa solo attenersi alla "morale" delle singole azioni, ma significa andare oltre, vale a dire essere sempre pronto a rispondere delle proprie azioni e assumersi le proprie responsabilità. Nel momento in cui il soggetto che muove l'impresa decide di intraprendere delle azioni, deve sempre pensare alle conseguenze che quest'ultime possono avere. D'altronde un atteggiamento eticamente corretto è un atteggiamento trasparente e responsabile, che tiene conto anche degli altri e non semplicemente dei propri fini egoistici e materiali (come il denaro), infatti Kant affermava "Agisci in modo da trattare l'umanità, nella tua come nell'altrui persona sempre come fine, mai come semplice mezzo"⁶. È proprio secondo questo principio che, laddove è presente da un lato la responsabilità di chi amministra, e dall'altra la fiducia che si è conquistato nei suoi interlocutori, allora le sue azioni saranno eticamente orientate e utili ai fini del bene comune. Inoltre, è proprio sulla base di questo che, nella letteratura odierna, si stanno ponendo le basi per un "capitalismo etico" o "capitalismo consapevole", ovvero dove il diritto di proprietà degli azionisti non legittima l'utilizzo sia dei manager che di tutte le altre persone come mezzi per ottenere solamente i propri risultati.

Questo non significa porre fine al liberismo (delineato da A. Smith) , ma cercare di rompere quei limiti evidenziati e ridurre gli eccessi. In accordo con il Santo Padre (Papa Francesco), bisogna riportare al centro dell'attenzione la dignità umana e, quindi, ripartire dall'etica riconoscendo che: "La fragilità dei sistemi mondiali di fronte alla pandemia ha evidenziato che non tutto si risolve con la libertà di mercato e che, oltre a riabilitare una politica sana e non sottomessa al dettato della finanza, dobbiamo rimettere la dignità umana al centro e su quel pilastro vanno costruite le strutture sociali alternative di cui abbiamo bisogno"⁷.

1.2 Stockholders vs Stakeholders

Oggi, la dimensione etica dell'impresa è accettata quasi ovunque, anche se continuano ad essere presenti dibattiti tra chi sostiene che i manager hanno il solo dovere morale di rispondere agli stockholders, rispetto a chi afferma che i manager devono occuparsi di tutti gli stakeholders (gli stakeholders, come già detto, sono tutti i soggetti che hanno degli interessi nei confronti dell'impresa). I sostenitori degli stockholders ritengono che il management non debba avere nessun giudizio morale nel momento in cui prende le decisioni ma deve semplicemente

⁶ Immanuel Kant, filosofo tedesco, 1724-1804.

⁷ Papa Francesco, Fratelli Tutti, 168.

assecondare il mercato al fine di far aumentare i profitti per i proprietari dell'impresa. Viceversa, coloro i quali sostengono la teoria degli stakeholders affermano che i manager devono necessariamente utilizzare il proprio giudizio morale nelle scelte aziendali, in quanto ognuna ha delle conseguenze (sia positive che negative), su altri soggetti, quindi queste devono essere decisioni etiche. In quest'ottica, Aristotele confuta l'idea di economia che mira semplicemente alla mera accumulazione di ricchezza fine a se stessa, ponendo l'accento sulla visione di un'economia volta al soddisfacimento dei bisogni naturali dell'uomo, nelle sue parole: “[...] si preoccupano di vivere, ma non di vivere bene, e siccome i loro desideri si estendono all'infinito, pure all'infinito bramano i mezzi per appagarli cosicchè tutta la loro energia si spende nel procurarsi le ricchezze”⁸. Uno degli esponenti più illustri e più importanti per quanto concerne il libero mercato, nonché difensore del ruolo degli azionisti, è Milton Friedman⁹. L'Economista non accetta, in una società libera ed in un'economia di libero mercato, il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa perché lo ritiene un tentativo di rovesciamento dell'ordine (dettato dal libero mercato). I manager, prendendo in considerazione altri obiettivi oltre il mero profitto, quali preoccuparsi dell'ambiente e gestire in modo etico i dipendenti, andrebbero a spalancare le porte al socialismo; Quest'ultimo, infatti ha affermato: “c'è solo una responsabilità sociale di impresa, usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente e liberamente senza rincorrere all'inganno o alla frode”¹⁰. Friedman aggiunge che i manager sono dei semplici agenti assunti dai proprietari e quindi il loro agire deve essere solamente volto a remunerare e fare gli interessi di quest'ultimi. Se così non fosse, il management non starebbe rispettando i propri doveri e andrebbe a rompere quel rapporto di fiducia che si è creato tra manager e azionisti (shareholders). Quindi, si evince che i manager possono operare solamente all'interno dei confini definiti dal loro ruolo di agenti in quanto tali e, perciò, non è un loro dovere preoccuparsi della cosiddetta Responsabilità Sociale di Impresa. Inoltre, Friedman non nega la possibilità di interessarsi allo svolgimento di

⁸ Aristotele, “Politica, libro I”.

⁹ Milton Friedman (1912 – 2006) è stato un economista statunitense, esponente principale della scuola di Chicago. Fondatore del pensiero monetarista, insignito del Premio Nobel per l'economia nel 1976, il suo pensiero ed i suoi studi hanno influenzato molte teorie economiche.

¹⁰ M. Friedman, “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, *New York Times Magazine*, 1970.

attività sociali, ma ritiene che possano farlo solo ad una condizione: che siano operazioni strategiche e che il fine ultimo è quello di ottenere un profitto per l'impresa, sempre.

In contrapposizione alla visione appena descritta, che peraltro non riesce a far convergere gli interessi di tutti gli stakeholders e nell'operato del management, E. Fama¹¹ prova a definire un rovesciamento di prospettiva: “[...] la proprietà del capitale non deve essere confusa con quella dell'impresa. In una impresa ogni elemento è sempre posseduto da qualcuno. Essa è semplicemente l'insieme di contratti sul modo in cui gli input si uniscono per creare output e sul modo in cui gli introiti dagli output sono divisi tra gli input. In questa prospettiva basata su “connessioni di contratti” la proprietà dell'impresa diventa un concetto irrilevante”¹².

Considerando la spiegazione fornita da Fama, si evince come il concetto di proprietà sia divenuto superfluo a dispetto di quello di “connessioni di contratti”; questo è fondamentale in quanto va a sottolineare l'importanza di tutti coloro che intrattengono rapporti con l'impresa, quindi di tutti gli stakeholders. La Teoria degli Stakeholders, in accordo con la visione di Freeman¹³, afferma che i beneficiari dell'attività di impresa non devono essere più solo gli stockholders, ma tutti gli stakeholders e che questi devono avere poteri decisionali ed essere trattati in modo eguale. Qualora queste condizioni non venissero rispettate, gli stakeholders sarebbero legittimati ad abbandonare l'impresa rendendo così impossibile il prosieguo dell'attività della stessa (Freeman, 1984). Sotto questo punto di vista, l'impresa risulta essere un'organizzazione dove tutti coloro che ci collaborano cercano di raggiungere i propri fini (senza causare danno agli altri), e quindi non è più vista semplicemente come un'entità dedita alla trasformazione di input in output per ottenere un mero profitto. Tuttavia, non è così lineare la spiegazione di tale teoria, in quanto può presentare diversi approcci e diversi utilizzi: il primo è quello *strategico* che considera gli stakeholders principalmente, ma non totalmente, come mezzi strategici che devono essere utilizzati per raggiungere il fine ultimo dei manager, ovvero ottimizzare il ritorno per gli shareholders; il secondo approccio è quello *multifiduciario* il quale pone sullo stesso livello di importanza tutti i portatori di interessi nei confronti dell'azienda, compresi gli azionisti; infine, a metà tra questi due poli opposti, si colloca il terzo approccio,

¹¹ E. Fama (1939) è un economista Americano conosciuto per il suo lavoro su: Teoria di Portafoglio, Asset Pricing e le Ipotesi di Efficienza del Mercato.

¹² E. Fama, “Agency Problems and the Theory of Firm”, *Journal of political Economy*, 18, 1980.

¹³ Robert Edward Freeman (1951) è un filosofo e insegnante statunitense, attualmente professore di business administration presso la Darden School of Business dell'Università della Virginia. È noto soprattutto per la formulazione della teoria degli stakeholder (contenuta nella pubblicazione del 1984 "Strategic Management: A Stakeholder Approach").

chiamato “*new stakeholder synthesis approach*”¹⁴, il quale consente ai manager di scindere i livelli degli shareholders rispetto agli stockholders, nel senso che permette al management di mantenere il rapporto fiduciario con gli azionisti, ma allo stesso tempo di avere obblighi morali nei confronti di tutti gli altri. Questo permette di trattare le due categorie in modo differente, senza arrecare loro nessun danno, ma garantendo l’eticità delle scelte nei confronti degli stakeholder. Quest’ultimo approccio può anche essere considerato una sintesi dei due precedenti, proprio perché unisce sia le scelte etiche e responsabili, sia il raggiungimento del massimo profitto per gli azionisti.

Per quanto concerne gli utilizzi, la Teoria degli Stakeholders può: essere *descrittiva*, ovvero descrive semplicemente cosa un’impresa è e come essa dovrebbe funzionare; *strumentale*, ossia permette di capire le connessioni che sono presenti all’interno dell’azienda, come dovrebbero cooperare e come dovrebbero essere gestite; infine è *normativa*. Quest’ultimo è il più importante perché è proprio in tale utilizzo che la Teoria descritta si rispecchia pienamente. Secondo l’utilizzo *normativo*, gli stakeholders vengono riconosciuti tali semplicemente per i loro interessi nei confronti dall’azienda e quindi non è necessaria la biunivocità di interessi. Inoltre, questo utilizzo conferisce loro un valore che è indipendente dalla capacità di farsi notare o del potere che essi hanno in modo da riuscire a prevalere nei confronti degli stakeholders che hanno minore importanza, quindi garantisce uguaglianza indipendentemente dal potere contrattuale delle parti.

1.3 L’Etica degli affari ripaga

L’etica degli affari è un concetto che si è sviluppato a partire dagli Stati Uniti d’America intorno al 1960-1970 grazie al contributo di Raymond Baumhart, ma è stata considerata come una vera e propria materia accademica solamente in seguito allo scandalo del famoso Lunedì Nero del 1987, tanto da essere inserita nel programma di studi della *Business School* di Harvard. Tale disciplina appariva molto importante in quanto aveva lo scopo di formare dei manager responsabili e che non si comportassero in modo opportunistico nel momento in cui si fossero trovati a gestire un’azienda: si volevano evitare grossi scandali manageriali-finanziari. A fronte dell’importanza che stava iniziando ad assumere la prospettiva etica, molti studiosi hanno iniziato a domandarsi se, effettivamente, questo approccio fosse vantaggioso per l’azienda.

¹⁴ A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, “Business and Society. Ethics and Stakeholder Management”, 4° ed., *South-Western College Publishing*, Cincinnati, 1999, cap. 3.

Inizialmente, pensavano ci fosse una relazione negativa tra etica e *business*, in particolare tra *Corporate Social Responsibility* (CSR) e performance finanziaria aziendale, perché gestire in modo eticamente orientato un'impresa comportava semplicemente dei costi diretti aggiuntivi che erano reputati inutili. Questo punto di vista era supportato principalmente dalla teoria economica neoclassica (Jevons, Menger, Walras, 1871-1874). A tal proposito, nel 1997, *l'Institute of Business Ethics*¹⁵ ha iniziato una ricerca, condotta da Simon Webley e dalla sua aiutante, Elise More, al fine proprio di individuare dei parametri numerici da applicare alle imprese per verificare se l'approccio etico portasse un ritorno economico positivo o meno. Gli obiettivi di tale ricerca erano:

- Individuare le soluzioni etiche e di *Corporate Social Responsibility* adottate dalle aziende e vedere il riscontro nella performance finanziaria;
- Indagare se un impegno etico ripagasse.

Questa analisi è stata condotta su un campione di aziende (compreso tra 41 e 86) prese dal FTSE350, le quali sono state divise in due gruppi: il primo comprendeva quelle che avevano un codice etico da almeno 5 anni e il secondo gruppo quelle che non ne erano dotate. Gli indicatori finanziari che sono stati utilizzati sono: *Market Value Added* (MVA)¹⁶, *Economic Value Added* (EVA)¹⁷; *Price/Earnings ratio* (P/E)¹⁸; *Return on Capital Employed* (ROCE)¹⁹. Invece, gli indicatori di *Corporate Social Responsibility* erano: Codice Etico; classificazione dei rischi socio-etici; citate in *Britain's Most Admired Companies*. Questo studio si è basato su un'analisi precedente, realizzato da Curtis C. Verschoor. Quest'ultimo aveva evidenziato che le aziende americane dotate di codice etico avessero un MVA superiore di circa due volte e mezzo quello delle imprese senza codice etico. Ma tale ricerca perse quasi subito il suo valore a causa degli enormi scandali finanziari di fine anni '90 e inizio anni 2000, come quello che ha

¹⁵ Institute of Business Ethics (IBE) è stato fondato nel 1986 al fine di promuovere alti standard di comportamento, basato su valori etici, all'interno del business.

¹⁶ MVA è un indicatore che permette di calcolare la differenza il valore di mercato di un'impresa e il capitale conferito da tutti gli investitori, sia azionisti che detentori di obbligazioni. In altre parole, tale indice rappresenta il maggior valore che gli azionisti possiedono rispetto al costo dell'investimento.

¹⁷ EVA è un indicatore economico che si riferisce al profitto economico dell'impresa. È utilizzato per calcolare il valore generato partendo dai capitali iniziali investiti. È calcolato come NOPAT- (invested Capital * WACC).

¹⁸ Il rapporto P/E è il rapporto tra il prezzo di una azione (in Italia ci si riferisce ai valori forniti dalla Borsa di Milano) e l'utile atteso di ogni azione.

¹⁹ ROCE è un indicatore finanziario che può essere utilizzato per analizzare la profittabilità di un'impresa e la efficienza del suo capitale. Permette di capire quanto bene una azienda sta gestendo e investendo il suo capitale.

visto protagonista Enron²⁰ in America e Parmalat in Italia. Webley e la sua assistente, utilizzarono questo studio come base per il loro, ma oltre al MVA inserirono gli altri indici sopra citati e come campione di aziende scelsero quelle britanniche quotate e non americane. Dalla loro analisi, è emerso che la presenza di un codice etico è un buon indicatore (ma non sufficiente) di un atteggiamento etico dell'impresa; gli indici EVA, MVA, P/E delle imprese con codice etico erano più redditizi rispetto a quelli delle imprese senza e inoltre il rapporto P/E era meno volatile; il ROCE, invece, ha avuto un incremento medio costante nelle imprese con codice etico rispetto ad un decremento costante tra il 1999 e il 2001 nelle imprese senza; infine le aziende che esplicitamente affermavano di voler condurre gli affari in modo eticamente orientato hanno avuto un rapporto profitti/fatturato del 18% più alto.

Grazie a questa evidenza empirica, è stato dimostrato che, contrariamente a quanto affermato dai teorici neoclassici, esiste una relazione positiva tra impresa etica (e quindi che coinvolge anche la Responsabilità Sociale di Impresa) e performance aziendale.

Il già citato Simon Webley, a seguito di un'intervista nel 2020, ha spiegato come avere un codice etico e i programmi aziendali per insegnare i valori etici all'interno dell'azienda siano cambiati. Egli afferma che, sebbene siano argomenti trattati da ormai diversi anni, sono molto dinamici e in continuo cambiamento, quindi un'azienda non può mai pensare di essere "arrivata", ma deve continuamente lavorare per implementare un comportamento etico interno all'azienda (tra i dipendenti) e anche verso l'esterno (nei confronti degli stakeholders). Oggi le imprese si trovano a combattere altri problemi, diversi da quelli di una volta, ma altrettanto sfidanti, come: intelligenza artificiale, innovazione, social media e la privacy, con particolare riguardo alla protezione dei dati personali. Come si evince anche dalla madre degli scandali, ovvero il caso Enron, avere un codice etico è necessario, ma non sufficiente. Oggi, rispetto agli anni passati, il codice etico tende a non essere più semplicemente un documento di centinaia di pagine fine a se stesso, ma cerca di essere qualcosa di più attivo, più vicino ai dipendenti e che cerca di mostrare loro quale sia il comportamento più idoneo da adottare. Inoltre, il top management è molto più attivo e più propenso ad insegnare e far rispettare i valori condivisi, rispetto ad esempio a quanto successo negli anni degli scandali finanziari. Inoltre, lo sviluppo

²⁰ Enron era un gigante dell'energia e del trading delle commodities di Wall Street. Il 2 dicembre 2001 ci fu il crack da record di Enron, definito "la madre di tutti gli scandali", perché era una società cresciuta nel giro di 15 anni partendo dal nulla fino a diventare settima negli Stati Uniti. La società continuava ogni anno ad incrementare i propri profitti, solo che dietro questi profitti fittizi, all'esterno della società era presente una vasta rete di strumenti pronta a nascondere le enormi perdite che affliggevano la società stessa. Enron possedeva e elogiava continuamente il proprio codice etico, il quale però veniva costantemente non rispettato dagli amministratori, in particolare dall'Amministratore Delegato Jeffrey Skilling e dal presidente Kenneth Lay.

di impresa etica è senza dubbio legato alla maggiore importanza assunta dalla reputazione, quest'ultima, infatti, può essere considerata risorsa intangibile, pertanto assumere un atteggiamento non etico andrebbe a danneggiarla causando ingenti ripercussioni economiche. Come ha evidenziato l'analisi fin qui proposta, con il passare degli anni, il gap tra impresa non etica e impresa etica si sta riducendo.

