

Dipartimento
di Impresa e Management

Corso di laurea in Amministrazione, Finanza e Controllo

Cattedra di Corporate Governance and Internal Auditing

“Corporate Social Responsibility: politiche e
pratiche nella governance delle società a controllo
pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo”

Prof. Simone Scettri

RELATORE

Prof. Riccardo Tiscini

CORRELATORE

Roberta Zarulli
Matr.727941

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

“Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo.”

INDICE

CAPITOLO 1: LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA NEGLI STUDI DI CORPORATE GOVERNANCE	7
1.1 Cos'è la CSR	7
1.2 Evoluzione del concetto di CSR	11
1.3 Le tendenze emergenti della CSR	18
1.4 Il ruolo della governance nell'implementazione delle politiche di RSI	21
1.5 Impatti della CSR sulle performance aziendali	29
1.6 Il lato oscuro della CSR: il Greenwashing	31
CAPITOLO 2: LA CSR NELL'ORDINAMENTO ECONOMICO CONTEMPORANEO	34
2.1 La CSR nel panorama mondiale	34
2.2 La CSR nell'ordinamento Europeo	41
2.3 La CSR nell'ordinamento italiano	48
2.4 I principali standard internazionali di Responsabilità sociale d'Impresa	56
CAPITOLO 3: MISURAZIONE E REPORTING DELLA CSR:	61
LA CORPORATE SOCIAL ACCOUNTING	61
3.1 L'importanza del monitoring e misurazione delle pratiche di CSR	61
3.2 La comunicazione della CSR	64
3.3 Reporting: Linee Guida Nazionali e Internazionali	67
3.4 Rendicontazione Sociale: strumenti.	87
CAPITOLO 4: L'IMPLEMENTAZIONE DELLE POLITICHE DI CSR NELLE SOCIETA' A CONTROLLO PUBBLICO E A CONTROLLO PRIVATO	91
4.1 - Il settore dei trasporti ferroviari in Italia	91
4.2 Le politiche di RSI nelle società a controllo pubblico: il Caso Trenitalia (Gruppo FSI)	94
4.3 Le politiche di RSI nelle società a controllo privato: il caso Italo	102
4.4 L'implementazione di politiche di RSI in rapporto al tema del controllo societario.	107
BIBLIOGRAFIA	114
SITOGRAFIA	116

INTRODUZIONE

Negli ultimi trent'anni il mondo è radicalmente cambiato. Merito di processi quali globalizzazione e digitalizzazione che hanno portato all'avvento della New Economy, caratterizzata dalla credenza che tutto fosse possibile, con costi contenuti, grandi guadagni e senza conseguenze. Ma le conseguenze, purtroppo, ci sono e non si sono affatto rivelate positive, anzi tutt'altro. Non ci è voluto molto a scoprire che le imprese, le grandi protagoniste del cambiamento e dell'innovazione, stavano adottando comportamenti irresponsabili guidati dall'orientamento al profitto con una visione di breve termine.

A seguito dei grandi scandali che hanno coinvolto le maggiori imprese multinazionali sorprese a sfruttare le risorse naturali ed umane in maniera impropria, si è risvegliata nell'intera comunità mondiale una nuova coscienza imperniata sui valori del rispetto e della sostenibilità, che nel vocabolario economico è stata denominata Corporate Social Responsibility, o in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa. Spesso indicata con l'acronimo CSR, è stata inizialmente una teoria che poi si è tramutata in una pratica, oggi rappresenta uno dei valori e principi di fondo sui quali le organizzazioni poggiano le proprie basi.

Si riferisce alla necessità da parte delle aziende, di adottare, nello svolgimento della propria attività, un approccio responsabile che si rifletta nell'inclusione delle tematiche sociali ed ambientali nella gestione, e che deve essere finalizzato alla creazione di valore da condividere con l'ambiente di riferimento.

Tale elaborato, incentrato appunto sul fenomeno della Corporate Social Responsibility, propone un percorso di approfondimento della tematica, per poi analizzare, nel caso studio, il modo in cui essa è stata declinata all'interno di due imprese.

Il primo capitolo ha carattere concettuale ed è finalizzato all'inquadramento del tema centrale. Tale scopo è raggiunto in primis con la definizione del concetto di CSR, analizzando come esso si sia evoluto nel corso del tempo, dalla sua nascita fino ad oggi, analizzando la sua percezione nel contesto contemporaneo ed inserendolo nel discorso più ampio relativo alla Corporate Governance.

Nel secondo capitolo, con l'intento di comprendere il ruolo che hanno assunto gli organismi pubblici nell'incentivare le imprese ad abbracciare la RSI, si passa a fornire una panoramica degli interventi che sono stati avanzati a livello internazionale e delle previsioni contenute negli ordinamenti economici europeo ed italiano.

Il terzo capitolo, essendo a carattere operativo, è incentrato sull'individuazione e descrizione delle numerose modalità con cui le organizzazioni oggi giorno possono inserire in maniera efficace le dimensioni legate alla CSR nei processi aziendali. Viene posto il focus sulle linee guida sviluppate a livello internazionale e nazionale per la misurazione e il reporting delle performance sociali ed ambientali, al fine di favorire un'integrazione consapevole ed efficiente di queste tematiche.

Nel quarto ed ultimo capitolo, si è deciso di indagare come la Corporate Social Responsibility sia stata declinata nella pratica, promuovendo un confronto finalizzato a comprendere in che misura il tema del controllo societario sia collegato e in grado di influenzare l'approccio alla CSR di due aziende in oggetto. Per fare ciò, l'analisi è stata ristretta al settore ferroviario italiano poiché caratterizzato dalla presenza di un'entità a controllo pubblico, il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, ed una a controllo privato, Italo, che consentissero quindi un'immediata e sensata comparazione, tramite l'osservazione dei documenti che le società mettono a disposizione del pubblico.

CAPITOLO 1: LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA NEGLI STUDI DI CORPORATE GOVERNANCE

1.1 Cos'è la CSR

La CSR, Corporate Social Responsibility (o RSI, Responsabilità Sociale d'Impresa) è una recente disciplina volta ad indagare ed esplicitare il modo in cui l'azienda si rapporta al suo ambiente ed ai valori sociali ed etici. In particolare, fa riferimento alla facoltà, anzi ormai necessità per le aziende di includere nel proprio ambito operativo strategie o comportamenti volti a rafforzare qualitativamente il proprio rapporto con il contesto ambientale e sociale in cui sono inserite.

È un tema abbastanza recente, di cui si è cominciato a parlare all'inizio del XX secolo, quando numerosi fattori, tra cui l'inarrestabile processo della globalizzazione ed una crescente tendenza verso l'iper-produttività per rispondere alla domanda di beni e servizi, hanno reso necessaria una maggiore attenzione agli impatti delle attività economiche sull'ambiente esterno. Infatti, parallelamente allo sviluppo di questi trend, si è risvegliata nella società una maggiore sensibilità verso le tematiche relative all'emergenza climatica, all'uso improprio delle risorse naturali e ai diritti umani. Naturalmente, in questo contesto, giocano un ruolo fondamentale le organizzazioni per due semplici motivi: il primo fa riferimento alla definizione di azienda ovvero un istituto sociale che in quanto tale ha un rapporto di interdipendenza con l'ambiente e la società stessa, nel senso che entrambi i soggetti subiscono degli influssi reciproci; il secondo va ricercato nella funzione che oggi ricoprono le aziende. Dagli anni '30 comincia a prendere vita il fenomeno delle Corporations, ovvero aziende di grandi dimensioni (fisiche ed economiche) che negli anni si sono trasformate nelle multinazionali e big players odierni e che in ragione della popolarità e capillarità raggiunte, sono considerate come vere e proprie istituzioni.

Va da sé che maggiore è il potere in termini di performance finanziarie che queste imprese riescono a raggiungere, indirettamente maggiore sarà anche il potere di controllare e influenzare gli impatti sociali e ambientali ed è per questo motivo che viene richiesto alle aziende di adottare un modello di business che gli consenta di minimizzare gli impatti negativi e allo stesso tempo massimizzare le esternalità positive derivano dall'adozione di comportamenti responsabili.

Si è assistito quindi, nel corso degli ultimi anni, ad un ampliamento del raggio d'azione delle imprese, che non possono più soffermarsi solo sui parametri finanziari, ma devono

necessariamente prendere in considerazione le conseguenze che le pratiche adottate hanno sulla comunità.

Avere un impatto positivo, vuol dire dunque collaborare con gli altri attori sociali per rimuovere o diminuire i problemi sociali esistenti quali condizioni di lavoro, povertà, sfruttamento ecc, attraverso la gestione sostenibile dell'impresa ed implica quindi una radicale modifica delle mission e vision aziendali, ovvero un rethink del purpose aziendale.

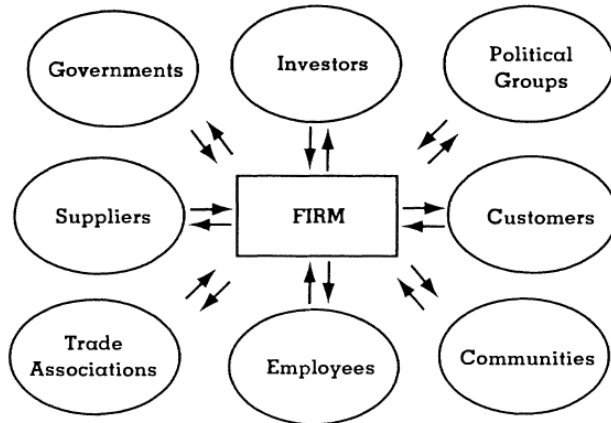
Posto che la creazione di valore è l'obiettivo fondamentale dell'impresa, si è assistito nel corso di questi anni ad una riconsiderazione sia del concetto di valore, sia di chi dovessero essere i destinatari di esso. Si è passati infatti, dalla classica ottica di *shareholder value* in cui creare valore era inteso come massimizzare il profitto e che vedeva come unici legittimati a beneficiare del valore creato gli azionisti, ovvero coloro che apportano del capitale di rischio, ad un'ottica di *stakeholder value*, in cui creare valore vuol dire bilanciare gli interessi di tutti i soggetti che ruotano intorno all'impresa e in questo caso i destinatari di tale valore sono tutti i portatori di interesse attuali e potenziali. Per stakeholders si intendono tutti i soggetti o gruppi che sono influenzati e che influenzano a loro volta la vita aziendale partecipandovi a vario titolo: fornitori, dipendenti, clienti, finanziatori, ma anche quelle entità che pur non partecipando alla catena di produzione sono interessati alle conseguenze che l'attività ha sul contesto di riferimento, ad esempio sindacati, associazioni, enti territoriali e comunità.

Ovviamente è da tenere in considerazione che essendo un gruppo fortemente eterogeneo, i singoli attori avranno attese differenti e spesso anche contrastanti fra loro per cui soltanto un'attenta gestione sostenibile ed integrata può rispondere all'obiettivo di massimizzare la soddisfazione generale e proprio in ragione di queste caratteristiche sarebbe più opportuno parlare di multi-stakeholder approach.

La *stakeholder theory* si inserisce in una più ampia visione dell'azienda come sistema aperto, (nella quale essa è vista come un complesso insieme di relazioni e reazioni con l'ambiente in cui è inserita e si contrappone al modello dell'impresa input-output) e rappresenta uno dei pilastri su cui si fondano gli studi sulla CSR. Tale teoria ha guadagnato terreno negli studi di management dalla pubblicazione di Freeman nel 1984 del suo libro "Strategic management: a stakeholder approach" ed è stata successivamente alimentata da numerosi contributi. Uno di questi è quello di Donaldson e Preston secondo cui: "la teoria assolve alla duplice funzione di spiegare e indirizzare la struttura

e le attività di un'organizzazione, che è vista quindi come un'entità attraverso la quale numerosi e diversi partecipanti raggiungono svariati obiettivi spesso anche non congruenti tra loro.”¹

Figura 1: Stakeholder model.



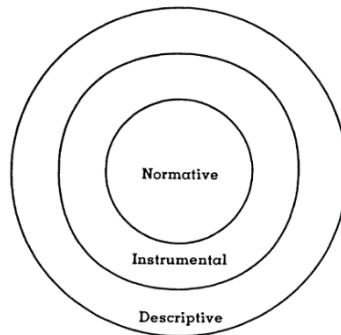
Sempre secondo gli stessi autori, è possibile guardare alla stakeholder theory almeno con tre diversi approcci:

- Descrittivo/Empirico: nel senso che il modello è utilizzato per rappresentare o spiegare alcune caratteristiche o specifici comportamenti aziendali, ad esempio la natura dell'impresa o come governarla;
- Strumentale: in tal senso la teoria è usata per trovare evidenze del modo in cui essa influisce o no sul raggiungimento di taluni obiettivi aziendali;
- Normativo: la teoria è utilizzata per comprendere la funzione dell'azienda, identificando una guida morale/filosofica per condurre le attività.

I 3 aspetti sono collegati fra loro e possono essere raffigurati come dei cerchi concentrici al cui esterno troviamo l'aspetto descrittivo attraverso cui si identificano le relazioni esistenti con l'ambiente esterno; e tale azione è supportata dall'utilizzo della visione strumentale nel mezzo; mentre all'interno troviamo l'aspetto normativo ovvero il cuore della teoria stessa.