1.4 Il Pensiero di Levinas

La Responsabilità Sociale di Impresa, come precedentemente citato, è un concetto quasi universalmente riconosciuto. Essa ha reso possibile che i manager si comportassero in modo eticamente orientato sia nei confronti degli stakeholders sia nella gestione dell'impresa, cercando di evitare gli episodi di opportunismo che sono stati protagonisti negli scandali degli anni passati. Tuttavia, quello che manca è un vero e proprio fondamento teorico di tale concezione e senza di esso si incorrerebbe nel rischio di considerare la CSR non per il suo approccio etico, ma per un semplice e mero ritorno di immagine. Levinas²¹, a tal proposito, espone un ragionamento teorico a sostegno della CSR. Secondo il filosofo, il soggetto è un soggetto che non vede se stesso come fonte primaria di attenzione, ma vede l'Altro come tale in quanto deve esserne eticamente responsabile, ancor prima di se stesso. È un soggetto che non impone la sua presenza, ma che la depone in favore dell'Altro, infatti Levinas definisce: “essere io significa non potersi sottrarre alla responsabilità”²². Questo è il punto fondamentale sul quale bisogna porre l'attenzione, perché permette di andare oltre la visione dell'uomo come *homo oeconomicus*, che ragiona esclusivamente in termini di mero profitto personale, verso una concezione più elevata, che vede l'uomo coinvolto in rapporti non esclusivamente di mercato, ma anche di altro genere. Infatti, questa nuova visione implica che l'uomo sia responsabile nei confronti dell'Altro e quindi si riesce a rompere il limite rappresentato dalla sua individualità egoista, recuperando “la sua più alta dignità” (Levinas, 1972).

Alcuni critici, affermano che il pensiero di Levinas è utopico, in quanto quello descritto è un rapporto che si va a sviluppare solo tra due persone e non è generalizzabile ad un gruppo di persone più ampio o ad una società. Levinas, dunque, continua a costruire la sua teoria superando anche queste critiche, andando ad inserire “il Terzo” che rappresenta tutte le persone, al di fuori del rapporto duale precedentemente esposto, che devono essere tenute in considerazione nel momento in cui si prende una decisione o si fa una azione. Inoltre, non si

²¹ Emmanuel Levinas (1906-1995) è stato un filosofo e un accademico francese.

²² E. Levinas, “La traccia dell'altro”, *Pironti*, Napoli 1979.

può più parlare solamente di etica, in quanto questa è presente solamente nel rapporto tra l'Io e l'Altro e, allo stesso modo, si esaurisce in questo rapporto. Nel momento in cui si generalizza tale visione e la si vuole rendere applicabile ad un contesto sociale e concreto, è opportuno parlare di giustizia e non più di etica. A questo punto diventa importante capire come l'Io riesca ad esercitare tale giustizia nei confronti dell'Altro e del Terzo. L'Io, in questa situazione, si trova ad essere infinitamente responsabile in quanto lo è sia nei confronti dell'Altro sia del Terzo (e quindi anche dell'Altro del Terzo e così via...); questa fattispecie può essere tranquillamente paragonata alla quotidianità di un Manager che, avendo risorse limitate, si trova a dover affrontare la decisione su quali progetti accettare ed intraprendere e quali rifiutare (o ancora peggio si trova di fronte alla scelta di riduzione del personale). In queste situazioni qual è la cosa più giusta da fare? Come si può notare, l'Io deve riuscire ad assicurare la giustizia delle sue decisioni nei confronti di tutti e non più un comportamento etico nei confronti dell'Altro. Per poter affrontare tali problemi, ovviamente è necessario istituire una gerarchia delle responsabilità, perché tutti gli altri non sono soggetti uguali e non sono nemmeno sottoposti alle stesse conseguenze di una decisione o azione dell'Io. Quindi, per poter parlare di Responsabilità Sociale di Impresa è necessario che il management sappia classificare le singole esigenze e le singole responsabilità; il manager deve essere pronto ad individuare tra tutti i soggetti e opportunità che gli si pongono dinanzi, quelli a cui deve dare priorità e a cui deve essere pronto a rispondere. Grandi economisti, come Michael Porter e Mark Kramer in un loro studio²³, illustrano come è possibile istituire una gerarchia delle responsabilità e dunque verso quale soggetto essere direttamente responsabili. Gli strumenti che vengono identificati per garantire una parità e un'uguaglianza nelle scelte delle responsabilità sono: la catena del valore e il modello del diamante. Con questi strumenti viene garantito un criterio unico ed oggettivo al fine di capire verso chi il management deve essere pronto a dare risposta. Facendo seguito a questa analisi iniziale, si evince come dal fondamento teorico di Levinas e dagli strumenti forniti dai grandi economisti, è possibile individuare in modo concreto come l'azienda possa tornare a svolgere la funzione per la quale è nata, ovvero produrre beni e servizi per migliorare la qualità della vita delle persone. Al giorno d'oggi, le aziende si stanno sempre più allontanando da questo principio, anche perché non vedono come ultimo fine del loro operato l'uomo, ma lo interpretano solamente come un mezzo per arrivare a qualcos'altro. Questo "qualcos'altro" è rappresentato dal denaro che, apparentemente, sembra essere l'unico e solo obiettivo della maggior parte di imprese. A dimostrazione di ciò, può essere citato il

²³ M. Porter, M. Kramer, "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 2006

grande ruolo che la finanza, in tutte le sue forme (sostenibili e non), sta giocando. Riducendo ai minimi termini il concetto di finanza, si può affermare che questa è “denaro per denaro”, non c’è un limite superiore, ma semplicemente “più è meglio”. È proprio di fronte a questo atto di ingordigia che gli uomini, ed in particolare il top management, si alienano dalla realtà e perdono di vista l’uomo come fine dell’operato aziendale. La catastrofe *Enron* prima e il fallimento di *Lehman Brothers*²⁴ durante la crisi dei mutui sub-prime nel 2008 dopo, è in parte frutto di questa ingordigia dei manager che, per aumentare i bonus del proprio stipendio, sono stati portati a falsificare i bilanci aziendali al fine di aumentare la market capitalization²⁵ in Borsa e attrarre un sempre maggior numero di investitori. È proprio quando ci si trova di fronte a tali scandali che emerge la necessità di un comportamento etico e di giustizia perché, per esempio la sopra citata finanza deve avere come fine ultimo quello di migliorare le condizioni e la qualità di vita di tutti gli uomini, non quello di accentuare le disuguaglianze per dare sempre di più ai ricchi e sempre di meno ai poveri. Inoltre, nel campo della finanza si può maggiormente notare l’esigenza di etica in rapporto all’economia, la quale serve a fare in modo che la relazione tra l’uomo e gli strumenti di cui si serve rimanga un rapporto in cui è il primo che utilizza il secondo per i propri scopi e non viceversa. Ovvero l’etica è necessaria per scongiurare il rischio di un organicismo senza regole.

Proseguendo con l’analisi del pensiero levinasiano, il comportamento etico degli individui e il desiderio di giustizia non è rimesso solamente alla loro buona fede e buona volontà, ma è compito anche delle istituzioni esprimere e far rispettare il comportamento etico e la giustizia voluti dagli uomini. Tuttavia, le istituzioni non possono imporre questi standard di comportamento (altrimenti violerebbero le libertà dei singoli), ma possono semplicemente fare in modo che vengano rispettati e quindi è rimesso alla responsabilità delle singole persone dare origine a tali comportamenti etici. La *Corporate Social Responsibility* può essere quindi interpretata come l’azione delle singole imprese per dare risposta al sempre più acceso desiderio di giustizia da parte della società. La CSR non è un vincolo, ma è un’opportunità che necessita di una logica di lungo periodo per poter creare, come definito dalla Commissione Europea nel 2011²⁶, un valore condiviso tra aziende e società che non si esaurisce in una logica di mero

²⁴ La dichiarazione di bancarotta da parte della banca Lehman Brothers è stata uno dei più grandi fallimenti nella storia degli Stati Uniti d’America. Durante la crisi dei mutui sub-prime nel 2008, Lehman Brothers si è trovata a dover far fronte a debiti per centinaia di miliardi di euro. A detta di alcuni ex-dipendenti, il top management era stato avvisato delle continue ed ingenti perdite, ma tutti coloro che provavano ad opporsi e denunciare le frodi e i comportamenti non etici da parte dei colleghi, venivano costantemente bloccati dai manager di livello superiore.

²⁵ La market capitalization indica il valore di mercato dell’impresa. È calcolato moltiplicando il numero di tutte le azioni in circolazione per il prezzo di mercato in Borsa.

²⁶ Commissione Europea, Nuova strategia UE 2011-2014 per la Responsabilità Sociale di Impresa, Bruxelles.

profitto. Inoltre, la CSR ha come obiettivo di portare dei vantaggi sia dal punto di vista sociale che ambientale, proprio perché l'impresa non è un'entità astratta e nemmeno esterna alla società. Perciò, implicitamente nel concetto di CSR, si fa riferimento al fatto che chiunque abbia come intenzione di guadagnare a discapito di altri (e quindi non cerca nemmeno di avere responsabilità nei confronti dell'Altro) possa percorrere una sola strada: quella del fallimento. Oltre alla dimensione prettamente sociale, l'azienda deve tenere in considerazione anche la dimensione ambientale perché, indirettamente, significa preoccuparsi dell'essere umano e agire in modo tale che la sua esistenza possa rimanere in armonia con l'ambiente che lo circonda. Inquinando, causando disastri ambientali ecc. le organizzazioni non fanno in modo di tutelare l'uomo a tutto tondo, quindi è necessario agire in modo eticamente orientato non solo nei confronti degli stakeholders, ma anche nei confronti dell'ambiente.

Un altro strumento concreto, oltre quelli forniti da Porter e Kramer, è il codice etico. Tale strumento (che verrà approfondito in seguito) rappresenta in modo formale i valori condivisi da tutta l'azienda e gli standard di comportamento che dovrebbero essere adottati dai dipendenti; affinché questo non risulti semplicemente carta straccia, tutto il top management e tutti i dipendenti devono attenersi e rispettare tale codice, al fine di onorare e promuovere i valori aziendali e le scelte etiche. L'importanza di questo strumento è fondamentale, perché le imprese non possono permettersi di istituire uno strumento volto a consolidare i valori e le azioni sociali, che in realtà finisce con l'avere i risultati esattamente opposti; non può essere scritto in modo caotico, confusionario e di dubbia interpretazione altrimenti oltre il danno di immagine (reputazione e fiducia) che l'azienda subirebbe, ci sarebbero gravi risvolti sociali. Questo non significa che il contenuto deve essere formato da imperativi categorici che non lasciano libertà personale alle persone, anzi deve essere uno strumento molto flessibile al fine di poter essere integrato qualora venissero alla luce altre domande o altri valori necessari da condividere. Non è possibile definire ogni singola azione e ogni singola reazione, altrimenti si andrebbe a costruire una vera e propria macchina burocratica inutilmente complessa, ma si dovrebbe cercare di fornire delle linee guida che ognuno possa applicare in base alle circostanze in cui si trova.

Capitolo 2: Introduzione alla *Corporate Social Responsibility* (CSR)

2.1 Cos'è la CSR

Le imprese sono i *players* di un panorama estremamente complesso, pieno di sfide etiche ed ambientali tanto che a volte alcune di queste sembrano apparire anche in contraddizione tra di loro. Trovare una definizione unica di CSR che calzi a pennello per tutti questi *players* non è facile. Facendo riferimento a Matten and Moon (2008), essi argomentano a favore di almeno tre ragioni a sostegno del fatto che trovare una definizione univoca di CSR è estremamente complicato: la prima è che questo è un concetto che viene, appunto, definito e applicato in modo diverso da tutti i diversi gruppi di aziende nei rispettivi contesti; la seconda è che la CSR si sovrappone ad altri concetti che descrivono il rapporto che intercorre tra impresa e società, come: *Business Ethics*, *Corporate Sustainability* etc. La verità è che ognuna di queste materie si occupa e tratta aspetti differenti tra loro, per esempio la *Business Ethics* si riferisce a problemi che hanno a che fare con il giusto e lo sbagliato, la *Corporate Sustainability* studia le implicazioni delle azioni aziendali dal punto di vista ecologico. Infine, la terza motivazione è che la CSR, come altri fenomeni organizzativi-manageriali, è dinamica ed in continuo cambiamento. Nuovi problemi continuano ad emergere e così si vengono a formare nuove pratiche che finiscono per diventare routine. Nonostante queste sfide e questi potenziali concetti che rendono di difficile apprendimento la CSR, è necessario fornire una definizione che cerca di essere il più esaustiva possibile: “la CSR è un termine generale/omnicomprensivo per descrivere come le società, piccole e grandi, integrano responsabilità sociali, etiche e ambientali alle quali sono collegate le loro principali (attività) strategie aziendali, strutture e procedure all'interno tra divisioni, funzioni e filiere in collaborazione con i soggetti/le parti interessati/e.”²⁷.

Questa definizione enfatizza le più importanti caratteristiche della CSR. In essa, non viene sottolineato che la CSR è volontaria e non deve assolutamente essere letta solo in chiave strategica. Come affermato nel corso del capitolo 1, la CSR non deve essere implementata solamente perché porterebbe un vantaggio competitivo o perché bisogna pareggiare i competitor, ma anche perché sussiste una base culturale ed etica solida, l'obiettivo deve essere condiviso da tutti i dipendenti e soprattutto tutti devono crederci, altrimenti è inutile e viene meno la sua *ratio* di fondo. Oggigiorno, sicuramente la CSR sta assumendo un'importanza

²⁷ Windsor D., “Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches”, *Journal of Management Studies*, 2006.

fondamentale nella società, implementarla nell'azienda significa legittimare la stessa e garantire che gli aspetti sociali vengano rispettati. Anche la Commissione Europea (CE), con la sua nuova definizione di CSR, ha rimosso la parola “volontaria” al fine di enfatizzare la risposta alle aspettative sociali, ovvero alla responsabilità dell'impresa nei confronti di tutta la società. La definizione che la Commissione Europea fornisce è la seguente: “La CSR è la responsabilità delle aziende per il loro impatto sulla società e tale responsabilità deve essere condotta dalle aziende stesse tramite:

- Integrare i diritti: sociali, ambientali, etici, dei consumatori e umani nella strategia e nelle operazioni aziendali;
- Seguendo la legge.

Le autorità pubbliche giocano un ruolo di supporto tramite misure politiche volontarie e, dove necessario, una regolamentazione complementare.”²⁸

La CE, in accordo con la propria strategia definita nel 2011, incoraggia le imprese nell'aderire alle linee guida internazionali fornite loro al fine di far diventare la CSR parte integrante delle stesse. La CE reputa la CSR importante per tre diversi attori: per le imprese (per tutti i motivi già precedentemente elencati); per l'economia dell'Eurozona in quanto la renderebbe un'economia sostenibile; per la società *lato sensu* in quanto la rende più coesa e adatta a costruirvi le basi per la transizione verso un sistema economico interamente sostenibile.

Successivamente, la CSR è un concetto che vede coinvolti molti e differenti attori ed è guidata dagli stakeholders. Le aziende si trovano a dover operare in un ambiente complesso in quanto le relazioni tra gli stakeholders sono molteplici ed inoltre devono far fronte ad innumerevoli interessi divergenti tra di loro. Quello che è più rilevante in questo mercato estremamente complesso e quello che caratterizza l'approccio della CSR è che, come si è evinto nel paragrafo 1.2, non vengono anteposti gli interessi degli shareholders dinanzi a quelli di tutti gli stakeholders, ma i manager cercano di tenere in considerazione gli interessi di tutti coloro che contribuiscono alla sopravvivenza e all'operato dell'azienda. Inoltre, nella definizione di Windsor precedentemente citata, viene enfatizzato il riferimento sia alle piccole che grandi imprese, non solo ai colossi quotati nei vari listini del mondo. Questo è importante perché sottolinea che anche una piccola azienda ha degli interessi e delle responsabilità nei confronti della società e deve affrontare le stesse sfide sociali e ambientali delle grandi aziende. Ovviamente, come anche dimostrato da Baumann-Pauly et al. nel 2013²⁹ e Wickert et al. nel

²⁸ https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

²⁹ Baumann-Pauly D., Wickert C., Spence L., Scherer A. G., “Organizing corporate social responsibility in small and large firms: size matters”, *Journal of Business Ethics*, 2013.

2016³⁰, il modo di condurre l'attività della CSR tra piccole e grandi imprese è diverso. Nelle piccole imprese, i manager che di solito sono anche i proprietari hanno un ruolo più importante rispetto alle influenze esterne, al contrario delle grandi aziende dove queste influenze esterne rilevano molto di più anche nella gestione manageriale concreta. Infatti, nelle piccole imprese la CSR è più informale e collegata alle piccole comunità rispetto al più alto grado di formalizzazione presente nelle multinazionali. L'unico elemento che mantiene la stessa importanza concerne i diritti umani che devono essere applicati nello stesso modo indipendentemente dalla localizzazione geografica e dalla dimensione aziendale.

Infine, la CSR deve essere capita e appresa come un concetto multidimensionale, ovverosia anche se include la parola “*social*”, questo non significa che i problemi ambientali e etici non siano posti sullo stesso livello. Con il termine CSR viene internazionalmente riconosciuta la responsabilità dell'azienda nei confronti della società sotto quattro diverse aree fondamentali e tutte rilevanti allo stesso modo: diritti umani, diritti dei lavoratori, principi ambientali e anticorruzione. Quindi si può affermare che la CSR si preoccupa di come un'impresa ottiene i suoi profitti e non di come li distribuisce o li investe.

2.1.1 Motivi etici per la CSR

Dopo aver ampiamente discusso nel corso del Capitolo 1 i fondamenti teorici e la filosofia di base della CSR, è opportuno illustrare concretamente i risvolti che questi hanno sulla CSR a livello organizzativo. Considerando questo livello di analisi, è rilevante fare riferimento ad Archie B. Carroll (1991) e il suo lavoro sulla piramide della CSR³¹. Carroll individua una piramide a quattro stadi che illustra la gestione degli stakeholders basato sul giudizio morale: alla base della piramide sono presenti le responsabilità economiche (l'essere profittevoli), dell'impresa. Procedendo verso la punta della piramide si incontrano le responsabilità legali, quindi obbedienza alle leggi; successivamente le responsabilità etiche che sono costituite dalle azioni delle imprese nel fare ciò che è giusto, onesto ed evitare di arrecare danno agli stakeholders; infine, in cima alla piramide, è presente la responsabilità filantropica, ovvero l'obiettivo di essere una buona azienda agli occhi dei cittadini al fine di migliorare la qualità della vita e il benessere della società.

³⁰ Wickert C., Scherer A. G., Spence L. J., “Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost”, *Journal of Management Studies*, 2016.

³¹ Carroll A. B., “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 1991.



Figura 1 - Fonte: <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/>

Sebbene questa piramide abbia influenzato molto il dibattito sulla CSR, non si può considerarla come un assioma, come un punto di partenza indiscutibile, in quanto presenta due limitazioni rilevanti. La prima è che ponendo l'attenzione sulla filantropia, si va a focalizzare su come i soldi sono spesi e non su come i soldi sono fatti. Inoltre, il problema nel dare molta rilevanza agli aspetti filantropici è che persone come Mark Zuckerberg e Bill Gates acquistano sempre maggiore importanza nell'opinione pubblica e ciò va a minare la democrazia del mondo odierno. Il rischio è di dare troppo potere in mano a poche persone che, sebbene si professino filantrope, non sono state legittimate da una votazione pubblica. La seconda limitazione è che il focalizzarsi sugli aspetti legali e sull'obbedienza alle leggi, non va a sottolineare l'importanza delle connessioni sociali e del rispetto verso l'Altro che sono alla base della CSR. Come è stato detto, la CSR non si implementa solamente perché una legge lo impone, ma perché devono esserci dei valori e una cultura di fondo. Da un punto di vista etico, le imprese sono incorporate nella società e dipendono dal contributo che tutti gli stakeholders forniscono e non solo dagli shareholders che come unico obiettivo hanno quello del profitto. Quindi, le imprese hanno dei doveri morali nel considerare gli interessi e gli obiettivi di tutti coloro che hanno a che fare con le imprese stesse. Inoltre, al giorno d'oggi sono presenti aziende (come Microsoft, Volkswagen, Tesla, Walmart) che hanno dei fatturati che sono più grandi rispetto al PIL di alcuni Stati, quindi necessariamente da un lato della medaglia queste imprese vedono crescere enormemente il loro potere, ma dall'altro lato questo implica sempre maggiori responsabilità. Pertanto, le imprese dovrebbero preoccuparsi di agire in modo corretto nei confronti sia della società sia dell'ambiente, per fare ciò nella maggior parte dei casi non basta semplicemente una forte motivazione da parte dell'imprenditore (per esempio nel caso di Cucinelli³²), ma

³² Brunello Cucinelli è il fondatore dell'omonima azienda italiana. L'imprenditore è anche conosciuto per il suo particolare approccio all'attività imprenditoriale, in quanto la conduce secondo la sua propria filosofia, che definisce come "Capitalismo Umanistico".

servirebbero anche altre tipologie di incentivi o obblighi che spingano le aziende verso un atteggiamento etico (per esempio agevolazioni fiscali o semplicemente nuove leggi).

2.2 Cambiare prospettiva: come i soldi sono fatti

Comportamenti irresponsabili, atteggiamenti non corretti sia da un punto di vista etico che ambientale e scandali societari fanno in modo che le aziende vengano costantemente poste sotto la luce dei riflettori dei mass media. Un esempio è lo scandalo del Rana Plaza nella periferia di Dacca, Bangladesh, nel 2013³³. Il crollo del palazzo ha causato più di mille morti e più di due mila feriti. Attribuire una responsabilità per queste tragedie non è semplice, infatti dopo aver cercato inutilmente di capire chi fosse il maggiore responsabile (Governi, imprese, multinazionali ecc.), è stato firmato un accordo, promosso direttamente dall'industria del *fashion*, per implementare la sicurezza degli edifici in Bangladesh. Questo esempio illustra che non è semplice e scontato che un'azienda decida di assumersi responsabilità oppure decida di comportarsi in modo etico a priori, ma è stato necessario che tutte le maggiori aziende del mondo della moda si unissero e si facessero promotrici di un accordo volto a garantire la sicurezza degli edifici, il rispetto dei diritti umani e anche delle condizioni di lavoro. Questo dimostra come il comportamento delle aziende sta evolvendo e sta andando verso un cambio di prospettiva: le imprese non si focalizzano più su come investire i propri soldi al solo fine di creare profitto, ma piuttosto su come creare valore e quali conseguenze etiche, ambientali e sociali corrispondono alle loro azioni: l'attenzione viene posta all'inizio del processo della creazione del valore e non più alla fine. Questo è un passaggio fondamentale per quanto riguarda la CSR, proprio perché va a sottolineare la differenza rispetto alla filantropia o alla carità. In accordo con questa logica, le imprese vogliono massimizzare i loro profitti senza, tuttavia, incorrere in costi aggiuntivi dovuti a risarcimenti a favore dei propri stakeholders per ripagarli di eventuali danni collaterali o marginali che subiti. La CSR, quindi, ricopre un ruolo organizzativo strategico, non solo operativo; si preoccupa di gestire l'integrazione della stessa con il *core business* aziendale e concerne anche aspetti di gestione delle risorse umane (pagare un equo salario, essere sicuri che la produzione sia condotta portando rispetto alla società e all'ambiente). Pertanto, la CSR non è semplicemente limitata al quartier generale aziendale, ma si espande lungo tutta l'azienda e deve occuparsi di tutta la catena di produzione e fornitura che si espande globalmente, infatti l'accordo trovato a seguito del crollo del Rana Plaza non ha

³³ <https://www.avvenire.it/attualita/pagine/abiti-puliti-cinque-anni-dopo-il-crollo-del-rana-plaza-tra-progressi-e-griffe-sorde>

avuto un'influenza solo locale, ma è stata amplificata a livello mondiale. Una sfida importante che la CSR si trova ad affrontare è il problema che, nell'economia odierna, la maggior parte delle imprese non ha il controllo diretto su tutta la produzione, in quanto a causa del fenomeno di integrazione verticale, attività di produzione molto settoriali e altamente tecniche vengono affidate ad imprese terze. In questo modo l'azienda non ha potere decisionale su come le altre conducono il proprio business, quindi è proprio in questo caso che risalta il carattere globale, e non locale (della singola impresa), che la CSR deve avere³⁴. La Figura 2 fornisce una rappresentazione grafica del cambio di prospettiva oggetto di analisi.

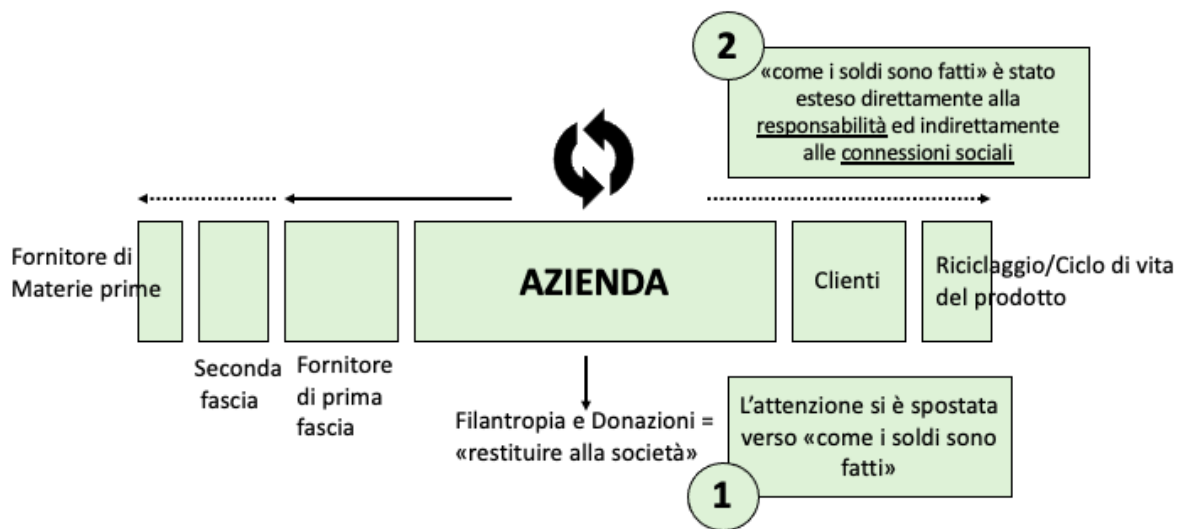


Figura 2 – Fonte: Illustrazione Personale e Tradizione da: C. Wickert, D. Risi, “Corporate Social Responsibility”, Cambridge, 2019

Pertanto, l'obiettivo della CSR è quello di creare valori che vengano condivisi non solo dall'impresa, ma anche da tutta la società *lato sensu*. Infatti, a tal proposito, la sopra citata definizione di CSR fornita dalla Commissione Europea ha come scopo quello di sottolineare che l'impresa non è più un attore a sé stante, ma può essere considerata essa stessa uno stakeholder. Dunque, “l'essere responsabili” non si limita solamente al livello micro, quindi all'integrazione del *core business* dell'azienda con gli aspetti etici, sociali e ambientali, ma si estende anche ad un livello macro, ovvero l'azienda deve cercare di conciliare le aspettative derivanti dalla società integrandole con i propri sistemi di gestione. Perciò la prospettiva si sta spostando sempre più dalla singola impresa al sistema socio-economico generale dove è fondamentale il dialogo e la responsabilizzazione reciproca. A sostegno di ciò, appare importante evidenziare il rapporto Sen-Stiglitz-Fitoussi³⁵ pubblicato nel 2009, nel quale è

³⁴ Kim Y. H., Davis G. F., “Challenges for global supply chain sustainability: Evidence from conflict mineral reports”, *Academy of Management Journal*, 2016.

³⁵ <http://www.comitatoscientifico.org/temi%20SD/documents/II%20Rapporto%20Stiglitz.pdf>

emerso che il parametro “PIL”, che oggi viene utilizzato per misurare il benessere di un paese, non è più sufficiente e deve essere o sostituito o affiancato da altri indicatori che misurano, per esempio; il grado di felicità delle persone, il sistema educativo, il livello delle infrastrutture ecc.

2.3 CSR e Globalizzazione

L'intero mondo economico, sia imprese sia istituzioni, è costantemente posto sotto pressione e sotto giudizio dell'opinione pubblica. Infatti, non sono più ammessi gli scandali proprio perché, a seguito di quelli accaduti nel corso degli anni, si è cercato in tutti modi di prevenire tali catastrofi anche grazie all'introduzione del concetto di *Corporate Social Responsibility*. Quindi, alla luce di tutti gli scandali, comportamenti opportunistici e dannosi per la società, frodi e mancato rispetto per l'ambiente, anche uno dei più grandi economisti, Michael Porter, afferma che il capitalismo è sotto assedio. Il mondo del business è ormai da anni visto come la causa primaria dei disastri sociali, ambientali ed economici. Inoltre, la fiducia della società civile nel mondo del business e della sua responsabilità è caduta a livelli che non sono riscontrabili nella storia recente (Porter and Kramer, 2011). La CSR, in questo contesto, serve a restituire legittimità alle imprese, in modo da portarle in un mondo etico, dove la cura e il rispetto per l'Altro non sono anteposti ai propri interessi. Questo significa che i manager non possono agire senza pensare alle conseguenze delle loro azioni, devono necessariamente essere pronti a rispondere e assumersi la responsabilità di esse, proprio perché il concetto sottostante il ruolo del manager è che si comporti in modo eticamente corretto, portando rispetto a tutti gli stakeholders e facendone i loro interessi.

La CSR, nello scenario globale, è influenzata da tre elementi chiave. In *primis*, durante il periodo della globalizzazione, l'influenza della politica dei singoli stati è entrata in declino e si è lasciato sempre più spazio al libero mercato e alle regole che lo governano. Nella “*Postnational constellation*” (Habermas, 2001), i Governi hanno un controllo limitato sulle multinazionali che operano su scala globale e che non sono sempre capaci di salvaguardare il benessere sociale dei cittadini. In *secundis*, la società civile ha sviluppato una maggiore consapevolezza sociale e ambientale che spesso deriva da campagne di attivismo politico. Rispetto ai tradizionali partiti politici, questo tipo di campagne, rispetto ai programmi dei partiti politici, fornisce un significato alternativo e più profondo di concetti come disuguaglianza sociale, cambiamento climatico, transizione ecologica ecc. Sono campagne volte a sensibilizzare e creare una sempre maggiore consapevolezza sociale su temi delicati e per i quali c'è bisogno di un cambiamento culturale affinché possano essere risolti. Infine, il terzo

punto è la sempre maggiore influenza dei mercati finanziari nell'economia mondiale ha causato uno spostamento delle dinamiche economiche che vede protagonista la finanza stessa. Particolare importanza assume il primo dei tre punti chiave appena descritti. Nel corso della globalizzazione, il c.d. "Ordine di *Westphalia*" è stato rotto e sia gli scienziati politici sia i filosofi ora lo definiscono "*Post-Westphalia*" (Falk, 2002; Kobrin 2001; Santoro 2010) o, appunto, "*Postnational constellation*" (Habermas, 2001). Il concetto iniziale di Ordine di *Westphalia* deriva dalla fine della guerra dei Trent'anni in Europa. Quest'ordine si basa sulla capacità dei Governi di stabilizzare, tramite monopoli o uso della forza, i ruoli sociali con le aspettative coerenti della comunità. Invece, con *Post-Westphalia* o *Postnational constellation*, queste condizioni sono cambiate. Vi è una perdita del potere delle istituzioni nazionali a causa della sempre maggiore frammentazione delle stesse, aumento dell'ambiguità dei confini e delle giurisdizioni e, inoltre, dell'offuscamento dei confini tra la sfera pubblica e quella privata. Habermas pone l'accento su due ulteriori cause del declino dell'autorità nazionale. Da un lato l'indebolimento del controllo democratico e dello Stato di diritto e dall'altro la crescente eterogeneità delle culture nazionali, oltre che il pluralismo dei valori e degli stili di vita quali ulteriori sfide per l'ordine politico democratico. Questo declino è attualmente compensato da emergenti forme di *governance* che vanno oltre lo Stato. Organizzazioni Internazionali, gruppi che si formano all'interno della società civile e aziende private, in cooperazione con lo Stato, hanno deciso volontariamente di contribuire sia nei modi che nelle risorse per cercare di colmare il gap nella regolamentazione globale e per risolvere i problemi relativi a carenze pubbliche sia in termini legislativi che di competenze. Per esempio, al fine di eludere l'elevata tassazione o evitare scontri con i sindacati, alcune imprese hanno stabilito la propria sede legale e amministrativa in Paesi dove queste condizioni sono più vantaggiose (es. FCA società Italiana ha spostato la sede in olanda dove vige un sistema di tassazione molto favorevole). Un altro esempio è fornito dalla regolamentazione per contrastare l'inquinamento: l'Europa è dal 2005 che discute sulla c.d. Carbon Tax e sulle sue varie applicazioni. Tutti i Paesi membri dovrebbero rispettare i parametri imposti dalla legge, ma invece altri colossi mondiali come India e Cina continuano liberamente ad inquinare senza limiti. Proprio questa asimmetria è una delle cause della mancanza di visione strategica globale; se l'obiettivo è quello di ridurre il livello di inquinamento globale, non è auspicabile tale livello di asimmetria e soprattutto non è concepibile che le organizzazioni internazionali consentano ciò. Pertanto, fintanto che le aziende e i manager agiscono secondo schemi decisionali opposti non si potrà parlare di CSR a livello globale. Questo non significa che tutto il mondo debba omologarsi rispetto a standard predeterminati, ma significa che al momento CSR e globalizzazione non stanno viaggiando di