¹ T. DONALDSON, L. E. PRESTON, *The Stakeholder theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, The Academy of Management Journal, 1995

Figura 2: Gli aspetti della Stakeholder Theory



Chiariti gli aspetti teorici, nella pratica questa può manifestarsi assumendo varie forme, dall'aspetto micro ad uno più macro:

- equa remunerazione dei soci, attraverso una governance organizzata e trasparente;
- condizioni di lavoro appaganti ed incentivanti, che possano attrarre, trattenere e motivare il capitale umano migliore per assicurare il successo dell'impresa;
- rapporto con la clientela basato sulla fiducia e sistemi di offerta innovativi in grado da carpire i bisogni inespressi della stessa;
- integrazione e condivisione delle conoscenze con i fornitori;
- rapporti basati sulla chiarezza e trasparenza con i finanziatori;
- collaborazione e corretto comportamento con i governi, le pubbliche amministrazioni;
- assumendo un atteggiamento proattivo nella comunità di riferimento, facendo da vettore di innovazione e sviluppo;
- adottando un approccio sostenibile per quanto riguarda l'ambiente naturale, minimizzando gli impatti ecologici.²

Alla luce di questa rinnovata visione è possibile comprendere come si sia allargata la cerchia di soggetti verso cui l'impresa deve sentirsi responsabile, spostando di fatto il baricentro dell'attività dall'interno verso l'esterno.

La CSR si configura, a questo punto, come un nuovo modo di fare impresa, suggerendo un approccio sistemico per coniugare al meglio tutta la pluralità di nuovi interessi che vengono a crearsi attorno ad essa ed alimentando di conseguenza un circolo virtuoso in grado di assicurare il successo dell'impresa nonché la sua sopravvivenza.

² F. PERRINI, A. TENCATI, *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione dell'impresa*, Egea 2008

1.2 Evoluzione del concetto di CSR

Sebbene il dilagarsi del concetto di CSR si faccia risalire agli anni 1930-1950, è possibile ritrovarne delle prime forme già negli anni della Rivoluzione Industriale, quando cominciano a svilupparsi i primi movimenti per il welfare dei lavoratori che chiedevano condizioni più umane ed una maggiore attenzione alla loro sfera extralavorativa da parte dei datori.

Insieme alle preoccupazioni dei lavoratori, si inserivano nelle aziende anche le prime forme di filantropia che si manifestava con donazioni o aiuti alla comunità locale. In tutti questi casi però era difficile determinare la misura in cui queste azioni venivano prese per migliorare effettivamente la società o venivano adottati semplicemente per un tornaconto sulla produttività aziendale. Esempio lampante rappresenta il caso del cosiddetto “Pullman experiment”: nel 1893 George M. Pullman proprietario della Pullman Palace Car Company in America crea una cittadina comunitaria con case standardizzate, parchi e altre attività ricreative, molto più avanzate rispetto ai tempi che correvano, per permettere ai propri lavoratori condizioni di vita migliori in un’ottica di retaining delle proprie risorse umane. Nonostante la presenza di queste iniziative, fino agli anni 1918-20 esse rappresentavano dei casi isolati e non la prassi. Anzi, dagli studi è emerso che proprio in questi anni poche grandi imprese cominciavano ad acquisire sempre più potere e grazie anche all’appoggio del governo, i business leaders che le guidavano sono riusciti a dominare in breve tempo il mercato, sfruttando anche la corruzione. Infatti, l’economista americano Ebestadt ha definito il periodo come il culmine della “Corporate Irresponsibility”, che è stato naturalmente seguito dalla Grande Depressione in cui disoccupazione e fallimenti aziendali erano ai massimi livelli, causando il tracollo economico e sociale.

Come già detto, fra gli anni '30 e '50 cominciano a svilupparsi negli Stati Uniti le prime forme di Social Responsibility che era per lo più riferita agli uomini d'affari dato che il fenomeno corporate era ancora latente.

Un punto di svolta è rappresentato dalla pubblicazione nel 1953 del libro di Bowen: *Social Responsibilities of the businessmen*, nel quale solleva un’importante questione che si trova tuttora al centro del dibattito, ovvero quali siano le responsabilità sociali che gli uomini d'affari dovrebbero assumersi in ragione del crescente potere e influenza che esercitavano sulla vita dei cittadini. Dà inoltre, una prima definizione di Responsabilità Sociale, identificabile nell’

“impegno dei Businessmen nel mettere in pratica quelle azioni e decisioni che sono vantaggiose dal punto di vista degli obiettivi e valori della società.”³

Egli, sostiene ragionevolmente, che la responsabilità sociale non è la soluzione a tutti i problemi sociali, ma comunque rappresenta un punto di partenza nel guidare la gestione delle imprese future.

Secondo la classificazione di Patrick Murphy, gli anni dal 1953 al 1967 possono essere definiti “the awareness era” ovvero quelli della consapevolezza, in cui grazie soprattutto al contributo di Bowen, ci si comincia a rendere conto della crescente importanza che il fenomeno aveva e infatti tale periodo è caratterizzato da una presenza maggiore di teorie più che di pratiche, proprio perché era necessario porre delle basi e degli spunti riflessivi che avrebbero poi alimentato le azioni dei successivi periodi.

Negli anni '60, cominciano a vedersi i primi frutti derivanti dai semi piantati da Bowen, sempre più studiosi e teorici cominciano ad approfondire le questioni sulla CSR, provando a definirne più chiaramente i caratteri. Tra i contributi di maggior rilievo troviamo quello di Keith Davis, il quale, nonostante la CSR venisse ancora considerata come idea astratta, la inquadra in un contesto manageriale, sostenendo che si riferisse a “Decisioni e azioni prese dai businessman, per ragioni che vanno anche parzialmente oltre i diretti interessi economici e tecnici dell'azienda”. Si spinge però anche un po' più oltre, considerando che le azioni socialmente responsabili potessero essere giustificate economicamente nel lungo periodo, in cui le imprese saranno “ripagate” della loro condotta responsabile attraverso l'ottenimento di un vantaggio economico.⁴

Altri contributi influenti sono stati dati da Frederick e Walton, che mettono l'accento sulla necessità di porre in essere delle azioni che superino i fini privatistici dei top managers che devono focalizzarsi sul rapporto con le proprie risorse umane e la società in generale.

Nella pratica, alla fine degli anni '60 la Filantropia era ancora la forma con cui si manifestava di più la responsabilità delle imprese, ma grazie ai numerosi dibattiti, le imprese hanno cominciato ad adottare misure quali ad esempio miglioramento delle condizioni dei lavoratori, rapporto con i clienti e con i finanziatori.

Negli anni '70 si intensifica l'interesse della comunità accademica e si espande raggiungendo anche contesti più vicini alle realtà aziendali. Di grande impatto fu la pubblicazione del Committee for Economic Development (CED), un comitato formato dai leader delle imprese americane più influenti, a dimostrazione del fatto che la CSR stava assumendo una valenza

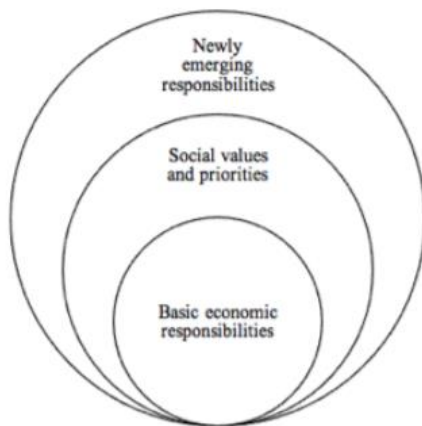
³ H.R.BOWEN, *Social Responsibility of the Businessman*, University of Iowa Press, 1953

⁴ DAVIS K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review. 1960

importante anche negli ambiti operativi, dove si stava avvertendo un mutamento del rapporto tra impresa e società. Proprio in questi anni, infatti, i movimenti relativi alle problematiche sociali non erano più casi isolati, ma cominciavano ad essere oggetto di trattazione e regolamentazione da parte dei governi.

In particolare, il CED partiva dalla considerazione che le aziende nascono per rispondere a bisogni sociali e in virtù delle mutate richieste della società americana del tempo, era richiesto loro di allargare il proprio spettro d'azione contribuendo al miglioramento della qualità della vita e della società Americana oltre che dedicarsi alla mera produzione di beni e servizi. Sulla base di queste affermazioni, proponeva un approccio alla CSR basato su un modello a cerchi concentrici, in cui nel cerchio più interno si collocano le responsabilità basilari che l'impresa deve considerare nello svolgere la proprio attività economica (produzione, lavoro e crescita economica); nel cerchio intermedio si trovano le responsabilità derivanti dallo svolgimento della funzione economica integrata con una sensibilità e conoscenza relative ai mutanti valori sociali e priorità; nel cerchio più esterno si segnalano le emergenti responsabilità che le imprese dovrebbero assumersi per impegnarsi un ruolo più attivo nel miglioramento dell'ambiente sociale.⁵

Figura 3: Modello CSR a cerchi concentrici



Nel frattempo, cominciavano anche a svilupparsi le prime critiche e una di queste proveniva da quello che alcuni anni dopo sarebbe stato insignito del premio Nobel per l'economia, Milton Friedman. Il fervente sostenitore della teoria liberista, sosteneva che la principale responsabilità dell'impresa verso la società era quello di massimizzare i profitti, condannando la CSR come una teoria eversiva.

⁵ CED, *Social Responsibilities of Business Corporations*, 1971

A questa severa asserzione, Keith Davis risponde con un articolo in cui analizza i pro e i contro delle assunzioni fino a quel momento proposte sulla CSR, che diventa una vera e propria pietra miliare per alcune considerazioni in esso contenute. La prima riguarda l'ampliamento dei confini della definizione che egli stesso aveva dato di CSR, aggiungendo che "essa inizia dove la legge finisce", nel senso che deve essere intesa come qualcosa che va oltre le obbligazioni legali alle quali l'impresa deve rispondere. Di conseguenza, un'azienda che mette in atto politiche sociali in ottemperanza agli obblighi di legge, sta facendo il minimo sforzo e per cui non si sta comportando in un'ottica di Social Responsibility. Un altro importante concetto introdotto da Davis è quello della Iron Law Responsibility con il quale esplicita la correlazione fra potere e Responsabilità sociale delle imprese, osservando che nel lungo periodo le imprese che non sfruttano il proprio potere in una maniera che la società considera responsabile, tenderanno a perderlo. Questo accade perché è la società che dà una ragione d'esistere alle imprese e la storia suggerisce che essa tende a ridurre il potere di coloro che non lo utilizzano responsabilmente, poiché ci sarà qualche altro attore che sarà in grado di rispondere alle sue esigenze in modo responsabile e prenderà il relativo beneficio che questo comporta.⁶

Tra i contributi di questo periodo, vale la pena riportare quello di Prakash Sethi poiché dà un taglio differente, forse più concreto all'adattamento del comportamento dell'azienda ai bisogni sociali. Egli disegna un percorso fatto di tre step, in cui il primo è la "social obligation" ovvero il modo di agire in risposta alle tendenze del mercato e ai vincoli legali; il secondo è la "social responsibility" con cui si intende allineare il comportamento con le norme, valori ed aspettative sociali; il terzo è "social responsiveness" il cui intento non è suggerire alle imprese come reagire alle pressioni sociali, ma anzi definire un vero e proprio posizionamento, in termini di scelta del ruolo a lungo termine in un sistema sociale dinamico. E per fare questo le imprese devono assumere un atteggiamento anticipatorio e preventivo.⁷

Gli anni '70 sono anche gli anni che vedono l'affacciarsi delle prime ricerche empiriche su come le aziende stessero interpretando e integrando i temi della CSR e da esse è emerso che le principali attività perseguite riguardavano: assunzione e coinvolgimento delle minoranze, formazione dei dipendenti, chiarezza e verità nelle pubblicità, attenzione all'inquinamento. Questi primi passi, dimostrano che, sebbene il tema fosse ancora in via di sviluppo, aveva colpito le imprese, le quali avevano innanzitutto riconosciuto che in qualche modo erano

⁶ K. DAVIS, *The Case for and against Business Assumptions of Social Responsibilities*, Scott, 1973

⁷ SP. SETHI, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, California Management Review, 1975

responsabili e alla luce di questo hanno iniziato ad adoperarsi affinché il mondo migliorasse grazie al loro contributo.

Nel 1979, A.B. Carroll professore alla University of Georgia, segna un punto di svolta nel definire il ruolo dell'impresa, anzi più in particolare del management, all'interno della tematica CSR. Egli, infatti, nell'articolo pubblicato elabora ed espone un modello di Corporate social Performance basato su tre aspetti concettuali:

- Una definizione generale di Responsabilità Sociale;
- mappatura di problemi sociali che le imprese si trovano effettivamente a fronteggiare;
- determinazione di una filosofia o strategia di azione in risposta ai problemi individuati.