pari passo, ci sono differenze sostanziali che non favoriscono l'implementazione della CSR in un contesto più grande di quello locale. Le aziende che pur di non modificare il proprio *core business* in ottemperanza a leggi penalizzanti preferiscono spostare il quartier generale in Stati dove gli standard sono più bassi. Pertanto, tutte queste problematiche portano ad una globalizzazione delle responsabilità e dimostrano che per risolvere i problemi non basta eluderli per fare semplicemente la mossa più astuta rispetto ai competitor: tutte le aziende devono necessariamente essere consapevoli delle proprie azioni e devono essere pronte a risponderne. Il concetto illustrato da Habermas introduce diverse sfide per tutte quelle imprese che operano a livello globale e ha anche dirette e forti implicazioni nel concetto di CSR. Le aziende operano sotto la condizione che la competizione è sempre in costante aumento, in quanto i confini tra gli Stati si sono affievoliti e di conseguenza questi sono stati sostituiti da mercati liberalizzati e deregolamentati. Molte aziende, quindi, sono sotto pressione perché si trovano in una situazione dove devono tagliare i costi e aumentare la redditività. Allo stesso tempo, si presentano opportunità di nuovi investimenti o di nuovi modi per essere più redditizi, come per esempio la riduzione dei costi dividendo la catena del valore o spostando la produzione in Paesi dove i costi in sé sono minori (es. Moncler che sposta la produzione in Ungheria dove il costo delle piume d'oca è basso e la regolamentazione in materia di sfruttamento degli animali è decisamente più *soft*). Le attività di quelle imprese che sono costrette ad operare in un ambiente estremamente complesso, con esigenze giuridiche e sociali eterogenee, spesso non sono chiaramente definibili in termini di legittimità o di accettabilità; infatti, parte della produzione spesso viene delocalizzata all'estero dove la regolamentazione è meno stringente rispetto alla nazione madre. Queste condizioni possono portare a nuove opportunità e vantaggi in termini di costi, ma allo stesso tempo a maggiori rischi quando le imprese sono coinvolte in danni ambientali o sono complici di violazioni dei diritti umani. In questi casi, i problemi generati mentre un tempo erano risolti dal Governo ora ricadono sotto la diretta responsabilità dei manager aziendali. Al fine di reagire anche alle pressioni delle ONG, riuscire a colmare le lacune nella regolamentazione e ridurre la complessità, alcune aziende hanno deciso di aiutare volontariamente le organizzazioni istituzionali tramite l'autoregolamentazione o la produzione dei beni pubblici non forniti dal governo. Quindi, parlare di CSR a livello globale non è la stessa cosa che parlare di CSR a livello locale (nazionale). A causa della globalizzazione, i confini tra i diversi Stati, come detto, si stanno dissolvendo sempre più e questo fa emergere nuovi problemi, come la mancanza di unione e di accordi per regolare il mondo del business. Le multinazionali, infatti, anziché operare in accordo con leggi globali - o almeno con una linea guida nel contesto europeo o internazionale - hanno la libertà di scegliere quale sistema legale

nazionale è più vantaggioso per loro stesse. L'esempio più lampante è quello che concerne l'Unione Europea e la tassazione. L'Unione Europea non ha una politica comune in materia di tassazione: questo causa un'asimmetria dannosa perché tutte le multinazionali, per risparmiare, spostano la propria sede nel paradiso fiscale più conveniente (come il caso sopra citato di FCA, ora Stellantis, in Olanda). La domanda che bisogna porsi è: questo comportamento è eticamente responsabile? Se no, quale istituzione dovrebbe far sì che questi comportamenti non vengano posti in essere?

L'ipotesi che le multinazionali dovrebbero autoregolamentarsi non può essere la risposta a tutti i problemi causati dalla globalizzazione in materia di CSR, perché da una prospettiva prettamente economica l'azienda fa esattamente tutto ciò che le permette di abbattere i costi ed incrementare i profitti. In un mondo basato sul post-nazionalismo, ovvero su una perdita di cultura e valori appartenenti ai singoli Stati, che va verso una totale omologazione degli stessi, ma senza fornire dei criteri universali di comportamento etico, appare complesso capire cos'è giusto e cosa non è giusto fare. Per risolvere questo problema e adattarsi al mondo "Post-Westphalia", è necessario riconoscere un nuovo ruolo politico dell'impresa che non si limiti al mero rispetto delle norme giuridiche, "la globalizzazione ha creato delle sfide per la politica che vanno oltre le capacità di ogni Singolo Stato. Ha prodotto una crescente necessità (e pretesa) di sfruttare il potenziale di risoluzione dei problemi degli attori non statali al fine di gestire queste sfide in modo più efficace"³⁶.

2.4 Perché un'azienda dovrebbe implementare la CSR

Il dibattito che coinvolge la CSR presenta sempre lo slogan "*doing well by doing good*". Questa idea si basa sul concetto che essere socialmente e dal punto di vista ambientale responsabili paga e porta un vantaggio in termini finanziari nel lungo termine. Alla base di ciò, ci sono quattro possibili fattori che spiegano il motivo per cui la CSR crea un vantaggio competitivo: il primo concerne una prospettiva interna aziendale, ossia la CSR dovrebbe attrarre talenti, aumentare *l'employability*, la motivazione e la soddisfazione, quindi dovrebbe aumentare la performance di tutti coloro che partecipano al processo produttivo. In secondo luogo, facendo riferimento al contesto esterno all'azienda, il programma di CSR mira ad aumentare la fiducia e il supporto nei confronti di tutti gli stakeholders, permette infatti di sviluppare una buona reputazione ed aumentare la *brand awareness* e *brand image* dell'azienda stessa. Il terzo fattore

³⁶ Wolf K. D., "Emerging patterns of global governance: the new interplay between the state, business and civil society", in A. G. Scherer, G. Palazzo, *Handbook of research on Global Corporate Citizenship*, 2008.

fa riferimento alle *operations* aziendali e afferma che la CSR aiuta a ridurre i costi, perché per esempio l'implementazione di sistemi di riciclaggio e di eco-efficienza conducono ad un risparmio di energia e nella riduzione di rifiuti non riciclabili. Infine, la CSR serve a responsabilizzare tutto il top management e lo aiuta, prescindendo dalle leggi, ad effettuare decisioni in linea con la strategia aziendale e il benessere sociale. Questo significa che seguendo un programma di responsabilizzazione sia formale che sostanziale, il management non deve più seguire in modo ligio le leggi, in quanto già si sta comportando in modo eticamente orientato. Per esempio, nel caso precedentemente citato del Rana Plaza in Bangladesh, in seguito all'accaduto le maggiori aziende hanno trovato un accordo comune su come implementare e far rispettare i diritti umani e i diritti del lavoro, senza che ciò venisse imposto da un'autorità governativa. Il dibattito sulla CSR non ha ancora trovato una opinione di maggioranza, ci sono ancora studiosi che si interrogano sull'utilità e se effettivamente porta tutti i vantaggi sopra citati, quindi ci sono in corso ancora degli studi sia da un punto di vista teorico che empirico. Dal punto di vista teorico, McWilliams and Siegel (2001)³⁷ hanno sviluppato un modello della domanda e dell'offerta per la CSR, basato sull'analisi dei costi-benefici. Questo modello aiuta i manager a determinare il livello ottimale di CSR che l'azienda dovrebbe offrire al fine di massimizzare la propria performance finanziaria e allo stesso tempo soddisfare la domanda degli stakeholders. In un'ottica meramente microeconomica, la domanda è influenzata da fattori quali il *premium price* sui prodotti, preferenze dei consumatori ecc., mentre l'offerta dipende dai costi del lavoro, macchinari e costo delle materie prime. In questo caso, CSR significa utilizzare, per esempio, non testare cosmetici sugli animali, coltivare senza pesticidi, utilizzare fonti di energia non fossile e, infine, investire nel riciclaggio dei rifiuti, abbattere l'inquinamento ambientale e supportare i servizi locali. Pertanto, basandosi sulla prospettiva *Resource Based View* (RBV), la CSR può creare un vantaggio competitivo se le azioni sono basate su risorse: rare, inimitabili, di valore e non sostituibili e che possono permettere la differenziazione dei prodotti. Quindi, quello che McWilliams e Siegel dimostrano è che la CSR porta un vantaggio competitivo se i manager trattano le decisioni riguardanti la CSR stessa come quelle riguardanti gli investimenti. Un'altra argomentazione a sostegno dell'implementazione della CSR è stata fornita da M. C. Jensen (2002)³⁸ con la sua idea di interesse personale illuminato, il che significa che portare un'impresa a prendersi cura degli

³⁷McWilliams A., Siegel D., "Corporate Social Responsibility: A Theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 2001.

³⁸Jensen M. C., "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, 2002.

interessi e delle responsabilità sociali facendo e promuovendo i propri interessi personali. Questo pensiero trova le sue radici nell'economia neoclassica e Jensen propone che la miglior strategia per promuovere un benessere sociale è massimizzare il valore di lungo periodo dell'azienda. La CSR diventa uno strumento da utilizzare sotto la condizione che non vada ad ostacolare l'obiettivo primario dell'azienda, quello di massimizzare i profitti. Questa visione è stata però criticata da molti studiosi perché ritenuta troppo opportunistica e non in linea con quanto la CSR si propone di essere. Il dibattito sulla CSR risulta tuttavia ancora aperto a diversi scenari e questa tesi, seppur minoritaria, è ancora valida.

Abbandonando il punto di vista troppo teorico e considerando quello più empirico, Porter e Kramer sviluppano l'idea del "Creare Valore Condiviso (*Creating shared value - CSV*)" come uno strumento per l'implementazione della CSR. Questa idea si basa sull'elevare i problemi sociali ad un livello strategico e togliere l'attenzione da tutti quei problemi troppo generici e non rilevanti per l'impresa stessa. L'obiettivo dell'impresa è quello di concentrarsi su tutti quei problemi che possono portare un vantaggio non solo sulla propria catena del valore, ma anche un forte impatto sociale. Il concetto che sta dietro al valore condiviso è quello di dare priorità a determinati problemi sociali trasformandoli in opportunità di *business*, quindi tramite la creazione del valore condiviso l'impresa vuole risolvere sfide sociali mentre allo stesso tempo persegue una strategia di massimizzazione del profitto, creando la cosiddetta "*win-win situations*". In seguito a numerosi studi, la relazione tra CSR e performance finanziaria non presenta ancora un'evidenza certa. Alcuni studiosi ritengono che sia profittevole, altri il contrario, ma la verità è che ad oggi, dopo trent'anni di ricerca, non si può concludere chiaramente se "un dollaro investito in iniziative sociali genera un ritorno maggiore o minore di un dollaro dato agli shareholders"³⁹. Come è difficile trovare una definizione unica di CSR e la sua trasformazione da una prospettiva filantropa ad una dove è direttamente collegata al *core business* strategico, allo stesso modo è difficile condurre un'analisi che riesca ad analizzare il problema nella sua complessità.

2.4.1 Due fallacie per la CSR: Tensioni etiche e manageriali

Un'importante fallacia etica circonda la visione strumentale della CSR, ossia circonda il motivo che spinge un'azienda ad implementare la CSR. La domanda che bisogna porsi è: se la *Corporate Social Responsibility* viene implementata al fine di portare un vantaggio da un punto

³⁹Barnett M. L., "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 2007.

di vista finanziario, cosa succede se ciò non dovesse accadere? Proprio per questo motivo è stato necessario sottolineare più volte che non si può adottare un comportamento eticamente orientato solamente in chiave strategica, ma lo si deve fare perché si ritiene corretto che sia giusto farlo. Il concetto di creare valore condiviso ha lo scopo anche di aiutare a risolvere questi problemi societari guidando la società stessa verso situazioni profittevoli per entrambe le parti. Infatti, il *framework* delineato da Porter e Kramer non implica che l'azienda debba farsi carico di tutti problemi sociali, ma solamente di quelli che conducono alla c.d. situazione *win-win*. Ad una prima visione, Porter e Kramer sembrano offrire una soluzione al problema, ma allo stesso tempo nasce un'altra domanda: cosa succede se un problema sociale non porta valore aggiunto all'impresa?

I due economisti mostrano che i profitti vengono prima rispetto ai benefici sociali e questi ultimi possono essere perseguiti solamente se sono in linea con gli obiettivi finanziari e di profittabilità. La fallacia etica nel concetto del valore condiviso è che tale concetto limita il comportamento etico e subordina la responsabilità sociale al mero valore strategico che l'impresa ne trae. Alcuni autori, come Crane, Palazzo, Spence e Matten⁴⁰, criticano la visione del valore condiviso illustrata da Porter e Kramer, perché affermano che questa ignori le tensioni presenti tra gli obiettivi sociali ed economici. Soprattutto, affermano che le situazioni *win-win* che il *Creating Shared Value* (CSV) si propone di trovare, in realtà sono solo la minoranza delle situazioni che si possono incontrare quotidianamente, in quanto problemi di ingiustizie come: i lavoratori trattati da schiavi, una massiccia evasione fiscale e altre forme di disuguaglianza, seppure ben note, non vengono prese in considerazione. Quindi questa visione della CSR causa un'importante deficienza nella normativa, proprio perché tale visione risulterebbe essere governata solo dagli stakeholders più potenti (generalmente sono gli shareholders) e quindi non garantisce le stesse opportunità e lo stesso rispetto a tutti coloro che nei confronti dell'impresa hanno degli interessi. Quindi, il dilemma etico è che la responsabilità sociale si riduce semplicemente ad uno dei tanti fattori di successo e privo di valore intrinseco. Inoltre, questo approccio incentiva comportamenti opportunistici in quanto la responsabilità sociale entra in gioco solamente se il problema è rilevante per l'azienda e non semplicemente perché è giusto farlo. A tal proposito, la lettera enciclica *caritas in veritate* del sommo pontefice Benedetto XVI permette di approfondire, in chiave prettamente etica, il concetto di comportamento eticamente orientato e di sviluppo. Egli afferma: “Bisogna poi tenere in grande considerazione il bene comune. [...] Accanto al bene individuale, c'è un bene legato al vivere

⁴⁰Crane A., Palazzo G., Spence L., Matten D., “Contesting the value of ‘creating shared value’”, *California Management Review*, 2014.

sociale delle persone: il bene comune. È il bene di quel “noi-tutti”, formato da individui, famiglie e gruppi intermedi che si uniscono in comunità sociale. Non è un bene ricercato per se stesso, ma per le persone che fanno parte della comunità sociale e che solo in essa possono realmente e più efficacemente conseguire il loro bene. Volere il bene comune e adoperarsi per esso è esigenza di giustizia e di carità. Impegnarsi per il bene comune è prendersi cura, da una parte, e avvalersi, dall'altra, di quel complesso di istituzioni che strutturano giuridicamente, civilmente, politicamente, culturalmente il vivere sociale, che in tal modo prende forma di pólis, di città. [...]. In una società in via di globalizzazione, il bene comune e l'impegno per esso non possono non assumere le dimensioni dell'intera famiglia umana, vale a dire della comunità dei popoli e delle Nazioni, così da dare forma di unità e di pace alla città dell'uomo, e renderla in qualche misura anticipazione prefiguratrice della città senza barriere di Dio”⁴¹. Pertanto, il Papa esorta tutti gli esseri umani, dunque anche i manager, ad agire tenendo in considerazione anche l'Altro in virtù del bene comune. L'economia, il mercato e le società non possono puntare al mero sviluppo solo dal punto di vista economico e tecnologico, non possono soprattutto pensare che ciò avvenga semplicemente espandendo quella che una volta era considerata la logica mercantile. Lo sviluppo deve essere, come affermato nell'enciclica, “vero e integrale” perché solo in questo modo si potrà uscire dall'arretratezza economica e vedere i Paesi protagonisti e promotori del vero sviluppo stesso. L'attività economica, quindi, deve essere volta ad eliminare le disuguaglianze e a creare valore per la società, altrimenti una attività condotta in modo errato va semplicemente ad arrecare danno alla società sia civile che economica ed inoltre distrugge valore, non lo crea. Ovviamente, queste linee guida devono essere fornite dalla Politica perché l'economia non è l'unica e sufficiente materia che regola la nostra società; l'agire economico non deve e non può essere visto come un'azione antisociale e di conseguenza il mercato deve essere governato da giustizia e non da corruzione e dai forti che abusano dei deboli, anche perché “ogni decisione economica è caratterizzata da una conseguenza di carattere morale”, quindi è sempre rimesso all'individuo che pone in essere le azioni scegliere come comportarsi, se eticamente oppure no.

La seconda fallacia è quella manageriale, perché gli stessi manager hanno contribuito a trasformare la CSR da una fonte di vantaggio competitivo a una fonte di competizione necessaria. La CSR circa una decina di anni fa era ai margini delle strategie e delle attenzioni manageriali, oggi invece è diventata uno dei maggiori temi di cui il top management deve occuparsi. Inoltre, al giorno d'oggi tutte le aziende, dalle multinazionali alle piccole imprese,

⁴¹ Lettera Enciclica *Caritas in Veritate* del sommo pontefice Benedetto XVI.

si occupano di CSR e cercano di avere un comportamento eticamente orientato, spesso lo fanno seguendo degli standard legislativi, per esempio: UNGC⁴² o ISO 26000⁴³. Sarebbe un'ottima cosa che tutte le aziende cercino di implementare la CSR, ma tutte lo fanno nello stesso modo, quindi nel momento in cui le imprese devono trovare opportunità profittevoli e riuscire ad ottenere risultati tangibili, ciò si fa sempre più difficile e ad un certo punto i manager si troveranno davanti ad un dilemma: più è difficile e maggiore è la competizione e pressione per implementare la CSR, più sarà difficile creare un profilo vincente che permetta all'impresa di emergere e di generare un vantaggio competitivo sostenibile. Quindi, più alto è il numero di imprese che vedono nella stessa opportunità un motivo per implementare la CSR, più sarà complicato sostenere tale opportunità. Questo dilemma evidenzia, facendo riferimento alla *Resource Based View*, quanto una risorsa (nel caso sopra delineato le opportunità, o meglio, i problemi sociali che portano un vantaggio finanziario e strategico all'impresa) possa creare un vantaggio competitivo se e solo se è rara, unica, inimitabile e non sostituibile. Quindi, se tutte le imprese implementano la CSR seguendo gli stessi schemi e focalizzandosi sugli stessi problemi, è evidente che tale situazione non porta più alcun vantaggio, ma probabilmente rappresenta solo un inutile spreco di tempo e di denaro. Un esempio può essere fornito osservando le campagne di marketing di alcune multinazionali, le quali spesso cercano di dare un valore aggiunto ai propri prodotti basando la sponsorizzazione sulla sostenibilità delle materie prime, dei processi e del rispetto per i lavoratori. Se tutte utilizzano la stessa campagna di marketing, nessuno sarà in grado di distinguere i vari prodotti e capirne l'importanza, dunque questa risulta essere una strategia fallimentare. È quindi evidente come la premessa di base (ovvero: la CSR non deve essere implementata solamente in chiave strategica) risulti ancora fondamentale ed è proprio per questo che è necessario analizzare le fallacie, o almeno quelle principali, che si vengono a creare quando non vengono rispettate le semplici premesse di base sulle quali la teoria si fonda.

L'istituzionalizzazione della CSR come un *must have* aziendale è un altro problema che sfocia nella difficoltà del creare un profilo unico che garantisca una differenziazione dell'impresa da tutte le altre. Al giorno d'oggi, molte aziende hanno implementato la CSR solo perché devono rispettare leggi, norme, codici e standard di qualità, non perché sia stata un'azione volontaria

⁴² United Nations Global Compact, ha lo scopo di favorire il comportamento sostenibile e socialmente responsabile da parte delle imprese.

⁴³ La norma ISO 26000, anche denominata "Guida alla responsabilità sociale", fornisce indicazioni su concetti, termini e definizioni relativi alla responsabilità sociale.

(spesso l'implementazione è stata favorita da risultati tangibili immediati); la considerano semplicemente come un fattore necessario.

Nel 2017 KPMG ha pubblicato un report⁴⁴ in materia di CSR dove emerge che le aziende si pongono una domanda di “come si fa un report”, piuttosto che “se fare un report”. Inoltre, KPMG aggiunge che per alcune settori, come UTZ per il cioccolato, sebbene non esistano specifiche norme che le costringano ad adottare un comportamento responsabile, queste hanno deciso in modo “semi” volontario di adottarlo in quanto l'opinione pubblica si aspetta che tali *business* vengano condotti in modo etico. Questa argomentazione è supportata anche da diversi studi i quali dimostrano che negli anni passati, quando la CSR non era ancora una necessità, le aziende si comportavano volontariamente in modo eticamente orientato, al contrario di oggi che lo fanno semplicemente perché gli stakeholder se lo aspettano. Infatti, all'inizio le azioni delle aziende quotate in borsa riflettevano positivamente l'implementazione della CSR, invece oggi questa prassi non ha praticamente più nessun effetto. Questo fatto, va a supportare la precedente evidenza, ovvero che più la CSR diventa istituzionalizzata e necessaria, sempre meno saranno i vantaggi che le aziende potranno trarne. Inoltre, un altro interessante punto di vista è fornito da Khurana R. e Nohria N. (2008), i quali si interrogano se sia giusto o meno considerare il manager come una vera professione. La domanda nasce nel momento in cui si pensa alle “vere” professioni come i medici e gli avvocati che, prima di diventare professionisti a tutti gli effetti, devono sostenere e superare un esame di abilitazione con la successiva aggiunta di effettuare un giuramento, come il giuramento di Ippocrate⁴⁵ per quando riguarda i medici. Secondo questo punto di vista, il manager non dovendo fare nulla di tutto ciò e non dovendo aderire a nessun codice di condotta riconosciuto a livello universale, non può considerarsi come una “vera” professione; nemmeno il Master in Business and Administration (MBA) va a costituire un requisito per intraprendere la carriera di manager perché questo non è assolutamente necessario per svolgere la professione, tant'è che ci sono moltissimi manager che non hanno nemmeno una laurea. Per esempio, Bill Gates, fondatore di Microsoft, nonostante non abbia una laurea è il fondatore di una delle aziende più importanti al mondo. Quindi bisogna domandarsi: è giusto che i manager non debbano effettuare nessun giuramento e non debbano sostenere nessun esame di abilitazione? Non c'è una risposta corretta, in quanto ci sono diverse scuole di pensiero altrettanto valide che non consentono l'individuazione di un

⁴⁴ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>

⁴⁵ Il Giuramento di Ippocrate viene prestato dai medici prima di iniziare la professione.

pensiero di maggioranza. Ciò che può essere affermato è che assume rilevanza fondamentale l'educazione che tali manager ricevono, perché sebbene nelle aziende sia presente il codice etico di condotta, spesso questo non viene rispettato (vedi caso Enron). Il problema nasce, quindi, non tanto in relazione al grado di formazione che costoro ricevono, ma in relazione al comportamento che assumono sul campo di lavoro. Per esempio, i militari cadetti USA promettono “non mentire, non rubare e non imbrogliare”, ed inoltre, “non tollerare coloro che lo fanno”⁴⁶. In questo modo, esiste un codice di comportamento che sebbene non necessiti di un giuramento formale come quello di Ippocrate, fornisce delle linee guida di comportamento a cui tutti i militari devono attenersi. Lo stesso deve valere per i manager, nel momento in cui lavorano per una azienda e questa ha un codice etico, questo deve essere necessariamente rispettato e solo in questo modo si possono evitare gli scandali finanziari che hanno caratterizzato i periodi bui della recente crisi finanziaria. Sempre con riferimento al caso Enron, questa azienda si vantava di avere un codice etico, ma quello che nella pratica succedeva è che costantemente non veniva rispettato.

Quindi, il lato negativo dell'implementazione della CSR è parzialmente rappresentato dalle fallacie qui presentate. Questo non significa abbandonare comportamenti etici, anche perché le conseguenze negative dal punto di vista anche legislativo potrebbero essere pesanti, ma bisogna essere in grado di riuscire a trovare un *framework* che permetta ad una azienda di distinguersi ed evitare di ricadere nella staticità di comportamenti codificati che oggi caratterizza la maggior parte delle aziende.

Capitolo 3: Come Implementare la CSR in accordo con la Strategia Aziendale

3.1 Prerequisiti: Valori e Cultura

Per poter parlare ed implementare la CSR in azienda, non è sufficiente la buona preparazione dei manager e l'adempimento agli obblighi normativi, ma è indispensabile promuovere cultura e valori coerenti. Secondo Vittorio Coda “i valori di impresa sono all'origine del successo o insuccesso dell'impresa e mai come oggi i valori etici hanno assunto un'importanza critica. I valori, in genere, sono idee (o convinzioni, orientamenti, norme, modelli di comportamento) che determinati individui o gruppi privilegiano come le più idonee ad orientare i comportamenti verso il soddisfacimento di bisogni fondamentali dell'uomo”⁴⁷. Il Patto Mondiale Delle Nazioni

⁴⁶ Khurana R., Nohria N., “it's time to make management a true profession”, *Harvard Business Review*, 2008.

⁴⁷ Coda V., “Valori imprenditoriali e successo dell'impresa”, *Finanza Marketing e Produzione* n.2, 1985.

Unite (*United Nations Global Compact – UNGC*)⁴⁸ fornisce una linea guida basata su dieci principi⁴⁹ che illustrano la condotta morale che l'impresa dovrebbe seguire e, inoltre, grazie al *Global Compact Management Model*⁵⁰, viene illustrato come traslare i problemi relativi alla CSR in procedure organizzative. Pertanto, i prerequisiti fondamentali per l'implementazione della CSR sono l'impegno e la dedizione, sia del top management sia di tutti i dipendenti, a sposare il comportamento eticamente orientato e, anche nei momenti in cui sembra non ripagare o non avere gli effetti sperati, si deve perseverare e credere nei suddetti valori; quest'ultimi generalmente sono esplicitati nella Visione e Missione aziendale.

La cultura aziendale è difficile da costruire e ancora più difficile da modificare, ma l'esistenza della stessa in un'organizzazione è necessaria visto anche che è necessario:

- Bisogno di controllo;
- Bisogno di fiducia in qualcuno e qualcosa che possano rappresentare una fonte di ispirazione.

La cultura manageriale e organizzativa serve a sostenere gli sforzi aziendali in un ambiente altamente competitivo e costantemente sotto pressione ed inoltre è necessaria per migliorare sia l'efficienza che l'efficacia.

In accordo con gli studiosi Williams, Dobson e Walters la cultura organizzativa può essere articolata in tre diversi livelli (Cicioc & Ramona, 2014):

- Il primo livello appartiene alla credenza e convinzione impressa nella coscienza dei dipendenti;
- Il secondo livello appartiene ai valori e all'atteggiamento condivisi tra tutte le risorse umane;
- Il terzo livello concerne il comportamento individuale e di gruppo all'interno dell'organizzazione che deve essere spontaneo, ma allo stesso tempo metodico.

⁴⁸ Il Patto Mondiale delle Nazioni Unite è l'iniziativa più grande a livello mondiale in tema di sostenibilità aziendale. La loro *mission* consiste nel promuovere un movimento globale che coinvolge la sostenibilità aziendale e gli stakeholders al fine di creare un mondo migliore e che tutti vogliono. Per raggiungere questo, UNGC si aspetta di allineare il comportamento delle aziende ai Dieci Principi (vedi nota successiva) e di far in modo che le aziende intraprendano azioni strategiche in accordo con gli obiettivi di agenda 2030.

⁴⁹ I dieci principi sono basati su: diritti umani, diritti del lavoro, rispetto per l'ambiente e anticorruzione. Lo scopo è che incorporando tali principi nella strategia aziendale, politiche, procedure e stabilendo una cultura dell'integrità morale, le aziende pongono le basi sia per un successo di lungo periodo che per un rispetto verso le persone e l'ambiente.

⁵⁰ È uno strumento che aiuta le imprese a evolvere i loro sforzi in ambito di sostenibilità. Serve alle aziende come guida nei processi di: valutazione, definizione, implementazione, misurazione e comunicazione della strategia aziendale sostenibile.

La cultura e i valori aziendali sono quindi un punto cardine sul quale non si può disquisire, sono fondamentali per poter raggiungere gli obiettivi e rappresentano anche la base per decidere chi in azienda deve essere premiato e chi no. Va sottolineato che non esiste una cultura migliore di un'altra, ogni contesto è a sé stante e anche nel corso del tempo questa è in continua evoluzione; negli ultimi anni il concetto di *Corporate Social Responsibility* è diventato sempre più centrale, ma cent'anni fa questo concetto non era contemplato e magari fra cent'anni a sua volta sparirà.

Per esempio, Larry Fink, Amministratore Delegato di Blackrock, si è fatto promotore di un forte segnale di cambiamento di comportamento verso il bene comune; non più rimanere ancorato alla mera massimizzazione del profitto. Egli ha invitato tutte le grandi imprese a prendere lui stesso come esempio, per abbandonare l'ottica esclusiva della massimizzazione del valore per gli azionisti. Inoltre, il *Business Roundtable*⁵¹ ha modificato la propria dichiarazione sullo scopo di un'impresa, facendo in modo che nelle scelte aziendali vengano presi in considerazione tutti gli stakeholders. Larry Fink, nel 2019, ha scritto una lettera dove evidenzia l'importanza e la stretta relazione esistente tra "*Profit & Purpose*"⁵², infatti egli afferma che il profitto senza uno scopo finale è privo di senso. Il parallelismo con il concetto di finanza precedentemente citato risulta immediato, la finanza è stata definita come "denaro per denaro" ed è stato anche affermato che, per perseguire il bene comune e per evitare che la finanza risulti essere uno strumento che danneggi la società civile serve uno scopo finale, una strategia e un obiettivo di lungo termine da perseguire.

L'attenzione verso il sociale, come si evince dal corso del paragrafo, è una delle tre dimensioni al centro delle decisioni manageriali, insieme alla dimensione competitiva e reddituale. Tuttavia, non sono ancora stati definiti i contorni dell'azione sociale dell'impresa, quindi alcuni affermano che questa non ha responsabilità, mentre altri asseriscono che questa debba contribuire positivamente al benessere pubblico. I primi mettono davanti a tutto la dimensione economica, quindi l'azienda deve *in primis* effettuare una buona performance e successivamente preoccuparsi delle altre dimensioni. I secondi, invece, pongono l'attenzione non sul rinnegare la logica economica che caratterizza l'impresa ma a mantenerla e contemporaneamente dedicarsi anche alla prospettiva sociale (trattando quest'ultima non come una dimensione subordinata).

⁵¹ È una associazione di CEO delle maggiori aziende americane con lo scopo di promuovere un'economia sana e prospera, creare numerose opportunità per tutti i cittadini americani attraverso politiche pubbliche che hanno come fine ultimo quello di creare un futuro migliore sia per la nazione sia per le proprie persone.

⁵² <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>

Alcuni studiosi, come Friedman e Ducker, affermano che l'impresa deve agire ispirata semplicemente dal principio della economicità e deve essere limitata solo da vincoli giuridici. Riconoscere una responsabilità sociale significa conferire all'azienda un maggior potere che potrebbe sfociare in termini più autoritari. È proprio in questo passaggio che si evince la fallacia ed il cambiamento del concetto di cultura aziendale nel corso degli anni. In questo contesto si inserisce perfettamente Habermas e la "*Postnational constellation*" argomentata in precedenza. In seguito alla globalizzazione, Habermas afferma che i confini degli Stati si stanno dissolvendo e l'autorità degli stessi non è più forte come un tempo. In questo gap che viene a crearsi tra mancanza di autorità degli Stati e confini che si dissolvono da un lato e la messa sotto accusa del sistema capitalistico dall'altro, si deve inserire la responsabilità sociale dell'impresa, altrimenti c'è il rischio che quanto affermato da Marx ne "Il Capitale" divenga realtà, ovvero che si verifichi la famosa contraddizione del sistema capitalistico che porta alla rivolta del proletariato e alla caduta del sistema capitalistico stesso. Esistono pertanto due teorie che cercano di spiegare il collegamento tra impresa e responsabilità: una teoria "riduttiva" e una "estensiva".