Per quanto riguarda il primo punto, il tema è capire fino a che punto si estende la responsabilità sociale delle imprese, categorizzata dall'autore in 4 aree, in ordine crescente di "priorità":

- Responsabilità Economiche che riguardano la funzione primaria delle aziende ovvero la produzione e commercializzazione di beni e servizi;
- Responsabilità Legali in termini di obbedienza alla legge, poiché essendo l'impresa un soggetto giuridico la società si aspetta che svolga la sua funzione primaria nel rispetto dei vincoli giuridici imposti;
- Responsabilità Etiche, ovvero quelle attività o comportamenti che non sono codificati in leggi ma che la società si aspetta che vengano intraprese;
- Responsabilità Discrezionali che si riferiscono ad attività volontarie e quindi rimesse alla discrezionalità dei managers e verso le quali la società non ha attese. Infatti, se queste non vengono assunte, non è possibile dire che l'azienda non agisce in modo etico di per sé. Esempi di iniziative volontarie possono essere contributi filantropici, formazione ai disoccupati, sostegni alle persone con dipendenza da droghe o comunque in generale coincidono con quelle inquadrare nel cerchio più esterno del modello elaborato dal CED, che riguardano l'impegno per migliorare la società.

Queste 4 categorie non sono da intendersi come compartimenti stagni, ma piuttosto rappresentano una sintesi efficace del modo in cui la società si aspetta che si comportino le imprese, ordinate in modo da riflettere l'estensione degli obiettivi che si intende raggiungere intraprendendo una determinata azione. È possibile, infatti, che una sola azione o scelta dell'impresa soddisfi allo stesso tempo tutte le categorie. Inoltre, questa classificazione è funzionale allo sviluppo di una definizione quanto più completa possibile di Corporate Social

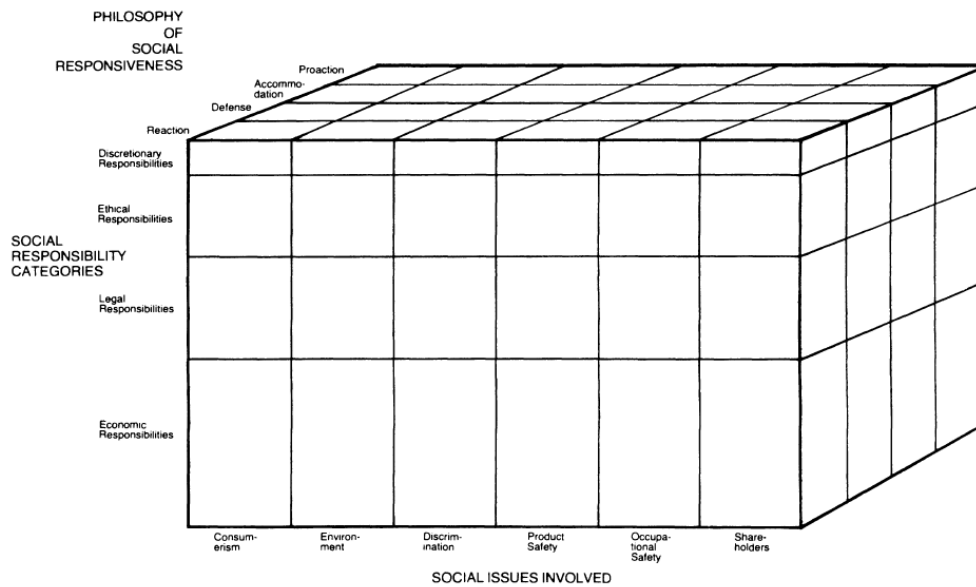
Responsibility, che secondo l'autore "abbraccia le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un preciso momento"⁸

Dopo aver definito in che ambito devono muoversi le aziende, è necessario individuare i problemi con cui la specifica organizzazione viene a contatto, dato che il contesto e di conseguenza le tematiche da affrontare cambiano in relazione al settore d'appartenenza, attività svolta, località in cui è svolta e ovviamente in base al tempo. Quindi, si rende necessaria una valutazione non solo quantitativa (quante sono le tematiche che devo affrontare), ma soprattutto qualitativa, ovvero individuare l'intensità dell'impatto e l'influenza che l'impresa ha nello specifico problema, in modo tale da mettere in pratica la strategia di risposta più adatta. Ad esempio, un'azienda che svolge attività di produzione industriale dovrà concentrarsi molto di più sulle tematiche di inquinamento e conseguenze ambientali, rispetto ad una banca.

Il terzo punto del modello proposto da Carroll riguarda la ricerca di una strategia o filosofia di intervento dell'organizzazione in relazione ai problemi individuati, chiamata "social Responsiveness". Si tratta di determinare dal punto di vista manageriale il modo in cui ci si vuole rapportare al problema, non a livello di singola situazione, ma individuando un vero e proprio orientamento di fondo con il quale affrontare il rapporto con la società. Alcuni studiosi hanno proposto degli schemi concettuali in cui si muovono le imprese a seconda della strategia adottata, ad esempio Ian Wilson propone un set di atteggiamenti da leggere in ordine crescente di intensità d'azione: Reaction, Defense, Accomodation, Proaction.

⁸ A. CARROLL, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, The Academy of Management Review, 1979.

Figura 4: Modello CSP Carroll



Come mostrato in Figura 4, il modello di Corporate Social Performance ipotizzato da Carroll viene da lui stesso raffigurato come un cubo, in grado di assistere il management innanzitutto nella comprensione del concetto di responsabilità sociale, che non è qualcosa di separato dall'attività economica, ma anzi rappresenta una parte delle responsabilità totali in cui incorre un'azienda.

In secondo luogo, il modello è in grado di supportare il management nel prendere decisioni orientate verso una sempre migliore direzione e allo stesso tempo come strumento diagnostico utile alla risoluzione di problemi.

Grazie a questo contributo, negli anni '80 il dibattito sulla CSR si sposta completamente sul piano operativo, incentrandosi maggiormente sulle modalità in cui portare avanti una gestione responsabile. In questa direzione si colloca il contributo di Thomas M. Jones, il primo a definire la CSR come un **processo** decisionale in grado di influenzare il comportamento aziendale.⁹

I successivi contributi, infatti, sono stati per lo più modelli che avevano l'obiettivo di procedimentalizzare la CSR, creando un framework di concetti, strategie e politiche che aiutassero il management ad orientare le proprie scelte.

Il passaggio ad un approccio più pratico è stato sicuramente influenzato da ciò che accadeva al di fuori del mondo accademico. In conseguenza della crescente preoccupazione verso le problematiche ambientali, venne istituita nel 1983 la World Commission on Environment and Development, alla cui presidenza era Brundtland, il quale nel 1987 nel report "Our Common Future" introduce il concetto di sviluppo sostenibile ovvero quello che "consente alle

⁹ T.M. JONES, *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, California Management Review, 1980

generazioni attuali di rispondere alle proprie esigenze, senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie”.¹⁰

Insieme a questa, altre rilevanti tematiche connesse con la CSR cominciavano a farsi strada andando ad alimentare e completare il dibattito sulla condotta delle organizzazioni in quel tempo. Fra queste quelle che maggiormente hanno contribuito all’espandersi della discussione furono la stakeholder theory/management, di cui si è parlato nel primo paragrafo, la business ethics, corporate citizenship, che hanno poi trovato terreno fertile per lo sviluppo di una vasta letteratura in merito durante il corso degli anni ’90.

Questi ultimi, furono gli anni della globalizzazione in cui i confini in cui operavano le aziende si sono ampliati esponenzialmente soprattutto sotto il profilo geografico, facendo espandere, di conseguenza, anche la platea di soggetti direttamente e indirettamente coinvolti con l’attività aziendale. Dato, ormai, il carattere internazionale, nacquero anche preoccupazioni relative alla competitività, visibilità e reputazione e cominciavano a fiorire i primi casi di piccole aziende che avevano riscosso successo grazie all’integrazione dell’approccio CSR nella propria gestione: The Body Shop, Ben&Jerry e Patagonia per citarne alcune.

A questo punto, la Social Responsibility aveva conquistato l’attenzione globale e infatti gli anni 2000 sono stati utili ai paesi di tutto il mondo per riconoscere la sua importanza e prendere posizione in merito ad eventuali azioni da intraprendere.

1.3 Le tendenze emergenti della CSR

Dopo aver analizzato l’exkursus storico del concetto di CSR, vale la pena soffermarsi su come si è evoluto e diffuso questo nell’era contemporanea.

Dagli anni 2000 in poi, l’attenzione pubblica è stata completamente incentrata sulla sostenibilità e sugli impatti ambientali e sociali. Si era visto che i Governi o comunque gli organismi pubblici non riuscissero ad avere un forte impatto su queste problematiche e gli scandali che hanno coinvolto alcune multinazionali, esempio Nike o Shell, sorprese ad adottare pratiche abusive di diritti umani o poco rispettose verso l’ambiente dimostravano che, nonostante i numerosi sforzi, la CSR non era utilizzata nel modo più produttivo possibile. Troppo spesso, infatti, ne veniva fatto un uso improprio, da alcuni definito “cosmetico” in quanto finalizzato a mostrare alla società e ai media il proprio comportamento virtuoso piuttosto che ad avere un reale impatto positivo. Le imprese erano solite pubblicizzare le proprie iniziative in maniera stand-alone e soprattutto in termini di denaro speso o ore dedicate ad una determinata attività, senza

¹⁰ Brundtland Report, *Our common Future*, WCED, 1987

quantificare ciò che era importante davvero: quanto è migliorata la situazione grazie all'apporto.

Ciò che emergeva era quindi un approccio superficiale e confusionario che si rifletteva in pratiche sconnesse fra loro e di conseguenza di poco valore in termini di efficacia.

Per superare questo gap, si è reso necessario guardare alla CSR da una nuova angolazione.

Due professori sono riusciti a cogliere questa falla: Porter e Kramer, i quali nell'articolo *Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility (2006)*, propongono un approccio strategico all'integrazione della CSR nell'azienda.

Utilizzare la CSR in modo strategico vuol dire che le imprese devono ripensare il proprio business model affinché essa raggiunga il "core" del modello stesso, facendola penetrare in modo capillare all'interno dell'organizzazione cosicché si possano sviluppare mission, vision e valori aziendali che comprendano gli aspetti sociali e ambientali e che possano tramutarsi poi fonte di vantaggio competitivo attraverso le quotidiane operazioni aziendali.

Per raggiungere questo obiettivo, gli autori sostengono sia necessario comprendere profondamente le interrelazioni esistenti fra impresa e società e per fare questo, consigliano un percorso che ha come punto di partenza l'identificazione dei punti di intersezione fra le due dimensioni.

Questi possono essere osservati da una duplice prospettiva: dall'interno verso l'esterno se si considerano i molteplici ambiti e soggetti coinvolti nella catena del valore e sui quali l'impresa può impattare positivamente o negativamente (*inside-out linkages*); viceversa, se si osserva dal punto di vista della società considerando le connessioni che si instaurano fra le diverse dinamiche sociali, esercitanti a loro volta notevole influenza, e le performance aziendali (*outside-in linkages*).

Un'impresa che analizza i suoi impatti sull'ambiente deve tenere a mente che questi variano sia in relazione alla regione geografica in cui l'attività è esercitata, sia nel tempo. È importante, infatti, adottare un approccio lungimirante che non consideri soltanto la situazione presente, ma segua l'evoluzione dei bisogni sociali quanto anche della tecnologia o dei progressi scientifici, utile a stimare gli effetti nel lungo termine dell'operato e a non compromettere la sopravvivenza dell'azienda.

Osservando invece le *outside-in linkages*, bisogna considerare che un contesto sociale "in salute" porta benefici all'impresa ma anche alla società stessa. Per una sua analisi, è conveniente suddividerlo in quattro macroaree:

- Qualità e quantità di input quali il capitale umano o sistema infrastrutturale;

- Framework normativo che regoli i mercati;
- Dimensione e tipologia di domanda locale;
- Presenza e disponibilità di altri settori e aziende di supporto.

Ciascuna di queste aree, insieme ai fattori che le influenzano, potrebbe potenzialmente essere ambito di intervento per iniziative di CSR. Ad esempio, l'abilità di reclutare una forza lavoro adeguata dipende da una serie di variabili, tra cui il sistema formativo, su cui l'azienda può avere un impatto positivo, innestando un circolo virtuoso che produce esternalità positive per entrambe le dimensioni.

Una volta analizzati i punti di intersezione, dato che nessuna azienda può farsi carico di tutti i problemi esistenti e risolverli, è necessaria un'ispezione degli stessi al fine di capire verso quale indirizzarsi. In questa fase, il criterio da utilizzare nella scelta di quale questione trattare, non dovrebbe essere quanto essa è meritevole di attenzione, ma piuttosto quanto la strada da intraprendere possa generare valore condiviso e questo dipende sia dal tipo di problema, sia dalle competenze e dagli strumenti di cui dispone l'azienda. Per facilitare il processo, gli autori hanno proposto una categorizzazione delle questioni sociali con cui generalmente si interfacciano le imprese: *Generic social issues*, che sono importanti per la società ma sui quali l'impresa non può avere un impatto significativo; *Value Chain social impacts* rilevanti poiché emergono durante il normale corso della vita aziendale; *Social Dimension of competitive context* ovvero i fattori esterni che influenzano l'impresa in termini di competitività.

Queste categorie, ovviamente, non rappresentano dei gruppi definiti, anzi assumono forma a seconda delle caratteristiche dell'impresa e del contesto di riferimento, possono anche variare nell'ambito della stessa impresa fra business unit differenti o se operano in regioni differenti. Per questo motivo, è essenziale effettuare una prioritizzazione degli *issues* da trattare, scegliendo quelli che realisticamente l'azienda può perseguire con successo.

Queste fasi sono propedeutiche allo scopo finale che è quello di radicare nel profondo una concreta agenda CSR che ha come duplice obiettivo quello di rafforzare la strategia, migliorando le condizioni sociali e ambientali esistenti. È solo attraverso un'integrazione di questo tipo che si può apprezzare e massimizzare l'efficacia delle pratiche di CSR.

L'approccio del valore condiviso introdotto da Porter e consolidato dallo stesso negli anni successivi (2013), rappresenta l'attuale tendenza nonché l'approccio pratico utilizzato dalle

imprese che stanno riscontrando maggiore successo sia in termini di reputazione che in termini di impatto positivo.

Esempi sono portati da aziende quali MARS, operante in USA nel settore del food (soprattutto di dolci). Una delle risorse più importanti per loro è il cacao, la cui disponibilità e fornitura preoccupa i competitors, ma non MARS, perché? Perché MARS ha costruito una filiera di fornitura basata su ONG che lavorano con piccoli agricoltori locali sostenendoli nella coltivazione, assicurandosi che ricevano una remunerazione adeguata, supportandoli a far valere i propri diritti in caso di qualsiasi violazione di diritti umani e aiutandoli a minimizzare gli impatti ambientali. In questo modo l'azienda si sta fornendo di un cacao certificato al 100% (un prodotto di qualità), abbattendo un rischio significativo nella propria supply chain, ottenendo un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e allo stesso tempo contribuendo nel miglior modo possibile al miglioramento delle dimensioni socio-ambientali.

Altro esempio è la catena statunitense Whole Food Market, la quale ha integrato l'aspetto sociale alla sua value proposition scegliendo con cura i fornitori da cui acquistare i prodotti da vendere che sono produttori locali, selezionando materie prime eco-friendly non solo per i prodotti generati internamente ma anche per le costruzioni relative ai nuovi store, convertendo l'elettricità utilizzata in energia rinnovabile e persino utilizzando dei saponi per la pulizia che rispettino l'ambiente.

Questo ha consentito alla catena di crearsi un vantaggio competitivo e allo stesso tempo contribuire al progresso del contesto in cui opera, facendo sì che la propria strategia sia del tipo win-win e quindi che apporti beneficio sia all'impresa stessa che alla sfera sociale.

Questi esempi dimostrano che appunto, l'integrazione delle considerazioni sociali e ambientali all'interno del core business, ragionando in termini di TSI, Total Societal Impact, consente all'impresa di assicurarsi la sopravvivenza ed il successo, aiutando la collettività a risolvere i suoi problemi strutturali; in altre parole, ciò che Porter intende per *Creating Shared Value*, ovvero "*addressing social issues through a business model*".

1.4 Il ruolo della governance nell'implementazione delle politiche di RSI

Avendo inquadrato il tema della CSR negli aspetti teorici, è utile soffermarsi sugli aspetti pratici ovvero chi è deputato ad indirizzare e diffondere una cultura basata sulla sostenibilità all'interno dell'organizzazione.

Come è possibile immaginarsi, i soggetti investiti di questa responsabilità sono quelli in posizione apicale all'interno dell'organizzazione, ovvero il Top Management che, in qualità di

organo societario incaricato di dirigere l'azienda, svolge una funzione primaria nell'implementazione di mission, vision e valori aziendali e dai quali deriva poi, lo sviluppo di determinate strategie.

Seguendo le considerazioni fin'ora avanzate, affinché la Corporate Social Responsibility manifesti i suoi effetti positivi, è necessario che sia integrata a partire dal livello più interno del sistema aziendale ed ecco perché rileva a questo proposito la Governance dell'azienda in qualità di centro propulsorio di decisioni.

A questo punto, prima di procedere alla discussione circa il ruolo della Governance nell'attivazione di un approccio responsabile, si rende necessario chiarire cosa si intende per Corporate Governance.

Come la CSR, anche la Corporate Governance è stata definita in vari e diversi modi, a seconda del punto di vista utilizzato nella sua analisi.

Utilizzando una prospettiva allargata può essere definita come “l'insieme delle relazioni esistenti fra proprietà, organi societari e le altre parti interessate. Il governo societario definisce la struttura attraverso la quale sono fissati gli obiettivi della società, vengono determinati i mezzi con cui raggiungerli e vengono controllati i risultati.”¹¹

Come è possibile notare dalla definizione riportata dell'Organization for Economic Cooperation and Development (in italiano OCSE), è una disciplina che fa riferimento alla necessità di bilanciare gli interessi di una pluralità di soggetti coinvolti nell'attività d'impresa e che si esplicano nella determinazione di mezzi che consentano di raggiungere questo primario obiettivo.

Tale visione è forse meglio rappresentata dalla definizione di Adrian Cadbury: “la Corporate Governance si occupa di bilanciare gli obiettivi economici e sociali con quelli individuali e comuni. La struttura di Corporate Governance deve incoraggiare un uso efficiente delle risorse e allo stesso modo tracciare le responsabilità per la gestione di tali risorse con l'obiettivo di allineare il più possibile gli interessi individuali con quelli imprenditoriali e della società”¹²

Il dibattito intorno alla Corporate Governance nasce intorno alla metà del XIX secolo in cui entrano in scena le prime Public Company americane, caratterizzate dal beneficio della responsabilità limitata per i soci proprietari e dall'espansione degli strumenti di finanziamento messi a disposizione. Dato che il capitale di queste società era costituito da azioni, strumenti finanziari standardizzati, cominciano a quotarsi in borsa facendo fiorire il fenomeno

¹¹ OECD, *Principles of Corporate Governance*, G20 version, 2015

¹² Sir A. Cadbury, Foreword of *Corporate Governance: A framework for implementation*, The World Bank Group, 1999

dell'azionariato diffuso, che implica una separazione netta fra proprietà, ovvero gli azionisti afferenti capitale di rischio, e direzione, portata avanti dai manager.

Emergeva quindi un tipico problema di agenzia, in cui un *principal* (azionisti) delega un *agent* (manager) a condurre la propria azienda nel suo interesse. Il problema risiede nel fatto che è possibile che l'*agent*, non essendo coinvolto economicamente poiché non afferente capitale di rischio, persegua i propri fini personali, facendo scelte gestionali che non vanno incontro agli interessi degli azionisti.

La Corporate Governance si configura quindi, nella prospettiva dell'Agency Theory, come strumento di mitigazione dei conflitti ed allineamento degli interessi nel rapporto proprietà-controllo.

Con il passare degli anni, sono emerse nuove e diverse problematiche relative al governo dell'azienda, intorno alle quali si sono sviluppate altrettante teorie manageriali. Una di queste è la Stakeholder Theory, di cui si è parlato nel primo paragrafo, che amplia il campo visivo delle aziende dovendo considerare nel corso della gestione anche le aspettative dei numerosi portatori di interesse che gravitano attorno ad essa. Nell'ottica di questa teoria, la Corporate Governance è strumento necessario affinché la voce degli stakeholder sia ascoltata e in grado di garantire un'equa distribuzione delle informazioni sulla società fra gli stessi.

Un'altra teoria popolare è la Stewardship Theory, secondo la quale i manager sono la figura più adeguata a massimizzare i benefici per tutti gli stakeholder, azionisti compresi, essendo quelli che dirigono l'azienda e ne conoscono ogni sfaccettatura. Con questo focus, la Corporate Governance si riflette nella scelta e selezione di manager competenti e affidabili che riescano ad allineare gli interessi di tutte le parti coinvolte.¹³

Questi sono alcuni degli esempi a dimostrazione del fatto che non c'è una definizione univoca del concetto di Corporate Governance, che dipende da quale prospettiva viene utilizzata per definirlo.

Il punto comune è che rappresenta un mezzo fondamentale per il bilanciamento e allineamento dei vari interessi che orbitano intorno all'azienda ed è per questo che la tematica riguardante la Corporate Social Responsibility rileva in questo ambito.

Al di là degli aspetti teorici, nella pratica quando si parla di Governance si fa riferimento alle modalità con cui i soggetti/organi incaricati dirigono e governano l'azienda, determinando le logiche di fondo, gli obiettivi, nonché le strategie, le politiche e i controlli da attuare per verificarne il raggiungimento.

¹³ DELOITTE, *Good Governance driving Corporate Performance?*, Nyerode Universiteit, 2016

Attualmente i sistemi di governance esistenti nel panorama mondiale possono essere ricondotti a due modelli base che si differenziano in ragione dei rapporti tra i vari organi e della separazione dei poteri tra essi:

- Modello monistico (one-tier system) nel quale le funzioni di gestione e controllo sono svolte dallo stesso organo (Consiglio d'amministrazione all'interno del quale viene nominato un Comitato per il Controllo sulla Gestione);
- Modello dualistico (two-tier system) caratterizzato per la presenza di un Consiglio di Gestione con funzioni amministrative e Consiglio di Sorveglianza con funzioni di controllo nominati entrambi dall'assemblea dei soci. In Italia abbiamo il "modello tradizionale" che prevede un Consiglio d'Amministrazione ed un Collegio Sindacale incaricato del controllo, entrambi nominati dall'assemblea.

Un'altra classificazione, per le società quotate, può essere fatta guardando le caratteristiche dei mercati finanziari e le conseguenze che ne derivano in termini di assetti proprietari. E' possibile quindi distinguere gli insider systems (es. Italia) in cui l'azionariato è molto concentrato e le maggioranze hanno una grande influenza sulla gestione della società, segno di una scarsa espansione dei mercati finanziari, dagli outsider systems caratterizzati dalla presenza di grandi imprese a proprietà altamente diffusa e frammentata (public company americane) dalla quale deriva una netta separazione fra proprietà e gestione.

Nei primi anni del 2000, i numerosi scandali aziendali dovuti ad una mala gestione che si concretizzava in mancanza di trasparenza, comportamenti opportunistici dei manager o consiglieri, hanno spesso decretato crisi aziendali, facendo emergere la necessità di definire un set di regole o best practices utili ad indirizzare i dirigenti verso una buona governance.

In questa direzione si collocano i principi di Corporate Governance pubblicati nella loro prima versione nel 1999 dall'OECD (OCSE) e periodicamente aggiornati (2004,2015). Tali principi, non sono vincolanti ma rappresentano un ottimo framework di riferimento e trattano le tematiche più rilevanti nei sistemi di governo includendo aspetti quali: l'inclusione e la partecipazione delle minoranze di azionisti alla gestione, gestione dei conflitti e suddivisione delle responsabilità fra organi societari, in particolare CEO e CdA in ragione del problema dell'agenzia, trasparenza informativa verso tutti gli stakeholder, logiche di funzionamento del CdA, remunerazione dei manager e gestione del rischio.

Insieme a questi e in ragione della crescente attenzione pubblica verso questi temi, delle associazioni indipendenti in molti Stati di tutto il mondo (in Italia Borsa Italiana), hanno

sviluppato i Codici di Autodisciplina, ovvero una raccolta di regole, orientamenti e best practices finalizzati a dare un ulteriore indirizzo, che si colloca a metà strada fra la normativa e la pratica manageriale, alla good Governance delle società che deve essere improntata alla creazione di valore nel lungo periodo in un'ottica sostenibile.

Questo, insieme alla necessità di considerare i vari stakeholder nella gestione dell'impresa, rappresentano dei concetti chiave in comune fra Corporate Governance e Corporate Social Responsibility, tanto è vero che anche la Commissione Europea in merito sostiene che le aziende “affermando la loro responsabilità sociale, si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”¹⁴

Seguendo questa linea, la CSR può essere definita come “un **modello di governance allargato**, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono oltre l'osservanza dei doveri fiduciari verso la proprietà, per abbracciare quelli nei riguardi di tutti gli stakeholder”¹⁵. Tale definizione evidenzia ancor di più la stretta interdipendenza esistente fra le due tematiche, indicando una buona governance come elemento alla base necessario per una corretta integrazione delle preoccupazioni socio-ambientali nella gestione dell'impresa.

Numerosi studi hanno indagato i driver di quella che può essere definita una governance di qualità. Tra questi si colloca la ricerca di Deloitte (2016)¹⁶ dalla quale emergono alcune variabili di governance che influenzano maggiormente le performance finanziarie e non:

- Indipendenza del Board: la presenza di amministratori indipendenti assicura l'efficacia della funzione di monitoring del board aumentandone l'obiettività e l'abilità di rappresentare vari punti di vista, tuttavia è stato verificato che dal punto di vista delle performance ambientali un'eccessiva presenza di indipendenti ha un effetto negativo dovuto alla poca conoscenza dell'azienda;
- Caratteristiche demografiche: un board con membri diversificati in termini personali, culturali e di genere ha un effetto positivo sulle performance finanziarie nonché sulla qualità del processo di decision-making;

¹⁴ Commissione Europea, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese*, 2001

¹⁵ L. SACCONI, *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, 2005

¹⁶DELOITTE, *Good Governance driving Corporate Performance?*, Nyerode Universiteit, 2016

- Remunerazione: programmi del tipo stock grant o stock option indirizzati al board, soprattutto al CEO, hanno un'influenza positiva sia sulle performance finanziarie che non finanziarie alimentando l'engagement e l'allineamento di interessi nel lungo termine;
- Caratteristiche del CEO: il CEO gioca un ruolo fondamentale nel dare l'indirizzo strategico alla gestione per cui divengono cruciali la scelta della persona e la concentrazione di poteri (CEO duality). Le ricerche hanno dimostrato che le società nelle quali le cariche di Presidente del Board e CEO sono assegnate a due figure diverse, le performance sono nettamente superiori;
- Vigilanza: la funzione di vigilanza rappresenta uno dei compiti primari del board, in particolare dei membri non esecutivi, ai quali si richiede una partecipazione attiva affinché si abbiano effetti positivi sulle performance aziendali;
- Assetti proprietari: le evidenze suggeriscono che la presenza di investitori istituzionali soprattutto di grandi dimensioni favorisce l'apporto di una prospettiva esterna che si riflette in una migliore qualità delle scelte strategiche adottate.