La teoria riduttiva afferma che l'impresa si deve preoccupare esclusivamente del proprio benessere e quindi deve farsi guidare dal criterio dell'economicità, cioè deve semplicemente cercare di massimizzare il proprio profitto (principio utilitaristico). Al contrario, la teoria estensiva afferma che oltre alla logica economica, l'azienda deve anche preoccuparsi della dimensione sociale, ossia non limitarsi ad una visione egoistica di sé stessa, ma ampliare i propri orizzonti e la propria visione ad una prospettiva più ampia che coinvolge, appunto, la società. La differenza fondamentale sta proprio nella logica di gestione di impresa: non si punta più alla mera massimizzazione del profitto, ma si va verso un profitto soddisfacente al fine di poter perseguire contemporaneamente anche obiettivi sociali (che comprendono obiettivi ambientali, politici ecc.).

Lee et al. (2013) affermano che l'allineamento tra la strategia e la cultura aziendale è un elemento chiave che serve a rafforzare e migliorare sia la reputazione aziendale sia la consapevolezza del brand. L'azienda, infatti, trae vantaggio nel momento in cui i dipendenti riescono ad internalizzare e fare propri i valori su cui l'azienda stessa si basa, in questo modo si evitano conflitti inutili tra dipendenti, tutti hanno una linea guida per i propri comportamenti e soprattutto chiunque sa come relazionarsi con i colleghi mantenendo sempre il rispetto nei confronti degli altri.

3.2 Strumenti per l'implementazione

Un passaggio molto importante da tenere in considerazione è proprio l'implementazione della CSR. Fino ad ora è stata illustrata tutta la filosofia presente alla base di questo concetto, ma senza strumenti che permettano di implementarla questa resterebbe semplicemente un concetto astratto che non troverebbe spazio nell'applicazione pratica. Gli strumenti di riferimento che verranno delineati, rappresentano le pratiche ideali per le aziende che vogliono implementare la CSR in modo sostanziale ed efficace. I pilastri fondamentali su cui tutte le diverse teorie e tutti i diversi approcci alla CSR si basano sono:

- Un forte impegno e dedizione alla CSR. Questo presuppone che ci sia un forte collegamento tra la catena del valore aziendale e la responsabilità sociale di impresa, queste devono viaggiare sempre alla stessa velocità, se si disallineano significa che l'azienda, e i manager che la conducono, non si stanno più comportando in modo eticamente orientato. Generalmente l'impegno richiesto è delucidato nel codice di condotta o in altri documenti che regolano le policy aziendali;
- Una strategia di CSR che indichi come i problemi relativi alla stessa siano interconnessi tra i manager e come questa agisca sui processi decisionali a tutti i diversi livelli aziendali (*Corporate, middle-management, funzionali*). La strategia di CSR deve portare ad un'azione coesa aziendale, ogni persona all'interno deve sapere qual è il suo ruolo e quali sono le sue responsabilità;
- Obiettivi di CSR, ovvero indicare come l'azienda ha intenzione di perseguire gli obiettivi prefissati ed illustrare quali sono i risultati tangibili che il raggiungimento di questi comportano. Un criterio utilizzato è quello "SMART" (*Specific Measurable Accepted Realistic and Timely*) ed è utile per decidere i traguardi da raggiungere mantenendoli sempre ad alto livello;
- Indicatori che analizzino il livello della performance della CSR e procedure che aiutino a monitorare il corretto funzionamento di tutta la strategia.

Gli strumenti oggetto di studio sono: il codice etico, il bilancio sociale, il *cause related marketing*, certificazioni ed investimenti etici. Andando a specificarli:

- A. Il codice etico è quel documento aziendale dove sono enucleati tutti i principi etici e tutti gli standard di condotta che i dipendenti dell'azienda devono adottare. Inoltre, sono esplicitate la *vision*, la *mission* aziendali e le norme che regolano i rapporti tra i dipendenti e i propri stakeholder. Infine, sono presenti anche le sanzioni per chi infrange i comportamenti etici prestabiliti. Il codice etico, però, non è soltanto "un pezzo di

carta”, ma è anche una fonte di motivazione che conduce ad un forte rispetto degli standard di qualità aziendali, stimola ad essere onesti e corretti nei propri atteggiamenti, incita a coltivare i rapporti interpersonali sia intra che interaziendali e quindi può essere interpretato come uno strumento che delinea in modo olistico l’agire di una persona in una determinata azienda. Inoltre, serve a stimolare una sana competizione intraaziendale che deve sfociare in un processo costituito da traguardi che appagano l’individuo non solo dal punto di vista materiale (e quindi economico), ma anche morale.

“La struttura, generalmente, si articola su 5 livelli:

1. I principi generali aziendali (missione, visione ecc.) e le modalità per realizzarle;
2. Le norme di comportamento etico per relazionarsi con gli stakeholder;
3. Gli standard etici di comportamento, quali: legittimità morale, equità ed eguaglianza, diligenza, trasparenza, onestà, riservatezza, imparzialità, tutela dell’ambiente, protezione della salute
4. Le sanzioni interne per la violazione di quanto precedentemente esposto;
5. Strumenti per attuare quanto esposto.”⁵³

Quindi, il codice etico rappresenta una sorta di guida per tutti gli attori aziendali verso un sempre più alto livello di responsabilità sociale.

- B. Il bilancio sociale è “uno strumento straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l’elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un’occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell’opinione pubblica”⁵⁴.

Quindi, Il bilancio sociale, a differenza del bilancio civilistico, ha l’obbiettivo di individuare e dare una spiegazione a tutti i costi aziendali che non fanno parte o non sono direttamente correlati al proprio *core business*. Pertanto, esso aiuta a capire che lo scopo dell’azienda non è solo ed esclusivamente quello di ottenere profitto, ma piuttosto quello di creare valore per l’intera comunità di riferimento.

⁵³ http://www.ensacademy.it/pluginfile.php/1599/mod_resource/content/2/4.La%20Struttura.pdf

⁵⁴ <http://www.bilanciosociale.it>

- C. Il *cause related marketing* (CRM) coinvolge sia aziende *for profit* che *non-profit* facendo in modo che le aziende a scopo di lucro facciano delle donazioni in favore di quelle prive di scopo di lucro oppure destinino una parte di denaro ricavato dalla vendita dei prodotti e servizi alla risoluzione di cause sociali. Considerando la ricerca condotta da Nan X. & Heo K. (2007), un consumatore che deve scegliere tra un prodotto normale e un prodotto contenente un messaggio CRM, il consumatore propenderà per quest'ultimo. Questo contribuisce ad aumentare la *brand image* e la *brand awareness* del marchio stesso; il vantaggio che un messaggio contenente CRM implica rispetto ad un messaggio privo di CRM è che quest'ultimo non è in grado di sollecitare e attirare l'attenzione del consumatore e quindi non provoca un atteggiamento positivo del consumatore stesso nei confronti dell'azienda e dunque non aiuta l'azienda a costruire il proprio *brand equity*. Oggigiorno, il marketing manager sta diventando sempre più una figura centrale nelle decisioni aziendali, la maggior parte dei problemi aziendali coinvolge tematiche di marketing, quindi anche nel caso della responsabilità sociale di impresa questa tematica è inevitabilmente uno degli strumenti che serve al fine di diffondere il giusto messaggio e far capire alle persone l'importanza delle azioni aziendali e soprattutto il cambio di "mentalità" che le caratterizza rispetto al passato; ovvero che queste non si occupano più solo ed esclusivamente di ottenere un mero profitto a discapito di tutte le problematiche sociali.
- D. Per quanto concerne le certificazioni si hanno diversi tipi: "ISO 9001" per la qualità; "ISO14001" per l'ambiente; "BS OHSAS 18001" per la sicurezza e la salute sul luogo del lavoro; "SA8000" per la responsabilità sociale e "ISO 26000" per la guida alla responsabilità sociale.

La norma ISO 9001 prevede che l'azienda riorganizzi le proprie procedure interne al fine di ottimizzare la gestione (es. riduzione dei costi) delle risorse e puntare a massimizzare la soddisfazione del cliente. È una certificazione riconosciuta a livello mondiale, quindi conferisce anche serietà e affidabilità all'azienda. Questa norma è divisa in dieci diversi capitoli, i primi tre fungono da introduzione e gli altri sette contengono i requisiti che il sistema di gestione della qualità necessita. Il concetto di fondo a queste sezioni è il Ciclo: *Plan-Do-Act-Check* che è volto a garantire una costante applicazione, implementazione e controllo rigoroso di tutte le procedure aziendali.

La norma ISO14001 è anch'essa riconosciuta a livello internazionale ed è fondamentale perché attesta che un'azienda persegue i parametri prefissati al fine di rispettare e

preservare l'ambiente. Tale certificazione aiuta a prevenire incidenti che possono provocare danni ambientali e andare in contrasto con le norme previste dal modello organizzativo di gestione dei rischi 231/2001 evitando pertanto il pagamento di forti penali. La struttura di tale norma è analoga a quella della norma ISO 9001, quindi sempre dieci capitoli e logica di base è *Plan-Do-Act-Check*.

La norma OH SAS18001 è una certificazione che riguarda il sistema di gestione della sicurezza. Ciò permette di ottenere una maggiore visibilità, avere sconti sui costi del premio INAIL, ridurre gli infortuni ed altri benefici; tutto questo porta ad un incremento della reputazione aziendale che va a giovare a tutto il sistema. La motivazione dei dipendenti aumenta quando vengono a conoscenza che l'azienda si preoccupa per farli lavorare in sicurezza e non lasciarli lavorare in condizioni di rischio. Nel 2018, la norma OH SAS 18001 è stata ritirata e ne è entrata in vigore una nuova, ossia la ISO 45001 (nel marzo 2021 si è completato il processo di transizione da una norma all'altra). Questa nuova certificazione è stata introdotta perché ritenuta più al passo con il processo di globalizzazione che caratterizza il mondo delle imprese. Ottenere questa certificazione riconosciuta a livello internazionale garantisce una riduzione del numero di infortuni e del numero di malattie professionali. Le novità rispetto alla norma precedente risiedono in una visione più ampia e di insieme del concetto di rischio, del contesto in cui è inserita l'azienda, di leadership che deve essere caratterizzata da un forte *commitment* ed *outsourcing* dove il processo di esternalizzazione di fasi della produzione a terzi viene propriamente disciplinato. Anche questa nuova norma si basa su *Plan-Do-Act-Check* e la maggiore opportunità che fornisce è lo sviluppo di un modello competitivo sostenibile in quando tale norma è volta ad integrare nella strategia aziendale anche le politiche ambientali e alti standard di qualità.

Infine, è presente la norma SA 8000 che è la prima norma per quanto riguarda la *social accountability*. Questo standard definisce i requisiti minimi che il luogo di lavoro deve soddisfare e ne garantisce rigore nell'implementazione in quanto tutti gli standard richiesti devono essere verificati ed approvati, come nelle altre certificazioni, da una società di audit esterna e non da un comitato (dove presente) interno. Le imprese che riescono ad ottenere questa certificazione, ottengono una conferma oggettiva a livello internazionale sul fatto che il loro comportamento sociale è orientato in modo corretto. Le principali motivazioni che inducono le imprese a rispettare tali requisiti minimi per ciò che concerne i diritti umani e sociali sono: la credibilità e reputazione aziendale, la fiducia che queste guadagnano nei confronti dei terzi e soprattutto delle istituzioni e una

catena del valore caratterizzata da eticità. Tale norma prevede che le aziende devono rispettare 8 requisiti sociali che garantiscano condizioni di lavoro umano, come: orari di lavoro conformi alle norme vigenti, niente sfruttamento minorile, giusta remunerazione ecc., quindi SA 8000 non è una semplice norma, ma nel lungo termine diventa a tutti gli effetti parte della cultura aziendale. Infatti, come si è affermato nel paragrafo precedente, per poter implementare la CSR in azienda è necessario che ci sia una forte cultura aziendale e che ci sia la volontà di continua a migliorare sempre andando a curare tutti i dettagli.

In conclusione, è presente anche la norma ISO 26000 che fornisce le linee guida, e non requisiti, quindi a causa di questa sua peculiarità quest'ultima non può essere definita come una certificazione da prendere (a differenza di altre norme ISO). Questa norma serve a chiarire il significato di responsabilità sociale e quindi aiuta imprese e organizzazioni a traslare dal piano teorico al piano pratico tutte le considerazioni fin qui fatte. La suddetta norma si compone di uno schema diviso in 7 capitoli: scopo; termini e definizioni; la responsabilità sociale intesa; principi di responsabilità sociale; riconoscere la responsabilità sociale e coinvolgimento degli stakeholder; guida alle materie fondamentali di responsabilità sociale; guida alla integrazione della responsabilità sociale in tutta l'organizzazione⁵⁵. Queste linee guida aiutano ad identificare in modo più preciso cosa e come l'implementazione della CSR dovrebbe essere.

E. Infine, gli investimenti etici sono perseguiti da tutti quegli investitori che non si preoccupano semplicemente di speculare e ottenere profitto a discapito di altri soggetti, ma credono in ciò che investono e puntano sempre più su investimenti solidali, ambientali e socialmente utili. A dimostrazione dell'importanza che questi stanno assumendo, sono nati in questi ultimi anni degli indici che valutano le prestazioni di sostenibilità delle aziende, come: *Dow Jones Sustainability Index* o *Ftse4good*.

Quindi, implementare la CSR in azienda non è semplice, richiede molto tempo, molta dedizione e soprattutto lungimiranza manageriale. Infatti, proprio i manager giocano un importante ruolo in questo contesto e tale ruolo ora verrà analizzato.

⁵⁵ <https://iso26000.info>

3.3 Il ruolo dei Manager

Negli ultimi anni, molte aziende hanno iniziato a individuare una figura specifica che si dedichi alle tematiche della CSR, ossia queste aziende hanno inserito nell'organigramma aziendale il c.d. CSR manager. Questi, ha la responsabilità di sviluppare una strategia di CSR e di gestire l'intera integrazione della CSR in azienda. Questi manager sono diventati fondamentali e giocano un ruolo chiave nel creare le giuste condizioni per sviluppare una strategia sostenibile. Il CSR manager è un ambasciatore, visionario e stratega che riporta gerarchicamente direttamente ai livelli esecutivi ed è lui stesso che deve farsi promotore e guidare il c.d. CSR *commitment*; ovvero l'impegno di tutta l'azienda e di tutti gli stakeholder ad adottare un comportamento eticamente orientato. In accordo con Wickert e De Bakker (2018), i CSR manager possono considerarsi come una sorta di "attivisti" per il cambiamento sociale o responsabili per la creazione di nuove procedure più sostenibili. Non è un impegno semplice, perché per passare a procedure più sostenibili occorre abbandonare quelle vecchie e, come è facilmente immaginabile, abbandonare le vecchie abitudini per impararne di nuove è sempre un processo lungo e tortuoso. Come si evince da un articolo pubblicato in *Harvard Business Review*⁵⁶, i CSR manager adottano diverse strategie al fine di "ispirare" le persone e guidarle verso la sostenibilità:

- a. Costruire un network di alleati interni, questo implica che bisogna identificare altre persone che condividono la stessa passione per la sostenibilità e crearsi una sorta di alleanza interna che supporti l'implementazione della CSR. Questa alleanza intra-aziendale gioca un ruolo importante nell'influenza del CSR manager all'interno dell'impresa; se c'è una forte cultura di fondo orientata alla sostenibilità, allora il ruolo che ha il CSR manager e l'importanza delle sue parole assumono automaticamente una grande rilevanza (questo è importante soprattutto all'inizio del processo di implementazione).
- b. Fare in modo che la sostenibilità trovi il favore delle persone, i manager devono stabilire una connessione diretta tra i problemi di CSR, gli impiegati e le routine organizzative al fine di riuscire a trasmettere l'importanza di considerare le problematiche di CSR nelle routine quotidiane. Questo, infatti, spiega perché il CSR *commitment* è un pilastro fondamentale dell'organizzazione aziendale.

⁵⁶ <https://hbr.org/2019/01/how-csr-managers-can-inspire-other-leaders-to-act-on-sustainability>

- c. Identificare i giusti incentivi per la CSR, il ruolo dei manager è quello di riuscire a creare un collegamento emozionale e funzionale con il concetto di CSR. Inoltre, devono riuscire a spiegare perché la CSR è importante e quali sono i motivi che spingono ad implementarla.
- d. Spingere verso una competizione sana tra le diverse divisioni interne aziendali e, anche, utilizzare come *benchmark* di paragone aziende competitor e vedere chi ha le migliori performance in termini di CSR.
- e. Promuovere la consapevolezza della CSR, stimolare un indipendente e proattivo riconoscimento dei problemi di CSR giorno dopo giorno ed incoraggiare il dialogo *bottom-up* per cercare di risolverli.