Come si evince da queste ricerche, rileva particolarmente il tema della struttura e composizione del Board in quanto è l'organo al quale è affidato il compito di disegnare e attuare meccanismi adatti creare valore e bilanciare tutti gli interessi coinvolti, ma non solo.

Altri indizi di una buona governance sono sicuramente la definizione precisa di ruoli e responsabilità, sviluppo di piani di allocazione delle risorse, lo sforzo profuso nell'orientare il management verso una visione più a lungo termine e più ampia possibile, la presenza di valori quali onestà e trasparenza sia nei rapporti che nelle informative.

Meno numerose sono invece le ricerche indagano la relazione esistente fra le variabili di Corporate Governance con la Corporate Social Responsibility. Alcune evidenze sono riportate in un articolo dell'Oxford University¹⁷ e dimostrano che c'è un collegamento fra le due dimensioni, in particolare è emerso che:

- La presenza di amministratori indipendenti nel board è correlata con una maggiore attenzione alla sfera "people" della CSR, ovvero tutela delle minoranze, rapporti con la comunità e con i dipendenti, ma anche ai temi della qualità dei prodotti e attenzione all'ambiente;

¹⁷ A.K. BUCHHOLTZ, J.A. BROWN, K. M. SHABAMA, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility*, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, 2008

- Il livello di investimenti Filantropici è collegato positivamente alla presenza di donne e minoranze nel board;
- Come per le variabili che influenzano una buona governance, gli assetti proprietari influiscono sulla Corporate Social Performance evidenziando una relazione positiva con la presenza di investitori istituzionali;
- la Board Diversity gioca un ruolo chiave nell'adozione di strategie che possano accogliere i punti di vista dei vari stakeholder, determinando un requisito necessario per l'implementazione delle politiche di CSR.

Chiariti gli aspetti concettuali e soprattutto il ruolo di indirizzo di cui è incaricata la Governance nello sviluppo e implementazione di pratiche responsabili, è utile passare ad un'analisi pratica ovvero in che modo viene assolta questa funzione all'interno dell'azienda?

Dalle evidenze finora analizzate è chiaro che un elemento alla base di una strategia efficace è sicuramente una struttura di Corporate Governance adeguata che in primis rispetti i criteri di eticità, trasparenza e responsabilità che intende diffondere nell'azienda.

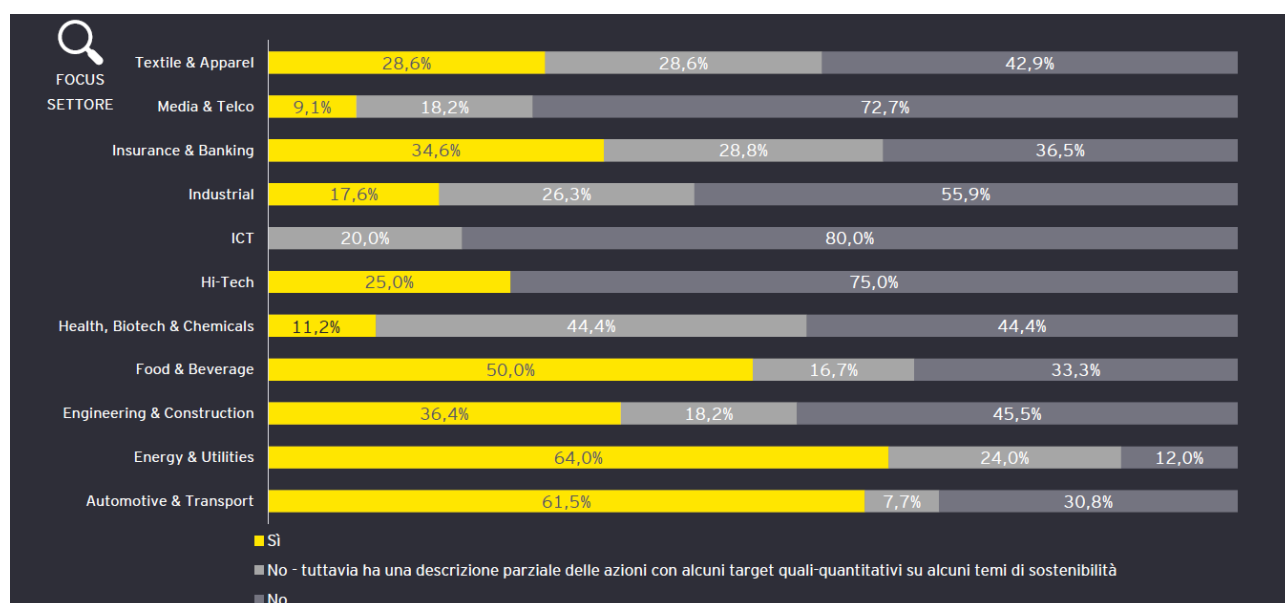
Con una struttura del genere risulterà sicuramente più semplice la propagazione e comunicazione di una cultura interna della CSR che deve essere inserita in primis nell'identità, mission e vision aziendale per poi essere declinata in tutti i livelli aziendali. Tra gli strumenti maggiormente utilizzati è possibile ritrovare: la creazione di organi appositi, come ad esempio la figura del CSR Manager o di un team dedicato e l'elaborazione di un Codice Etico, un documento contenente le responsabilità etico-sociali, le regole sociali e morali e i valori adottati all'interno dell'azienda, che rappresenta una guida per i dipendenti e per gli organi direttivi per indirizzare decisioni e comportamenti interni, ma anche per influenzare i rapporti con gli stakeholder esterni.

Con l'intento di integrare nel profondo e soprattutto negli aspetti operativi aziendali la CSR, uno step necessario è la pianificazione della stessa, ovvero l'elaborazione di una strategia sostenibile a lungo termine, che deve partire dall'analisi della situazione di partenza, per poi definire le aree che possono essere oggetto d'intervento, nonché gli obiettivi. Tutto questo processo viene formalizzato nella redazione del piano di sostenibilità, contenente la definizione della strategia, i macro-obiettivi con riferimento ai diversi ambiti di azione, la declinazione di questi ultimi nel breve periodo accompagnati dai target e dagli indicatori che si intende utilizzare per valutarne il raggiungimento e naturalmente, gli strumenti di monitoring al servizio della governance per valutare la corretta implementazione della strategia. A tal fine, un importante strumento di cui si dota la governance per attuare questo processo è il

Comitato Sostenibilità raccomandato anche dal Codice di Autodisciplina Italiano che assista il Consiglio d'Amministrazione nell'implementazione delle strategie e nell'elaborazione dei piani, nonché nel monitoring sull'evoluzione dei programmi dedicati alla cultura Responsabile e Sostenibile all'interno dell'azienda.

Secondo un'indagine promossa da EY nel 2020 il 32% delle aziende italiane analizzate¹⁸ ha sviluppato un Piano di Sostenibilità di medio-lungo periodo, di queste il 17% ha correlato il proprio piano ai Sustainable Development Goals, promossi dall'UNGC su scala globale di cui si parlerà approfonditamente nel 2° capitolo. Più nel dettaglio, è emerso che nel campione, le aziende con fatturato superiore €1000 milioni sono quelle che hanno descritto la propria strategia in modo più completo contrapponendosi a quelle con fatturato inferiore a € 100 milioni che non hanno elaborato un piano di sostenibilità (67%) oppure promuovono singole azioni sulle tematiche della sostenibilità (33%).

Figura 5: Le aziende hanno definito un piano di Sostenibilità?



Fonte: EY, Seize the Change 2020

Come si evince dal grafico, che pone un focus sui settori di appartenenza, quello con il maggior numero di aziende che presentano il Piano è Energy & Utilities (64%), seguito da Automotive & Transport (61,5%) e dal Food & Beverage (50%). Le imprese appartenenti al settore ICT

¹⁸ Il campione è formato da 194 aziende quotate scelte dalla lista Consob 2018 di società che redigono la Dichiarazione non Finanziaria (obbligatoriamente o volontariamente) coprendo la maggior parte settori merceologici. Per dettagli si rimanda a EY, *Seize the Change*, 2020.

sono invece quelle che non hanno previsto Piani di Sostenibilità, tuttavia il 20% di queste ha messo in atto delle politiche correlate alla sostenibilità.

1.5 Impatti della CSR sulle performance aziendali

Tra le varie questioni che girano intorno alla Corporate Social Responsibility, una particolarmente controversa è rappresentata dalla relazione fra quest'ultima e le performance finanziarie, ci si è a lungo chiesto cioè, se adottare comportamenti responsabili ripagasse in termini di rendimenti e profitti più elevati. Dai primi studi avanzati nel 1972 da Bragdon & Marlin e Moskowitz ai quali si sono susseguiti centinaia di altre ricerche empiriche, sono ormai passati circa 40 anni ma una risposta chiara e univoca in merito non è ancora arrivata.

Alcuni studiosi come Van Beurden e Gossling (2008), passando in rassegna 34 ricerche in materia, hanno riscontrato che il 68% di queste evidenzia una relazione positiva fra Corporate Social Responsibility e Financial Performance, il 26% indica l'assenza di correlazione e solo il 6% una relazione negativa; alcuni evidenziano una relazione forte, altri una più debole, mentre da quelli più recenti emerge una relazione non lineare, segno che la CSR non può produrre i suoi effetti positivi per tutte le imprese in tutti i contesti o momenti.

Guardando quindi, alla maggioranza delle evidenze, risulterebbe una correlazione positiva fra gli investimenti in CSR e l'andamento finanziario dell'azienda che a livello teorico è supportata dalla Stakeholder Theory. Adottando questo approccio, la CSR guiderebbe la creazione di relazioni più forti con gli stakeholder come dipendenti, fornitori, creditori o clienti e di conseguenza questo porterebbe a maggiore valore e performance più elevate.

Due ricercatori, Y.M. Fourati e M. Dammak, in un articolo molto recente, elaborano un modello concettuale per investigare la correlazione fra CSR e CFP (Corporate Financial Performance) sostenendo la tesi che quest'ultima non sia di tipo diretto, intervenendo una variabile detta "mediatore" rappresentata dalla Reputazione aziendale la quale spiegherebbe l'intensità di impatto della variabile indipendente (CSR) su quella dipendente (CFP).

Partendo dalla considerazione secondo cui "le performance aziendali dipendono dalla reputazione dell'azienda stessa e quest'ultima dipende stocasticamente dallo sforzo che essa fa nel migliorarla"¹⁹, gli autori spaccettano la relazione indagata analizzando prima il rapporto fra CSR e Reputazione aziendale e poi il rapporto fra Reputazione e CFP.

¹⁹ L.M.B. CABRAL, *Living up to expectations: Corporate Reputation and sustainable competitive advantage*, Journal Microeconomics: Intertemporal Firm Choice & Growth, 2012

Relativamente alla prima relazione, le teorie che aiutano a spiegarne la sussistenza sono tre:

- Secondo la già citata Stakeholder Theory, le attività di CSR aiuterebbero l'azienda a rafforzare il suo engagement con le controparti esterne e interne. Sul fronte esterno, vedendo tali attività derivare da una sincera condotta etica, i consumatori e gli investitori tenderanno a fidarsi dell'azienda ed attribuirle una buona reputazione; sul fronte interno, i dipendenti si sentiranno fieri della propria organizzazione e ciò ne facilita l'identificazione con la cultura aziendale che si traduce nel miglioramento dell'immagine aziendale;
- Seguendo la teoria dei Segnali, quando un'impresa mostra un comportamento responsabile sta inviando dei segnali che vengono percepiti dagli stakeholder positivamente, influenzando il giudizio che questi ultimi hanno della stessa. Questo effetto però viene a mancare o addirittura può invertirsi se le attività di CSR non sono integrate a livello strategico e quindi risultano essere insensate agli occhi delle controparti;
- Utilizzando la Teoria Istituzionalista, la CSR è uno strumento utilizzato per gestire le relazioni con la comunità, deputato a comunicare gli standard e i valori utilizzati nel business, facendo quindi acquisire all'azienda la "licenza ad operare" in ragione della sua condotta virtuosa.

La conclusione a cui si arriva è quindi che la CSR, opportunamente integrata, è in grado di influenzare positivamente la reputazione aziendale.