L'importanza del CSR manager in un'organizzazione può non necessariamente significare che sicuramente la CSR verrà implementata. Infatti, come evidenziato precedentemente, i CSR manager giocano un ruolo importante nelle fasi primordiali dell'implementazione e, in ogni caso, riescono a mantenere la loro costante influenza fino a che sono presenti problemi di CSR da risolvere. Una volta che questi sono risolti, o comunque sono già state implementate nuove procedure interne volte alla risoluzione di questi, tali manager iniziano a perdere la loro influenza sui dipendenti. Quindi, l'implementazione della CSR coinvolge una serie di dinamiche organizzative complesse, processi trasversali a diverse aree e non sono riducibili, ovviamente, solo all'area di competenza ristretta della CSR. Il dipartimento della CSR dovrebbe preoccuparsi di divulgare tutte le *best practices* e tutta la conoscenza necessaria al fine di consentire anche ad altri dipartimenti aziendali di sapere esattamente cosa fare.

Passando dalla figura del CSR manager a ciò che concerne tutto il management in senso più ampio, ciò che appare importante è sottolineare l'importanza che gli incentivi possono giocare nella motivazione delle persone. Questi, non devono essere basati esclusivamente su mere somme di denaro, e quindi ricompense, proprie del sistema capitalistico (vedi stock option come strumento maggiormente usato in termini di incentivi), ma vi è la necessità di utilizzare metodi diversi, in quanto la premessa di base è che il comportamento eticamente orientato dell'impresa non si ottiene semplicemente adempiendo alla legge, ma deve trascendere da questa, ovvero l'impresa (e dunque il management) deve comportarsi in modo etico perché è la cosa giusta da fare, non perché ne hanno solamente un tornaconto personale in termini di denaro.

L'attivo supporto da parte di tutto il top management, oltre al CSR manager, è una precondizione per il cambiamento organizzativo. La consapevolezza e l'impegno del management sono una componente necessaria per guidare il cambiamento e ottenere miglioramenti dal punto di vista ambientale e questo a prescindere dal fatto che si parli di codice

di condotta, codice etico, ambiente manageriale, programma etici o dialogo con gli stakeholder, perché tutti questi sono strumenti che arrivano in un secondo momento. La CSR guida le azioni di tutto il management esecutivo, il quale si aspetta che compiendo azioni secondo una prospettiva etica, prima o poi ci sia anche un ritorno da un punto di vista della performance.

Successivamente, una volta che si sono create le giuste condizioni necessarie nell'ambiente lavorativo, un altro elemento che gioca un ruolo importante è la comunicazione con gli stakeholders (infatti la comunicazione è un punto chiave anche nel *Global Compact Management Model*).

Nel 2014, la Commissione Europea ha emanato una direttiva⁵⁷ che rende obbligatorio, per le imprese di pubblico interesse con più di 500 dipendenti, la pubblicazione delle informazioni non finanziarie. Questo, sempre secondo la Commissione Europea, dovrebbe spingere le aziende ad assumere un atteggiamento più responsabile nei confronti della società civile, in quanto le loro azioni sono poste direttamente sotto giudizio di tutti gli stakeholders. Questa direttiva è divenuta legge in tutti gli stati membri dell'Europa. In accordo con questa direttiva, le aziende hanno dovuto pubblicare i propri report sulle strategie, politiche e modalità di controllo che hanno implementato in relazione a: protezione ambientale, responsabilità sociale, diritti dei lavoratori, rispetto per i diritti umani, anticorruzione e la riduzione del *gender gap*. Le imprese possono utilizzare le linee guida che preferiscono per pubblicare questi report, possono utilizzare quelle del UNGC, OECD⁵⁸, ISO 26000 e GRI⁵⁹. Le linee guida GRI sono diventate le più comuni ed utilizzate, questi standard aiutano le imprese, governi e altre organizzazioni a capire e comunicare il loro impatto agli stakeholders relativamente ai problemi di CSR (es. diritti dei lavoratori, corruzione ecc.). Il modello UNGC e GRI sono due modelli complementari che aiutano le imprese a promuovere la CSR, uno sviluppo sostenibile e la trasparenza nei report. Quindi, lo scopo finale di queste linee guida per produrre report principalmente riguardanti gli aspetti non finanziari della azienda, sono volti ad informare gli stakeholders di come l'impresa si comporta e che tipo di strategia vuole adottare. Ovviamente la comunicazione non è unidirezionale, ossia da impresa verso stakeholder, ma questa deve essere bidirezionale in quanto l'opinione degli stakeholder può influenzare la strategia aziendale stessa.

⁵⁷ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

⁵⁸ Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico.

⁵⁹ Iniziativa che fornisce le linee guida su come fare il rendiconto della performance sostenibile. È rivolto a qualsiasi impresa ed ha un orizzonte mondiale.

Capitolo 4: CSR e *Corporate Governance*: Focus sul Settore Bancario Americano dopo la Crisi dei Mutui Subprime del 2008

Il Capitolo precedente ha ampiamente illustrato come implementare la CSR in azienda e quali strumenti utilizzare. Un esempio evidente di come, nel 2008, non sia stato applicato quanto qui spiegato, consente di capire quanto gravi possono essere le conseguenze quando i manager operano senza un comportamento etico, senza essere pronti a rispondere delle proprie azioni e soprattutto guardando esclusivamente ai propri interessi personali anziché tendere al raggiungimento del bene comune.

Le istituzioni finanziarie ed in particolare le banche, nel periodo citato, hanno iniziato ad essere sotto pressione da quando si è iniziato a parlare di bolla speculativa causata dai mutui sub-prime e la conseguente carenza di liquidità da parte delle banche stesse. A causa delle esternalità negative causate dalla crisi, oggi le banche possono spingere per imporre nella società civile il concetto di CSR, affermando che non è importante solo per gli investitori e per gestire il rischio, ma anche per i legislatori e per l'intera fiducia pubblica in tutto il sistema finanziario. Inoltre, l'attività di reporting contribuisce a ridurre il grado di asimmetria informativa tra i manager e gli investitori, così come anche nei confronti di tutti gli stakeholders e ciò facilita il monitoraggio dell'operato manageriale. Dopo aver analizzato e sottolineato l'importanza della CSR nelle imprese, è opportuno analizzare anche il rapporto che esiste tra CSR e *Corporate Governance*. Il consiglio di amministrazione (CdA) di un'azienda è responsabile per lo sviluppo della strategia e per la supervisione delle attività aziendali; è il CdA stesso che prende le decisioni cruciali in relazione alle scelte di CSR. Se le aziende implementano la CSR e utilizzano l'attività di reporting non solo come "moda del momento" o per placare le preoccupazioni morali dei manager, ma per rendere effettivamente tutti partecipi della situazione aziendale e mantenere relazioni positive con gli stakeholders al fine di migliorare la sostenibilità del business, allora una persona si aspetta che le aziende costituiscano un CdA più strutturato, più diligente nel fornire le informazioni e che si preoccupi di risolvere i problemi di natura di CSR in modo più sostanziale. Capire il collegamento tra CSR e *Corporate Governance*, in particolare le caratteristiche del CdA e l'importanza dei report in materia di CSR, a causa dei potenziali effetti negativi sulla società che omesse informazioni possono costituire, è molto importante al fine di evitare che accada nuovamente quanto successo nella crisi finanziaria del 2007-2008. La percezione che gli stakeholders hanno della performance e del rischio aziendale è diventata importante anche per la sostenibilità bancaria, perché a sensazioni positive corrisponde una maggiore solidità. Ciò significa che se gli stakeholder non

sono preoccupati per i debiti aziendali perché vengono rispettate le scadenze, se non sono preoccupati per la gestione generale del *business*, allora anche la banca risulterà più solida, in quanto sarà consapevole che i crediti che ha nei confronti di queste aziende verranno ripagati.

4.1 CSR e *Corporate Governance*

Entrando più nello specifico del rapporto tra CSR e *Corporate Governance*, in accordo con la Banca Mondiale “la CSR rappresenta lo sforzo del business per contribuire allo sviluppo di una economia sostenibile, lavorando con dipendenti, familiari, comunità locali e società al fine di migliorare le loro vite ed in un modo che sia positivo e profittevole anche per il business stesso e per il suo sviluppo” (Starks, 2009).

La CSR può portare vantaggi sia dal punto di vista strategico sia dal punto di vista finanziario. Intraprendendo attività socialmente responsabili e aderendo assiduamente all’attività di reporting in tema di CSR, le imprese incrementano sempre più la fiducia e la volontà degli stakeholders di collaborare con le imprese stesse; questo rappresenta un elemento chiave delle relazioni aziendali in quanto sviluppare un network ampio e solido con tutti gli stakeholders può costituire una fonte di vantaggio competitivo. Inoltre, alcune ricerche suggeriscono che i report servono a promuovere e migliorare l’immagine delle imprese e la loro reputazione, allo stesso modo anche la relazione con gli stakeholders se basata su reciproci scambi positivi portano benefici ad entrambe le parti. Le imprese socialmente responsabili tendono ad avere, rispetto a quelle che non adottano tale comportamento, una migliore esperienza in termini di *brand loyalty*, migliore soddisfazione dei clienti e un maggior impegno da parte dei dipendenti. L’implementazione della CSR inoltre riduce il rischio che la performance delle aziende sia negativamente condizionata da problemi sindacali, scandali su difetti dei prodotti e frodi dei consumatori. Le aziende che hanno alti standard di CSR sono soggette a minori rischi grazie a una minore volatilità del loro flusso di cassa.

Come l’implementazione della CSR e i report di CSR impattano positivamente sulla profittabilità e sul rischio aziendale, gli investitori considerano sempre più attentamente il comportamento sociale dell’azienda nel prendere le decisioni di investimento. Una ricerca condotta da El Ghoul et al. (2011) sulle aziende americane indica che gli investimenti effettuati allo scopo di migliorare la relazione tra i dipendenti, l’ambiente, le *policies* aziendali e le strategie di CSR aiutano ad abbassare il costo del capitale (dunque il ricorso al debito) per l’azienda. Gli investitori, quindi, richiedono uno sforzo sempre maggiore e sempre più accurato al CdA e ai manager per includere tutte queste informazioni nei report da loro prodotti. In ogni

caso, l'implementazione della CSR in azienda non è un mero obiettivo di lungo termine per massimizzare il valore a favore degli azionisti; l'azienda dipende da una molteplicità di stakeholders e dalle risorse che la società civile fornisce, perciò questo significa che c'è un'aspettativa reciproca affinché le imprese bilancino la molteplicità di interessi che le circondano. Le aspettative riguardo la responsabilità sociale dell'impresa sono, quindi, condizionate dall'impatto degli stakeholder e della società civile. Questa è una delle ragioni del perché le varie industrie, che possono causare pesanti esternalità negative sulla società (come il settore finanziario), devono essere strettamente regolate e controllate. Gli enormi danni sociali causati dal fallimento di alcune banche americane, come Lehman Brothers, durante la crisi finanziaria sono stati la scintilla che ha iniziato un processo di cambiamento in termini di responsabilità. Da quel momento, sia le istituzioni che il giudizio della società sono divenuti sempre più stringenti e severi nei confronti delle aziende stesse. Mentre i Governi hanno la responsabilità nell'emanare leggi che devono migliorare la sicurezza del "mondo del *business*", il CdA di un'azienda deve preoccuparsi che la stessa implementi strategie sostenibili e che il comportamento dei manager sia concorde con quanto stabilito nel codice etico (non come successe nei disastri di Enron e Lehman Brothers). Sia a livello nazionale sia a livello di impresa, una buona *corporate governance* dovrebbe assicurare che le aziende considerino gli interessi di un ampio gruppo di costituenti, come anche delle diverse comunità dove esse operano, dei diversi CdA coinvolti nelle decisioni e anche nelle assemblee degli azionisti. Con riferimento all'implementazione della CSR in azienda, la *corporate governance* deve giocare un ruolo importante e non costituire un limite in quanto sono presenti conflitti di interesse tra shareholders, stakeholders e altre persone che costituiscono un "pubblico" più ampio. A livello aziendale, il meccanismo della *corporate governance* è stato originariamente sviluppato al fine di proteggere gli interessi degli shareholders, ma al giorno d'oggi dove il mondo del business si è evoluto, tutto ciò non può rimanere incondizionato. C'è bisogno che anche i meccanismi di *corporate governance* si sviluppino al fine di tutelare tutti coloro che hanno interessi nei confronti dell'azienda, altrimenti c'è il rischio di continuare ad incorrere in bolle speculative e vivere continue crisi economiche e sociali.

4.2 Le dinamiche del CdA

In situazioni dove i beni, il lavoro e il mercato dei capitali non sono perfettamente competitivi, la Teoria dell'Agenzia suggerisce che i manager potrebbero essere capaci di sfruttare sia gli shareholders sia gli stakeholders per propri fini. In queste circostanze, ovvero quando la

corporate governance esterna fallisce, i meccanismi interni della stessa ed in particolare il CdA, dovrebbero giocare un ruolo chiave nel supervisionare i manager e nel non permettere di assumere comportamenti opportunistici. Mentre i direttori non finanziari delle aziende generalmente cercano di supervisionare gli altri manager maggiormente nell'interesse degli shareholders, le autorità che si occupano della regolamentazione finanziaria estendono la fiducia nei direttori delle banche e dei regolatori sebbene l'elezione dei direttori rimanga di competenza principale degli shareholders.

Dalla ricerca di Pathan (2009) sulle grandi banche USA tra il 1997 e il 2004, emerge che il potere del CEO e del CdA era strettamente connesso a quanto la banca fosse avversa al rischio. Le evidenze suggeriscono che l'indipendenza del CdA e la dualità del CEO possono impattare sul comportamento dell'impresa. Infatti, prima che si manifestasse la crisi finanziaria, alcuni CdA e direttori aumentavano la pressione sulle rispettive banche per assumere maggiori rischi negli investimenti di breve periodo a scapito dei clienti. Al contrario invece, banche che avevano forti CEO tendevano a mantenere un profilo di rischio basso e ciò andava a beneficio dei clienti e di tutti coloro che detenevano obbligazioni. Quindi nel contesto della CSR, i diversi interessi dei manager, azionisti e altri stakeholders giocano un ruolo importante nella struttura della *corporate governance* aziendale. Il CdA aziendale può presentare diverse caratteristiche che possono favorire, o meno, l'implementazione della CSR: l'indipendenza del CdA; la dimensione del CdA e i poteri del CEO. Nello specifico:

- Un'elevata presenza di direttori indipendenti permette di considerare che l'attività di monitoraggio e di controllo del management risulti più efficace e soprattutto meno soggetta a favoritismi. I direttori indipendenti tendono a far perseguire all'azienda strategie che consentono di creare valore nel lungo termine, implementando anche attività caratterizzate da un alto grado di trasparenza. Inoltre, il giudizio della performance manageriale che essi forniscono dovrebbe essere più oggettivo rispetto a quello fornito dai direttori esecutivi in quanto i direttori indipendenti sono meno coinvolti nello sviluppo e nell'implementazione delle strategie aziendali, quindi possono avere un occhio più critico nei confronti dell'operato dei colleghi. Un'altra caratteristica che consente di affermare che un'elevata presenza di direttori indipendenti non esecutivi favorisca un miglior controllo dell'operato del management è che la loro remunerazione non è strettamente legata alla crescita e alle performance aziendali, a differenza invece della remunerazione dei top manager esecutivi. Di conseguenza, è per questo motivo che si aspetta che i direttori indipendenti favoriscano l'implementazione

di strategie di lungo termine, perché non hanno incentivi nel pensare solo al breve termine. Il classico problema esposto dalla Teoria dell'Agenzia, quindi, può essere risolto con l'assunzione di un elevato numero di amministratori indipendenti all'interno del CdA e, soprattutto, aziende come le banche possono favorire una migliore implementazione sia di strategie di CSR che dei report in materia di CSR. Pertanto, dall'analisi si evince che esiste una correlazione positiva tra il numero di direttori indipendenti, strategie di CSR e di lungo periodo, e la riduzione dell'asimmetria informativa tra manager e stakeholders;

- La dimensione del CdA presenta sia aspetti positivi che negativi. Considerando le dinamiche di gruppo, un CdA di dimensioni ristrette permette di essere più efficiente nel monitoraggio e nel controllo aziendale, avere una maggiore comunicazione e una migliore coordinazione, nonché un alto livello di impegno e di controllo sulle singole persone che compongono il CdA. Inoltre, un CdA di piccole dimensioni porta i singoli componenti ad avere carichi di lavoro elevati, i quali possono limitare l'abilità di monitoraggio del consiglio di amministrazione. Al contrario, dimensioni ampie del CdA favoriscono l'assunzione di numerosi professionisti riconosciuti che possono impattare positivamente sulla qualità dell'operato di tutto il *board* in generale, favorisce lo scambio di idee e permette una maggiore crescita non solo dal punto di vista delle performance, ma anche dal punto di vista professionale e individuale. Nel caso di quelle banche che siano caratterizzate da un elevato e ampio grado di regolamentazione e quindi un CdA di piccole dimensioni non sarebbe funzionale a gestire in modo ottimale tutte le attività di controllo e implementazione della strategia che sono considerate di fondamentale importanza. Quindi, in questo caso, dimensioni più ampie non solo sono favorevoli alla crescita professionale degli individui che compongono il CdA, ma anche permette di gestire in modo più attento le pratiche importanti e consentire anche una comunicazione tempestiva ed efficace nei confronti di tutti gli stakeholder al fine di consentire loro di essere aggiornati sia per quanto riguarda le performance aziendali sia per le attività di CSR;
- Infine, il potere del CEO è un tema che da tempo è oggetto di studio perché i suoi interessi personali sono in grado di impattare sul grado di responsabilità sociale che l'azienda vuole assumere. Come è affermato anche dalla Teoria dell'Agenzia, da un lato il CEO punta a massimizzare i propri ritorni nel breve periodo, in quanto questa carica è temporanea e il rinnovo non è automatico; nel caso non dovesse avvenire il rinnovo, il CEO cerca di massimizzare i propri ritorni per il lasso di tempo in cui rimane in carica.