Per quanto riguarda la connessione fra Corporate Reputation e Performance finanziarie, è ormai ampiamente riconosciuto che una buona reputazione è un driver cruciale nell'acquisizione di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Infatti, in accordo con la teoria dei segnali, la reputazione funge da messaggero riguardo diversi aspetti quali: la qualità dei prodotti e servizi offerti, la capacità di attrazione delle migliori risorse nel mercato del lavoro, comunica che i suoi dipendenti sono leali e fidelizzati così come i consumatori. In altre parole, fornendo questi segnali, l'impresa influenza le decisioni dei vari soggetti operanti nel mercato, riuscendo a canalizzare i flussi di risorse verso essa. Dai vari studi in materia è infatti emerso che aziende con maggiore valore reputazionale godessero di una maggiore crescita sia in termini di vendite che di ritorni sugli assets e ciò consente di affermare che la reputazione influenza positivamente le performance finanziarie.

Ecco come gli autori del paper spiegano il rapporto esistente fra la Corporate Social Responsibility e le Financial Performance, dove la Corporate Reputation funge da anello di congiunzione per comprendere e spiegare come le attività di CSR riescono ad avere un impatto positivo oltre che sulla società in generale anche sull'andamento economico-finanziario dell'impresa, che è comunque considerato un obiettivo necessario, sebbene non sufficiente, alla sopravvivenza della stessa.

1.6 Il lato oscuro della CSR: il Greenwashing

Avendo portato alla luce la correlazione fra Corporate Social Responsibility e Reputazione aziendale, è importante menzionare una criticità o per meglio dire un rischio nel quale possono incorrere le aziende proprio a causa della suddetta relazione. Come descritto nel paragrafo precedente, l'implementazione di attività socialmente responsabili ha come diretta conseguenza un ritorno positivo in termini di immagine, che si traduce poi in un ritorno economico e rappresenta una delle motivazioni per cui le imprese prodigano i propri sforzi in questa direzione.

Questa motivazione, singolarmente considerata, non può essere additata come impropria, ma lo diviene nel momento in cui l'impresa, cosciente di questo circolo virtuoso, adotta un approccio alla CSR meramente simbolico, ovvero pubblicizza un impegno socio-ambientale che non corrisponde ad alcuna pratica di reale impatto.

Tale fenomeno è noto come Greenwashing o Window-dressing, ed è definito dall'Oxford Dictionary come quella pratica di disinformazione da parte delle aziende con lo scopo di dare un'immagine responsabile in termini ambientali, sociali o etici che non corrisponde alla realtà. Si concretizza in una comunicazione positiva riguardo alle performance socio-ambientali accompagnata da scarse o addirittura assenti pratiche socio-ambientali.²⁰

Non sono, purtroppo limitati, gli scandali che hanno coinvolto aziende in tutto il mondo soprese ad adottare pratiche di questo tipo. Un esempio molto recente ha riguardato l'impresa tedesca Volkswagen, leader nel Dow Jones Sustainability Index e acclamata come una delle aziende più virtuose nel suo settore per le sue pratiche di corporate governance, scoperta a manomettere i dati sulle emissioni delle proprie auto, facendo nascere un vero e proprio scandalo che ha preso il nome di Dieselgate.

²⁰ C. WICKERT, D. RISI, *Corporate Social Responsibility*, Cambridge University Press, 2019

Questo, come altri eventi del genere, spiegherebbero i risultati delle ricerche condotte dalla Commissione Europea nel 2013 nel quale venivano analizzati gli impatti delle attività di CSR promossi dalle aziende europee. Nel report pubblicato, non veniva rilevato alcun impatto significativo nell'ultimo decennio.

In linea generale, il Greenwashing può assumere diverse forme, da quelle più esplicite come l'inserimento di immagini riguardanti la natura sui prodotti, a quelle più sottili e nascoste che vengono fuori confrontando la facciata dell'impresa con il suo backstage.

In questo campo, un contributo importante è stato dato da alcune ONG che si sono occupate di ricercare e classificare le varie forme in cui si manifesta il fenomeno del Greenwashing. Una di queste è stata la ONG americana Terrachoice che ha pubblicato in un report "i 7 peccati del Greenwashing", affermando altresì che il 95% dei prodotti di consumo americani contiene almeno uno dei sette peccati.

Greenpeace è un'altra ONG che ha dato il suo contributo, elaborando dei criteri utili a sensibilizzare la comunità sul tema:

- Le pratiche di greenwashing sono molto frequenti nei cosiddetti "Dirty Business" in cui si rileva una promozione massiva di programmi per l'ambiente mentre il core business è per sua natura inquinante o insostenibile, tipicamente le compagnie petrolifere;
- Il greenwashing è spesso accompagnato da altre pratiche complementari, quali l'Ad Blusters, riflettendosi in esagerate campagne pubblicizzanti i successi ambientali per distrarre l'attenzione pubblica dalle questioni più serie, irrisolte;
- Una forma molto più subdola è la Political Spin, che si riferisce alla tendenza di alcune imprese ad appoggiare delle lobby governative che vanno contro lo sviluppo di una normativa più stringente sui temi socio-ambientali, mentre però propagandano il proprio impegno in pratiche di CSR. BMW ne è un esempio;
- È possibile ricondurre al greenwashing il mero adempimento alla normativa vigente in materia di CSR, accompagnato da vaste campagne celebrative del grande comportamento responsabile e proattivo nei temi socio-ambientali.

Da alcune ricerche finalizzate a comprendere le motivazioni sottostanti l'adozione di comportamenti irresponsabili, è emerso che costruire una "facciata" responsabile è spesso poco costoso ed anche efficace nel breve periodo. Dall'altro lato, bisogna però considerare che gli stakeholder tendono a penalizzare in maniera più consistente le imprese che adottano pratiche di greenwashing rispetto a quelle che non prendono assoluta posizione sui temi di sostenibilità,

in altre parole più e ampio il gap fra azioni e parole, maggiore sarà la penalità che subirà l'azienda.

Alcuni studiosi hanno provato a dare una spiegazione teorica a questo fenomeno, riscontrabile nei costi organizzativi in cui si imbatte l'impresa nell'implementazione della CSR. Seguendo questo pensiero, la discrepanza fra l'effettiva implementazione e la comunicazione della CSR dipende dal differenziale elevato fra i due tipi di attività. In particolare, nelle grandi aziende, i costi per la comunicazione (o facciata) sono abbastanza bassi e hanno un andamento decrescente rispetto alle dimensioni dell'impresa stessa, grazie allo sfruttamento di economie di scala. Al contrario, l'inserimento della CSR nella catena del valore richiede all'impresa costi elevati, che presentano un andamento crescente in relazione alle dimensioni aziendali, dovuto ai maggiori costi necessari per l'implementazione di un'impalcatura adeguata, nonché per i meccanismi di controllo che ne conseguono.

Nonostante la forte tendenza a perseguire questi comportamenti opportunistici da parte delle aziende, alcune ricerche hanno evidenziato che il fenomeno del Greenwashing potrebbe essere temporaneo e che potrebbe trasformarsi in condotte eticamente più responsabili. In questo senso, giocano un ruolo cruciale gli stakeholder, sia interni come i dipendenti, sia esterni come le ONG o i consumatori, nell'esercitare un costante controllo e pressione verso comportamenti virtuosi.

CAPITOLO 2: LA CSR NELL'ORDINAMENTO ECONOMICO CONTEMPORANEO

2.1 La CSR nel panorama mondiale

L'interesse dell'attenzione pubblica mondiale agli inizi del nuovo millennio, verso le tematiche che ricadono sotto l'ombrello della Responsabilità Sociale, si è manifestato in diverse iniziative intraprese dalle istituzioni internazionali, come l'OCSE o l'ONU.

Proprio quest'ultima, in particolare il suo allora segretario generale Kofi Annan, al World Economic Forum del 1999 propone ai business leader di tutto il mondo di sottoscrivere un Patto Globale (Noto come UN Global Compact) al fine di promuovere e canalizzare gli sforzi congiunti verso gli aspetti più critici riguardanti la società e l'ambiente.

Siglato da oltre 18.000 aziende in circa 160 paesi nel mondo, il Global Compact comincia ad essere operativo nel luglio del 2000 e rappresentava l'assunzione di un impegno su base volontaria di aderire a dei principi atti a promuovere i valori della sostenibilità nel lungo termine, da mettere in pratica attraverso politiche aziendali, comportamenti sociali e civili responsabili ed etici, sfruttando la cooperazione internazionale.

I 10 principi fondamentali contenuti nel Patto riguardano:

- Diritti Umani: alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti (Principio I) e di assicurarsi di non essere complici, anche indirettamente, negli abusi di questi ultimi (Principio II);
- Lavoro: si richiede alle imprese di sostenere e riconoscere la libertà di associazione dei lavoratori come il diritto alla contrattazione collettiva (Principio III), di eliminare tutte le forme di lavoro forzato (Principio IV) e di lavoro minorile (Principio V), nonché l'eliminazione di ogni forma di discriminazione (Principio VI);
- Ambiente: è necessario che le imprese adottino un approccio preventivo nelle sfide ambientali (Principio VII), che intraprendano iniziative favoreggiatrici di una maggiore responsabilità ambientale (Principio VIII) e che incoraggino lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente (Principio IX);
- Lotta alla corruzione: le imprese devono impegnarsi a combattere la corruzione in ogni sua forma (Principio X).²¹

²¹ www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html

Insieme a questi ultimi, è stato sviluppato anche un modello di gestione “*UNGC Management Model*” che aiuti le imprese ad integrare i suddetti principi nel proprio modello organizzativo. Affinché si adatti a quante più realtà possibili, si tratta di un modello flessibile che si presta ad essere utilizzato come guida nella pianificazione della strategia imprenditoriale, in maniera personalizzata per ogni impresa, a seconda dei bisogni specifici.

Figura 6: UN Global Compact Management Model



Fonte: UNGC Management Model – Framework for Implementation

È rappresentato attraverso una forma circolare (Figura 6) per suggerire che la sua implementazione richiede un processo iterativo e continuativo, composto di 6 fasi.

Il primo passo è *commit*, ovvero impegnarsi. I leader devono segnalare al pubblico il proprio impegno nel sostenere il Global Compact, attraverso la chiara aderenza a valori e strategie che devono riflettersi nelle operazioni giornaliere. Il secondo step è *assess*, cioè valutare i rischi, le opportunità e gli impatti lungo la catena del valore, in termini finanziari e non finanziari, connessi ai diversi aspetti della CSR. Il terzo è *define* e include la formulazione di obiettivi, strategie e politiche basate sulle valutazioni emerse dallo step precedente, disegnando il percorso per concretizzare i suoi programmi. Quarto è *l'implementazione* delle strategie all'interno dell'azienda e della sua catena di valore, aggiustando continuamente i propri processi, risorse e azioni. Il quinto passo è *measure*, ovvero la misurazione e monitoring degli indicatori di performance determinati in relazione agli obiettivi, per valutarne il grado di raggiungimento. L'ultimo step è quello della *comunicazione*, necessaria all'impresa per

migliorare il proprio engagement con gli stakeholder, che comprende i progressi effettuati e strategie a lungo termine per efficientare il suo operato.²²

Al fine di disegnare un campo d'azione per concretizzare l'azione sociale internazionale, nel settembre 2000 sono stati emanati attraverso la United Nation Millenium Declaration, i Millennium Development Goals (MDG) ovvero 8 obiettivi che gli Stati Membri si proponevano di raggiungere entro il 2015. Ogni obiettivo ha un target specifico e degli indicatori utili a monitorare i progressi raggiunti a partire dalla situazione esistente nel 1990.

Figura 7: MDGs



Come è possibile osservare in Figura 7, gli obiettivi riguardavano i maggiori problemi sociali esistenti in quel periodo, come ridurre la povertà, le mortalità infantile, combattere malattie come HIV e tubercolosi, promuovere parità di genere, la salute delle donne incinte, assicurare l'educazione primaria a livello universale ed uno sviluppo ambientale sostenibile.

Naturalmente, non tutti i Paesi sono riusciti a raggiungere importanti progressi, ma su scala globale i risultati sono stati notevoli, segno che l'adozione dei principi e degli MDG si è rivelata una scelta con efficacia senza precedenti.