Al contrario, gli azionisti e gli stakeholder vorrebbero che il CEO massimizzasse i ritorni di lungo periodo proprio perché queste due categorie si presuppone rimangano a lungo coinvolte nell'azienda. Da questo principio deriva il grado di rischio a cui un CEO è disposto a correre, più è rischioso e più, in teoria, i ritorni di breve periodo aumentano, ma le performance di lungo periodo diventano sempre più ignote. Quindi, i CEO propensi al rischio non saranno propensi all'implementazione della CSR, perché questa presuppone una crescita di lungo periodo e dunque il CEO la interpreta come "erosione" dei profitti di breve termine.

Durante la crisi finanziaria del 2007-2008 è evidente che tutte queste considerazioni di base che sono state descritte non sono state rispettate, perché basta analizzare il famoso caso Lehman Brothers e si capisce che il livello di responsabilità sociale e comportamento etico erano quasi inesistenti; il CdA era caratterizzato da corruzione, opportunismo e perseguimento di interessi personali che, aggiunti alla bolla speculativa venutasi a creare, hanno causato il collasso di una delle banche d'affari più grandi al mondo. Inoltre, gli Stati Uniti d'America hanno deciso di non salvare tale banca, perché a fronte degli avvertimenti che avevano ricevuto (il rating aziendale non era congruente con quelle che erano le performance della banca), il top management non fece grandi modifiche nella gestione ordinaria della banca, condannandola di fatto alla bancarotta e conseguente fallimento.

Conclusione

Nel corso dell'elaborato è stata ampiamente presentata la *Corporate Social Responsibility*, sono stati indagati sia i suoi vantaggi, utilizzando ricerche condotte da esperti come quella condotta dall'*Institute of Business Ethics*, sia aspetti negativi come le fallacie etiche e manageriali.

Il concetto di etica introdotto fa riferimento al comportamento delle persone dinanzi a scelte di investimento o, più in generale al mondo degli affari e si riferisce al modo di come tali attività vengono svolte. Il focus non è rivolto ad analizzare in che modo le aziende dovrebbero spendere i propri soldi al fine di fare gli interessi comuni, ma il cambio di prospettiva porta a guardare all'inizio del processo della catena del valore, ossia a come l'azienda "fa" i soldi. L'obiettivo principale non è il conseguimento del profitto, ma come l'azienda agisce durante tutto il processo che porta ad ottenere l'output aziendale, quindi al prodotto finale o all'erogazione del servizio di competenza. Ovviamente il profitto gioca sempre un ruolo importante nel contesto aziendale, in quanto è compito dell'impresa ottenere un profitto al fine di poter soddisfare le aspettative sia di shareholders che stakeholders ma, come è stato precedentemente evidenziato, non è il solo obiettivo dell'azienda. Oggi, l'azienda deve tenere in considerazione contemporaneamente molteplici interessi, quindi oltre al profitto sono presenti, per esempio, gli interessi degli stakeholders e la responsabilità sociale d'impresa.

Affinché l'impresa adotti un comportamento eticamente orientato è necessario che l'imprenditore o chiunque ne faccia le veci abbia una visione e condivida con tutti i dipendenti una cultura tale che possa favorire ed incentivare l'assunzione di tali comportamenti etici. Chiaramente ogni imprenditore o amministratore delegato segue dei propri valori personali che possono essere religiosi, morali, oppure no; non esiste una via maestra ma l'abilità sta nel promuovere tali valori e riuscire a condividerli coerentemente con tutti gli altri dipendenti, al fine di creare una struttura solida e che sia efficacemente eticamente orientata, non perché spinta meramente da incentivi economici, ma perché c'è una credenza di fondo. Ciò che è difficile da definire è cosa viene ritenuto etico e cosa no; ed è proprio per questa difficoltà che è necessaria un'assoluta coerenza di comportamento. Soltanto con estrema coerenza nell'operato si può giudicare se effettivamente un'azienda ha una strategia di responsabilità sociale e se effettivamente persegue un ruolo positivo nei confronti della società. Nell'epoca moderna le società per azioni (SpA) e più in generale tutto il mondo della finanza giocano un ruolo importante nel definire gli equilibri geopolitici in tutto il mondo. Lo scenario economico-finanziario è il *driver* della maggior parte delle scelte aziendali perché apparentemente l'economia è l'unica dimensione che lega tutto il mondo globalizzato, nemmeno la politica è in

grado di legarlo; basti guardare la Cina, super potenza mondiale che presenta un regime dittatoriale, l'unica cosa che ha in comune con il resto del pianeta sono gli interessi economici e non di certo i valori umani. Riprendendo la definizione di Paul Krugman, premio nobel per l'economia nel 2008, la finanza dovrebbe essere un incentivo al mondo economico e non un freno. Oggi accade esattamente il contrario, viviamo in un'epoca di mala-gestione finanziaria dove si presentano costantemente fenomeni di insider trading e manipolazione del mercato. La finanza è uno strumento che consente solo ad un gruppo elitario di persone di arricchirsi esponenzialmente a discapito di tutte le altre persone. Merita una riflessione il recente caso di Elon Musk e Tesla. Elon Musk, tramite il suo profilo Twitter, ha affermato che si può comprare una macchina Tesla con la criptovaluta Bitcoin ed immediatamente prima di questa dichiarazione la società Tesla, di cui lui ne è a capo, ha effettuato un investimento di circa 1.5 miliardi di dollari in Bitcoin. La domanda che sorge spontanea è: un'azienda, il cui core business è la produzione di macchine elettriche, che ha una responsabilità sia nei confronti della società che dei propri investitori, ha adottato un comportamento etico nel momento in cui è stato deliberato un tale e sostanzioso investimento in uno strumento finanziario meramente speculativo e con un'altissima volatilità? È corretto che Elon Musk cerchi di manipolare il mercato tramite Tweet?

A mio avviso questo potrebbe essere considerato un buon investimento se Elon Musk fosse a capo di un fondo di investimenti o società simili con scopo di ottenere un profitto nel breve termine, ma non a capo di un'azienda automobilistica dove il presupposto di base è che il manager implementi una strategia di lungo termine. Cosa succede se ha sbagliato l'investimento causando perdite rilevanti? Gli stakeholders quali strumenti hanno per far valere i propri diritti? Il problema della finanza è proprio questo, viene concesso di effettuare investimenti con un alto livello di rischio senza preoccuparsi delle conseguenze sociali che questi possono avere; il comportamento etico serve a limitare questi atti avventati e ad essere pronti ad assumersi le responsabilità delle proprie azioni una volta intraprese determinate scelte.

Nel momento che viene riconosciuto un ruolo anche politico per le imprese, queste non possono contemplare esclusivamente solo la loro dimensione economica, perché appunto il profitto non è più il mero ed unico obiettivo aziendale.

Purtroppo, nella società consumistica di oggi i concetti di etica e di morale sono spesso confusi con interessi privati e personali, l'obiettivo finale della maggior parte delle persone è semplicemente il raggiungere gli obiettivi, indipendentemente dai mezzi a disposizione. Sembra che la società civile sia guidata dal principio Machiavellico "il fine giustifica i mezzi", ma è proprio per questo motivo che non si riescono a fare dei passi in avanti in direzione di una

più totale *Corporate Social Responsibility*. Gli interessi personali hanno superato i valori etici, morali ed il reale desiderio di giustizia ed è proprio questa situazione che non può essere sostenuta. I mercati finanziari sono visti come un male, non come un'opportunità, ed in una società globalizzata dove il movimento di capitali avviene su base mondiale la mancanza di eticità nei comportamenti non può favorire l'implementazione di un sistema di lungo termine e soprattutto non favorisce il cambio culturale che serve alla società per potersi svilupparsi ulteriormente. I meccanismi economici che governano la nostra società trovano le radici, ancora, in ciò che Adam Smith disse circa tre secoli fa, ossia che chi persegue l'interesse personale, persegue anche l'interesse collettivo. Appare ovvio pensare che la visione di Smith sia superata, ma nella pratica questo cambiamento non è stato ancora effettuato completamente; la società di oggi è una società neocapitalista, non più semplicemente capitalista come Adam Smith affermava, la dimensione etica è una dimensione che deve essere necessariamente implementata in tutti i processi quotidiani al fine di costruire una cultura e valori sempre più solidi e socialmente responsabili. Senza riformare la governance aziendale ed il ruolo delle istituzioni, potrebbe innescarsi una rivolta che partendo dal basso che può sconvolgere tutti gli equilibri esistenti strumentalizzando sentimenti popolari come il populismo ed ogni "diversità" che la mente umana conosce. Quello che serve alla società può essere una "Bussola Imprecisa" (Stiglitz, 2018) che aiuti a capire quali interessi vanno privilegiati e che aiuti a farlo basando le proprie riflessioni sulla dimensione etica. Solamente puntando all'implementazione dell'etica e della CSR si può pensare di ottenere giustizia all'interno del mondo globalizzato; l'obiettivo è quello di perseguire un modello democratico dove morale ed etica sono i pilastri fondanti. Questi pilastri, una volta riscattati costituiranno le linee guida per la costruzione di un futuro migliore per tutta la società ed un mondo più giusto; questa è la grande sfida del terzo millennio che deve essere affrontata e vinta.

Bibliografia

- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.
- Bilancio Sociale*. (n.d.). Bilancio Sociale. <http://www.bilanciosociale.it>
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian Theory of Capitalism. *Business Ethics Quarterly*, 8(S1), 37–60.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2013). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125.
- Carausu, D., Macsim, F., & Terinte, P. (2016). Do investors appreciate Corporate Social Responsibility? Evidence from the European Union. *Heinonline*, 47–54.
- Caritas in veritate* (29 giugno 2009) / *Benedetto XVI*. (2009, June 29). Vaticano. https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/it/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chen, Z. F., Hong, C., & Occa, A. (2018). How different CSR dimensions impact organization-employee relationships. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 63–78.

Cicioc, N. C., & Gabrea, R. (2014). Corporate Social Responsibility: Integral Part of Modern Organizational Culture. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(2), 15–20.

Corporate social responsibility & Responsible business conduct. (2017, June 28). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission.
https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

Corporate sustainability reporting. (n.d.). European Commission - European Commission.
https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130–153.

D’Orazio, E. (2003). Responsabilità sociale ed etica d’impresa. *Notizie Di Politeia. Rivista Di Etica e Scelte Pubbliche*, 3–27.

Editor. (2021, March 18). - *how to contribute to sustainable development*. ISO 26000.
<https://iso26000.info>

El Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C. C., & Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388–2406.

Emese, Z. K. (2018). Business Performance Evaluation, in the light of Corporate Social Responsibility. *‘Ovidius’ University Annals, Economic Sciences Series*, 18(2), 555–559.

Fazio, V. (2016). La Corporate (social) Responsibility: Dalla teoria alla prassi. *Divus Thomas*, 119(2), 267–299.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 9, 122–126.
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2007). Discourse Ethics and Social Accountability: The Ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 187–216.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53–73.
- Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2010). Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation–Stakeholder Relationship. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 425–438.
- Habermas, J. (2001). *The Postnational Kostellation: Political Essays*. UK: Polity Press. Published.
- Hasnaoui, A., & Freeman, I. (2010). Diffusion and Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Information and Communication Technologies (ICT). *Revenue Management & Avenir*, 39(9), 386–406.
- How CSR Managers Can Inspire Other Leaders to Act on Sustainability*. (2019, January 15). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/01/how-csr-managers-can-inspire-other-leaders-to-act-on-sustainability>
- Hsu, A., Koh, K., Liu, S., & Tong, Y. H. (2017). Corporate Social Responsibility and Corporate Disclosures: An Investigation of Investors' and Analysts' Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 507–534.
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.

- Jizi, M. I., Salama, A., Dixon, R., & Stratling, R. (2013). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 601–615.
- Khurana, R., & Nohria, N. (2008). It's Time to Make Management a True Profession. *Harvard Business Review*. Published.
- Kim, Y. H., & Davis, G. F. (2016). Challenges for Global Supply Chain Sustainability: Evidence from Conflict Minerals Reports. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1896–1916.
- The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. (2017). KPMG.
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Larry Fink's Letter to CEOs*. (2019). BlackRock. <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>
- Lévinas, E., Marcel, G., & Ricoeur, P. (2008). *Il pensiero dell'altro*. Edizioni Lavoro.
- Liverani, L. (2018, April 20). *Cinque anni fa il crollo del Rana Plaza, il tessile non è ancora «pulito»*. Avvenire.It. <https://www.avvenire.it/attualita/pagine/abiti-puliti-cinque-anni-dopo-il-crollo-del-rana-plaza-tra-progressi-e-griffe-sorde>
- Lucchi, A. L. (2016). Dall'Etica alla Giustizia nel pensiero di Levinas. *Divus Thomas*, 119(2), 226–247.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Molteni, M., & Bertolini, S. (2009). *Il management della CSR nelle imprese quotate italiane. Scelte strategiche e soluzioni organizzative*. EDUCatt Università Cattolica.

- Molteni, M., Pedrini, M., & Bertolini, S. (2015). Le Unità di CSR nelle grandi imprese Italiane. *EDUCatt Università Cattolica*, 1–14.
- Murawski, T. (2018). CSR IN AMERICAN BANKING SECTOR. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 7(1), 35–50.
- Muscalu, E., Fraticiu, L., & Ghitulete, A. (2012). Corporate Social Responsibility in the current global economic context. *Review of General Management*, 15(1), 85–92.
- Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives: Examining the Role of Brand-Cause Fit in Cause-Related Marketing. *Journal of Advertising*, 36(2), 63–74.
- Paine, L. S. (2000). Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 319–330.
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance*, 33(7), 1340–1350.
- Pedersen, E. R. (2009). Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155–166.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–67.
- Punzi, A. (2012). Etica e Economia. Antiche parentele e incaute assimilazioni. *Nòema*, 3.
- Rathenau, W., & Luzzatto, G. (1976). *L'economia nuova*. Einaudi.
- Roberts, J. (2001). Corporate Governance and the Ethics of Narcissus. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 109–127.

- Rogate, C. (2017). Sharing Responsibilities for Sustainable Development. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 66–83.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
- Sen, A. K. (2006). *Etica ed economia*. Laterza.
- Signori, S., & Rusconi, G. (2009). Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions. *Journal of Business Ethics*, 89(S3), 303–318.
- Squillace, F. (2010). Profili d'azione manageriale improntati alla Corporate Social Responsibility: le opportunità di uno strumento ambivalente. *Rivista Di Teoria e Ricerca*, 21–34.
- Starks, L. T. (2009). EFA Keynote Speech: “Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: What Do Investors Care about? What Should Investors Care about?” *Financial Review*, 44(4), 461–468.
- Stiglitz, J. E., & Galimberti, F. (2018). *Invertire la rotta. Disuguaglianza e crescita economica*. Laterza.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2009). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490.
- Triulzi, U. (2020). Ethics and economics in the world of globalized finance. *Management*, 25, 95–112.

- Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y., & Su, S. (2018). Does organizational culture mediate the CSR – strategy relationship? Evidence from a developing country, Nepal. *Journal of Business Research*, 91, 108–122.
- Valsania, M. (2013, December 2). *La madre di tutte le truffe contabili: lo scandalo Enron 12 anni dopo - Il Sole 24 ORE*. Il Sole 24 Ore. <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-12-02/la-madre-tutte-truffe-contabili-scandalo-enron-12-anni-dopo-213603.shtml?uuid=AB9PkRh>
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A Meta-Analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Sage Journals*, 55, 1083–1121.
- Wickert, C., & de Bakker, F. G. A. (2018). Pitching for social change: Toward a relational approach to selling and buying social issues. *Academy of Management Discoveries*, 4(1), 50–73.
- Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. (2016). Walking and Talking Corporate Social Responsibility: Implications of Firm Size and Organizational Cost. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169–1196.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114.
- Wolf, K. D. (2008). Emerging patterns of global governance: the new interplay between the state, business and civil society. *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, 225–248.