I dati contenuti nel report dell'ONU del 2015 aiutano effettivamente a comprendere la portata del fenomeno, analizzando a consuntivo gli effetti derivanti dall'adozione di una strategia basata sulla cooperazione mondiale. Nel dettaglio viene riportato che, rispettivamente ai vari obiettivi:

22

https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F9.1_news_archives%2F2010_06_17%2FUN_Global_Compact_Management_Model.pdf

1. il numero di persone in stato di estrema povertà si è dimezzato passando da 1,9 miliardi (1990) a 836 milioni nel 2015;
2. è migliorata sia la percentuale di iscrizione alla scuola primaria, in particolare nella regione dell’Africa Sub-Sahariana dove su è registrato un +20%, sia il numero di bambini che non vanno a scuola;
3. sono stati rilevati un aumento della percentuale di bambine frequentanti la scuola, soprattutto nella regione meridionale dell’Asia, un aumento dell’occupazione femminile e della presenza di donne nei parlamenti in oltre 174 paesi;
4. Risulta dimezzato il tasso di mortalità infantile, infatti il numero di morti infantili è passato dai 12,7 miliardi nel 1990 a 6 milioni nel 2015;
5. Il tasso di mortalità materno è diminuito di quasi la metà su scala globale, riscuotendo i suoi effetti soprattutto in Sud-Asia e Africa Sub-Sahariana dove si è registrato un -64%;
6. Il tasso di nuove infezioni da HIV è diminuito di oltre il 40%, grazie anche allo sviluppo di nuove terapie, similamente anche malaria e tubercolosi;
7. È aumentata la percentuale di popolazione che ha accesso ad acqua potabile e a condizioni di vita igieniche, mentre è diminuita l’emissione di sostanze nocive;
8. È stato registrato un aumento di transazioni commerciali con paesi in via di sviluppo, anche con condizioni agevolate e una penetrazione dei servizi di telecomunicazione che copre 3,2 miliardi di persone.²³

Nonostante questi magnifici risultati, molti di questi problemi continuavano a persistere, segno che gli sforzi condotti fino a quel momento non potevano arrestarsi, anzi era necessario rinnovarli e rinforzarli. Per tale motivo gli MDG sono stati sostituiti dagli SDG, Sustainable Development Goals, contenuti nell’Agenda 2030 ovvero il programma d’azione per lo sviluppo sostenibile dell’ambiente e delle persone, valido per ulteriori 15 anni.

²³www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20PR%20Key%20Facts%20Global.pdf

Figura 8: SDGs



Nella figura 8 sono riportati i 17 Obiettivi promossi dall'ONU nella nuova Agenda 2030, circa il doppio rispetto ai precedenti Millennium Development Goals, con il fine di promuovere delle azioni apposite maggiormente focalizzate su ogni area d'interesse.

Per il monitoring sull'attuazione delle strategie necessarie al raggiungimento di questi goal, sono state previste delle riunioni quadriennali in sede di Assemblea Generale dell'ONU, la prima delle quali si è tenuta nel 2019.

Dalla loro pubblicazione nel 2015, gli SDGs hanno motivato le imprese di tutto il mondo ad assumere un ruolo proattivo nel perseguimento degli stessi.

Nella survey condotta da KPMG sul Sustainability Reporting nel 2020 si può leggere che sempre più imprese allineano le proprie attività di business con gli Standard globali, in particolare il 69% delle imprese facenti parte del campione N100 (composto da 5200 aziende, ovvero le 100 più grandi per ricavi nei 52 paesi selezionati per la ricerca) e il 72% delle G250 (le 250 aziende più grandi per ricavi come definite dal ranking di Fortune 500 del 2019)²⁴ dichiara nelle proprie rendicontazioni sostenibili di includere anche gli SDGs.

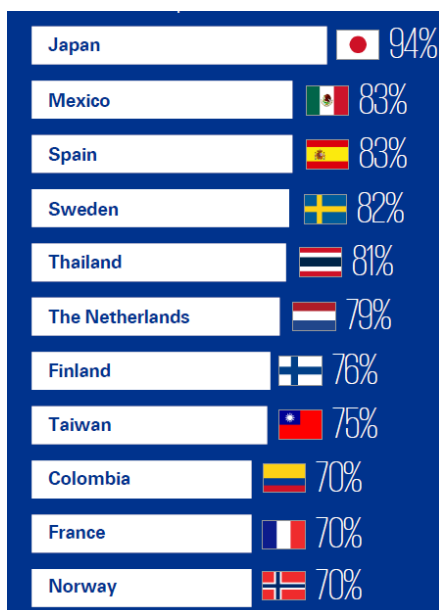
D'altro canto, però viene evidenziato che la maggior parte di queste aziende si sofferma nel rendicontare solamente gli impatti positivi, mostrando quindi una mancanza di trasparenza sugli aspetti negativi.

²⁴ Per maggiori dettagli sui campioni si rimanda a The Time has come: The KPMG survey of Sustainability Reporting 2020. www.assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf

Ponendo un focus sul campione N100, la figura 8 mostra gli 11 paesi nei quali è presente una percentuale maggiore (più del 70%) di imprese che collega i propri obiettivi di business con quelli sostenibili. Si tratta di un risultato che fa ben sperare sullo sviluppo e condivisione di questi valori, ma risulta essere ancora contenuto, considerando che il campione abbraccia 52 paesi.

Questa disparità si riflette anche nel numero di obiettivi specifici che sono effettivamente considerati rilevanti da queste imprese: il 51% ne considera fra 1 e 8; il 41% fra 9 e 16 e solo l'8% identifica tutti i 17. In particolare, gli obiettivi più prioritizzati sono il numero 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica con il 72%, il numero 13 – Cambiamento climatico al 63%, ed il numero 12 – Consumo e produzione responsabili al 58%. Quelli meno considerati invece, risultano essere il numero 15 – Vita sulla terra con il solo 9% ed il numero 14 – Vita sott'acqua (18%), segno che la biodiversità non è tra i temi cari alle imprese.

Figura 9: Top 11 paesi per inclusione degli SDGs



Fonte: KMPG survey of Sustainability Reporting 2020

Osservando nel dettaglio il campione G250, le aziende Giapponesi sono ancora in testa per l'inclusione degli standard con il 96%, registrando fra l'altro un notevole aumento rispetto al 2017 del 53%, segue la Germania (94%) e la Francia con un 78%.

Figura 10: Aziende G250 che connettono le proprie attività con gli SDGs



Fonte: KMPG survey of Sustainability Reporting 2020

Sempre restando nello stesso campione è utile osservare i settori merceologici in cui si registra una maggiore tendenza a perseguire gli SDGs, che in accordo con la figura 10, sono: il settore Automobilistico (80%), Oil & Gas (78%), Telecomunicazioni (77%). È interessante, peraltro, notare che tutti i settori hanno registrato un significativo aumento in percentuale rispetto al 2017, segno che comunque i temi della sostenibilità stanno entrando sempre di più nelle realtà aziendali.

Altro importante intervento a livello internazionale da riportare è quello dell'OCSE, che nel 2011 ha pubblicato le Linee Guida destinate alle Imprese Multinazionali, con le quali i governi membri raccomandano (sottolineando che l'adesione è volontaria) alle Multinazionali l'adozione di comportamenti responsabili, finalizzati a migliorare il rapporto e la fiducia fra imprese e società e allo stesso tempo incrementare e valorizzare l'impegno verso uno sviluppo sostenibile.

Le Guidelines spingono le imprese a contribuire al progresso economico, sociale e ambientale, instaurando un rapporto cooperativo con la comunità locale anche creando opportunità di occupazione e formazione, rispettando i diritti umani, promuovendo un dialogo con i vari stakeholder, prevenendo o minimizzando gli impatti negativi della propria attività e osservando le pratiche di buon governo societario.

Per un'efficace attuazione delle stesse, nella seconda parte del documento, vengono indicati gli strumenti operativi che si intende implementare. Viene prevista l'istituzione di Punti di Contatto

Nazionali incaricati di promuovere, guidare e informare le imprese in relazione alle Linee Guida, che in Italia è organizzato all'interno del Ministero dello Sviluppo Economico.²⁵

2.2 La CSR nell'ordinamento Europeo

Agli albori del 2000, il fenomeno della Corporate Social Responsibility, grazie anche alla globalizzazione, era stato portato all'attenzione di quasi tutti i paesi del mondo. Si rendevano sempre di più necessari interventi istituzionali per mettere ordine nelle varie teorie che erano state sviluppate, nonché indirizzare le eventuali azioni da intraprendere per raggiungere dei risultati significativi per la società e l'ambiente.

A questo proposito la Commissione Europea ha presentato nel 2001 il *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, formalizzando di fatto l'interesse dell'Unione Europea già mostratosi nel Consiglio tenutosi a Lisbona nel 2000, nel quale si adottò come obiettivo strategico quello di “divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale”²⁶.

Attraverso il Libro Verde, quindi, l'UE si propone di creare un quadro di riferimento per incoraggiare l'implementazione di pratiche innovative finalizzate a far sì che le imprese assumano comportamenti socialmente responsabili.

In esso, la Corporate Social Responsibility è definita come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”²⁷ e viene sottolineato che questa integrazione, per definirsi tale, deve necessariamente andare oltre gli obblighi normativi, investendo maggiormente (più di quanto richiesto) in capitale umano, tecnologie sostenibili per l'ambiente, ma anche nella costruzione di rapporti trasparenti con gli stakeholder.

Con la richiesta di integrare un approccio responsabile in tutti i livelli della catena del valore aziendale, il Libro Verde consiglia alcune azioni da attuarsi nella sfera interna della società quanto in quella esterna.

²⁵ www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf

²⁶ COM(2001) – 366 def.

²⁷ Ibidem

Per quello che attiene alla dimensione interna all'azienda gli ambiti su cui si appone il focus sono:

- Gestione delle risorse umane: si consiglia l'implementazione di istruzione e formazione per i dipendenti, migliore bilanciamento fra lavoro e tempo libero, uguaglianza nelle retribuzioni, inclusione delle minoranze soprattutto in fase di reclutamento;
- Salute e sicurezza sul lavoro: essendo il tema prevalentemente trattato dai provvedimenti legislativi, si richiede alle imprese di effettuare uno sforzo nella promozione di una cultura della prevenzione, nonché di misure volontarie volte a rendere più sicuro il luogo di lavoro;
- Adattamento alle trasformazioni: dato il contesto altamente mutevole e la tendenza delle grandi imprese a concentrarsi o ristrutturarsi, adottare un approccio responsabile in questo ambito si concretizza attraverso la partecipazione effettiva delle persone interessate, anche e soprattutto attraverso un'adeguata informazione;
- Gestione degli effetti ambientali e risorse naturali: riduzione del consumo di risorse o di emissioni inquinanti sono sicuramente le azioni che possono riscuotere effetti maggiori. È stato appositamente creato un programma d'azione europeo per assistere le imprese nella transizione ecologica.

Passando invece alla dimensione esterna, l'UE si sofferma su:

- Comunità locali: è importante contribuire allo sviluppo dell'ambiente locale creando posti di lavoro, investendo su di esso, sostenendo le associazioni locali, partecipando ad iniziative sociali e facendo attenzione a non inquinare l'ambiente naturale circostante;
- Partnership commerciali, fornitori e consumatori: si sottolinea l'importanza della costruzione di rapporti con questi soggetti basati su chiarezza, onestà, eticità e che siano duraturi nel tempo. Per quanto attiene ai consumatori è sicuramente un buon indice di responsabilità la creazione di prodotti e servizi che si prestano ad essere utilizzati da molte persone, favorendo quindi un approccio egualitario ed inclusivo;
- Diritti dell'uomo: le imprese svolgendo la propria attività devono assicurarsi di non ledere i diritti fondamentali dell'uomo, vigilando che questo accada anche lungo tutta la catena del valore;
- Preoccupazioni ambientali: è necessario assumere la propria responsabilità non solo a livello europeo, ma anche internazionale, seguendo anche le indicazioni dell'OCSE e dell'ONU.

Da questa primo contributo dell'Unione Europea è possibile comprendere che il fenomeno era già stato percepito come multisetoriale, coinvolgendo una pluralità di aspetti e introduceva la necessità di pensare alla Corporate Social Responsibility come un concetto rifondante le basi su cui le imprese poggiavano la propria attività, essendo necessari lo sviluppo e diffusione di una nuova cultura d'impresa.

Il Libro Verde, quindi, ha rappresentato il punto di partenza dell'intervento europeo in materia di CSR, essendo seguito da altri provvedimenti volti a rafforzare e incentivare l'interesse delle imprese verso il tema. In particolare, ad esso, si sono susseguiti una Comunicazione del 2002 nella quale viene presentata la prima strategia concreta a favore della Responsabilità Sociale d'Impresa che si basava su alcuni principi fondamentali:

- La natura volontaria, trasparente e credibile delle azioni;
- La specificazione dei settori in cui le attività apportano valore aggiunto;
- L'equilibrio delle azioni applicate nei vari settori economico, sociale e ambientale;
- Un'attenzione ai fabbisogni delle piccole e medie imprese (PMI);
- Il rispetto degli accordi internazionali, specie quelli dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, OIL, e dell'OCSE.

Venivano inoltre consigliate delle azioni chiave attraverso le quali perseguire in maniera efficace la strategia sopra delineata, tra queste un incremento delle conoscenze in ambito RSI, la creazione di network fra attori per favorire lo scambio di buone pratiche, la necessaria trasparenza delle pratiche e degli strumenti e a tal proposito vengono segnalati i codici di condotta, relazioni e valutazioni interne per misurare le prestazioni, l'uso di etichette riconosciute e l'adozione di standard di investimento responsabile. Per incentivare lo scambio di informazioni e la creazione di reti comunicative fra le istituzioni, le imprese e gli altri soggetti attivi nell'ambito, venne istituito un Forum Europeo chiamato CSR Europe nel quale si condividano esperienze, orientamenti e problematiche utili ad uniformare l'azione collettiva.

La Commissione si impegnava peraltro ad integrare i temi di CSR nelle politiche Europee, in particolare su quelle relative all'occupazione e affari sociali, all'ambiente, consumatori, appalti pubblici, commercio estero e relazioni internazionali nonché su quelle di amministrazione pubblica.²⁸

²⁸ COM(2002) – 0347 def.

Queste iniziative hanno rappresentato delle tappe importantissime con le quali l'UE ha dato il proprio indirizzo agli stati membri, tanto è vero che i successivi provvedimenti hanno allargato il campo operativo della strategia elaborata in prima battuta. Esempi sono la Comunicazione n.136 del 2006 – Il Partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di RSI, nella quale si sottolinea l'importanza di un'azione cooperativa fra gli attori Europei al fine di creare le condizioni favorevoli per uno sviluppo della RSI tale da farne diventare l'Europa uno dei centri propulsori.

La crisi del 2008 ha messo alla luce le debolezze strutturali dell'economia e dei mercati europei, si sentiva perciò la necessità di elaborare un piano d'azione che aiutasse l'Europa a superare le varie sfide del periodo.

A tal fine, con la Comunicazione del 2010 venne promossa la strategia Europa 2020, con l'intento di sostenere una rinnovata visione dei contesti e mercati economico-sociali, basata su 3 priorità: una crescita intelligente fondata su conoscenza e innovazione; crescita sostenibile rispettando le risorse e favorendo un'economia più green; crescita inclusiva promuovendo la coesione sociale e territoriale.

Nell'ottica di definire la situazione di arrivo nel 2020, la Commissione si proponeva di raggiungere dei target specifici, rappresentativi delle suddette priorità:

- L'occupazione del 75% della popolazione tra i 20 e 64 anni;
- L'investimento del 3% del PIL europeo in ricerca e sviluppo;
- L'obiettivo "20/20/20" riguardante l'energia e il cambiamento climatico, incluso una riduzione di almeno il 30% delle emissioni;
- La riduzione della percentuale di bambini non frequentanti la scuola al di sotto del 10%;
- Almeno 20 milioni di persone in meno a rischio povertà.²⁹

Affinchè questi obiettivi vengano rispettati e raggiunti il più possibile, la Commissione propone che vengano declinati in ogni stato membro a seconda delle proprie particolari situazioni interne e prevede una fase di follow-up annuale per verificarne lo stato di avanzamento.

Una delle conseguenze della crisi fu la perdita di fiducia nei mercati da parte dei consumatori, alimentata anche dal gap esistente fra aspettative dei clienti e comportamento delle imprese che spesso risultava essere irresponsabile. A questo si accompagnava una pubblicità che mostrava grande impegno nella realtà socio ambientale, realizzando la fattispecie che nel capitolo 1 è stata definita come Greenwashing.

²⁹ COM(2010) - 2020

Per combattere questo fenomeno, la Commissione Europea interviene con la Comunicazione n.681 del 2011, assumendosi in essa l'impegno di dedicarsi alla sua risoluzione ricordando gli strumenti ad esso deputati come la già approvata Direttiva sulle Pratiche Commerciali Inique 2005/29 nella quale si vietano le campagne di marketing ingannevoli.³⁰

Un altro mezzo con cui si può perseguire l'obiettivo di ricostruire il rapporto di fiducia con i consumatori è l'aumento dell'informativa sugli impatti sociali ed ambientali.

L'UE aveva già introdotto obblighi di informazione di questo tipo nella IV Direttiva del 2003, prevedendo per le imprese la necessità di inserire nelle proprie relazioni sulla gestione annuale, le informazioni riguardanti l'ambiente, nella misura in cui queste fossero utili a comprendere l'andamento e la situazione della società.³¹

Molti stati membri però si sono spinti anche oltre, introducendo obblighi ulteriori alla legislazione europea, infatti al 2011 erano 2500 le imprese europee che pubblicavano report riguardanti la sostenibilità o più in generale la propria Responsabilità sociale, numero che però si presentava ancora contenuto rispetto al numero di aziende esistenti in Europa.

Per rafforzare e ampliare la portata di questa previsione, che risultava essere ancora marginale, viene emanata la Direttiva 2013/34/UE³² con la quale si richiedeva alle grandi imprese, ovvero enti di interesse pubblico o che presentano un numero di dipendenti mediamente pari a 500, di includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario. Questa doveva includere informazioni ambientali, sociali, sul rispetto dei diritti umani, sulla lotta alla corruzione nonché l'impatto della sua attività e gli indicatori di performance di carattere non finanziario applicabili alla specifica attività d'impresa. Stessa richiesta era effettuata per enti di interesse pubblico madri di un gruppo di grandi dimensioni, ovvero che presentino su base consolidata un numero di dipendenti occupati pari a 500.

Quelle riportate sono le principali politiche messe in campo dall'Unione Europea per costruire un terreno fertile alle imprese per sviluppare i propri nuovi business model imperniati su questo nuovo approccio. Tuttavia, non rappresentano le uniche, anzi c'è da notare che sono state promosse una serie di misure ed azioni specifiche relative ai diversi ambiti di intervento, che dimostrano la capillarità e la presenza dell'interesse della Comunità Europea verso un futuro più sostenibile e inclusivo, facendo leva sulla capacità delle imprese di guidare il cambiamento. Per sostenerle, sono stati attivati una serie di programmi di finanziamento europei, che rientrano

³⁰ COM(2011) – 681 Final

³¹ 2003/51/CE

³² Modificata dalla Direttiva 2014/95/UE

nel più ampio programma COSME, in applicazione della strategia 2014-2020, per incentivare la competitività delle imprese europee. Una descrizione esaustiva di tali interventi è riportata nello Staff Working document della Commissione Europea: “*Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct and Business and Human Rights: Overview of Progress.*”³³

Per quanto riguarda i Sustainable Development Goals, introdotti nel paragrafo precedente, l’UE ha sostenuto e promosso l’azione delle Nazioni Unite in molte sue comunicazioni. Proprio nei recenti reflection paper “Towards a Sustainable Europe by 2030”³⁴ e “The European Green Deal”³⁵, ha confermato il suo impegno nel dedicarsi all’implementazione dei SDGs ed a raggiungere i risultati auspicati dall’Agenda 2030.

Il monitoring sull’avanzamento di tali obiettivi è svolto regolarmente dall’Eurostat, sulla base di un set di 100 indicatori che coprono tutti i 17 SDGs in un periodo di 5 anni, sviluppati in cooperazione con partner e stakeholder europei.

Figura 11: Panoramica dei progressi europei sugli SGGs, ultimi 5 anni



Fonte: Eurostat, Sustainable Development in EU – Overview of progress towards SDGs 2020

³³ SWD(2019) – 143 final

³⁴ COM(2019) - 22

³⁵ COM(2019) – 640 final

Nell'ultimo report pubblicato, ovvero l'edizione del 2020, sono disponibili i dati utili ad analizzare il comportamento degli attori europei negli ultimi 5 anni.

Come è possibile vedere in figura 11, mediamente sono stati fatti progressi in quasi tutti i 17 goals, alcuni con una maggiore velocità e intensità come il numero 16 che riguarda la promozione della pace, sicurezza personale, giustizia e fiducia nelle istituzioni dove è stato registrato una riduzione della percentuale di crimini del 2,6% dal 2013 accompagnata da un aumento della spesa per la giustizia del 12,8%. Di conseguenza, risulta aumentata la fiducia nelle istituzioni europee, che sebbene continuo su una base ancora contenuta (54% della popolazione si fida del Parlamento, il 47% della Commissione Europea e il 44% della Banca Centrale Europea), rilevano un aumento medio del 9% dal 2014.

Buoni risultati anche nel primo obiettivo (No Poverty) in cui si riducono del -11,6% la percentuale di persone a rischio povertà e del -37,7% quelle a rischio deprivazione materiale e nel terzo (Salute e Benessere) in cui si notano dei progressi significativi per quanto riguarda le morti causate da tubercolosi, HIV ed epatite (-24,3% dal 2011 al 2016) e la concentrazione di polveri sottili (-14,3% dal 2012). Su questo ultimo punto si sottolinea che nonostante la diminuzione, il problema delle polveri sottili e più in generale dell'esposizione della popolazione all'inquinamento dell'aria resta rilevante, continuando ad essere la percentuale annuale al di sotto del livello raccomandato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità.

I progressi in questi ultimi due obiettivi hanno consentito a migliorare anche la qualità di vita nelle città e nei quartieri (SDG 11) misurata, tra le varie, dalla percentuale di sovraffollamento che si attesta nel 2018 al 17,1% della popolazione europea (-1,2% dal 2013) e dalla percentuale di riciclo che nel 2018 era pari al 47,4% dei rifiuti generati, guadagnando +5,9% dal 2013.

Un trend positivo si osserva anche nel mercato del lavoro (SDG 8) attraverso un aumento del tasso di occupazione (+4,9% dal 2014) pari a 73,1% della popolazione fra i 20-64 anni e nell'obiettivo numero 2 (Zero Hunger) che si riflette in un miglioramento della redditività del settore agricolo (+12,2 punti sull'indice), ma anche nella diminuzione degli impatti ambientali dello stesso (-20% nell'indicatore di rischio dei pesticidi al 2017).

Al contrario, in alcuni obiettivi si registrano progressi più contenuti come ad esempio negli SDG 7 e 13 riguardanti il cambiamento climatico e l'energia (+2,2% dal 2013 di energie rinnovabili e -2,2% di emissioni di gas serra dal 2013), come anche nel passaggio ad un'economia circolare (SDG 12).

Di pari passo vanno anche gli obiettivi sull'istruzione (4), innovazione (9) e partnership (17).

Ultimo in classifica risulta essere il goal numero 5 riguardante la parità di genere, dove si vedono crescere i gender gap relativi soprattutto negli ambiti istruzione e lavoro. In quest'ultimo si rileva un aumento della percentuale di inattività dovuto alle responsabilità genitoriali che vede il 32,2% di donne fra i 20 e i 64 anni inattive (con un + 4,1% dal 2014) in confronto al 4,5% degli uomini inattivi nella stessa fascia d'età (in crescita dell'1,1% dal 2014). Per quello che attiene alla presenza di donne in posizioni apicali, si registrano dei miglioramenti con un +4,3% dal 2014 di donne nei parlamenti, che ora si attestano al 32,1% ed un +8,6% di donne nei consigli d'amministrazione (ora al 28,4%).

Due obiettivi per i quali i progressi non possono essere calcolati, per mancanza di serie storiche, sono il numero 6 relativo all'acqua e servizi igienico-sanitari ed il numero 14 – Vita sott'acqua. Per maggiori dettagli, si rimanda al report pubblicato dall'Eurostat, nel quale è dedicata una sezione specifica ad ogni goal.³⁶

Questi numeri sortiscono effetti vari: è piacevole apprendere che nella maggioranza degli obiettivi ci siano dei progressi e delle tendenze positive, tuttavia c'è da notare che risultati significativi sono stati ottenuti per ben pochi goal, attestandosi gli altri in una fascia media che, se non altro, lascia la speranza di poter godere di un buon margine di miglioramento per il futuro.

Abbastanza deludente la classifica finale che vede due importanti temi ovvero la parità di genere e l'azione climatica nei quali si registra addirittura una tendenza all'allontanamento dai target prefissati dall'UE, dimostrando che è necessaria un'azione mirata e più consistente di quella promossa attualmente.

2.3 La CSR nell'ordinamento italiano

Una prima traccia di Corporate Social Responsibility nell'ordinamento italiano può essere ritrovata già nella Costituzione, in cui all'articolo 41 si legge “L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli

³⁶ EUROSTAT, *Sustainable development in the European Union – Overview of progress towards the SDGs in an EU context*, European Union, 2020

opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.”³⁷

A ben vedere, l'Assemblea costituente del 1947 aveva già messo in conto ciò che proprio in quegli anni veniva affermato da Bowen in America, ovvero che le imprese dovessero svolgere la propria attività nel rispetto del contesto ecologico e sociale, dando anche il proprio contributo al suo miglioramento.

Conseguentemente, il primo grande impulso per l'implementazione di una normativa apposita in materia proviene dall'Unione Europea con il Libro Verde promulgato nel 2001, discusso nel precedente paragrafo, che ha costituito l'orientamento di fondo per l'azione dei Governi europei.

A tal proposito, il Governo italiano, in particolare il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha avviato nel 2002 il “Progetto CSR-SC”, dove SC sta per Social Commitment, con l'obiettivo di promuovere l'adozione della cultura responsabile e la consapevolezza riguardo alle tematiche sociali ed ambientali nelle aziende italiane. Partendo dalla definizione di CSR formulata dalla Commissione Europea, il Progetto si propone di coinvolgere soprattutto le Piccole-Medie imprese (PMI)³⁸, peculiari del tessuto aziendale italiano, nello sviluppo di sistemi organizzativi e gestionali innovativi tali da includere i nuovi orientamenti.

Il progetto si presenta particolarmente strutturato e pone le sue basi su tre soggetti promotori, ravvisabili nel Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, le imprese e un CSR Forum che risulta essere una sorprendente novità.

Il CSR Forum rappresenta uno strumento ad hoc istituito dal suddetto Ministero al fine di presidiare tutte le attività operative connesse con l'implementazione del Progetto. Il suo modello organizzativo è imperniato sul multi-stakeholder Forum operante a livello europeo e per questo si compone di rappresentanti delle varie parti sociali (imprese e sindacati), dal Governo e dalle ONG. Per estendere il grado di capillarità territoriale di questa struttura, è

³⁷ Costituzione italiana, articolo 41

³⁸ Definite dalla Raccomandazione UE n.2003/361/CE, recepita in Italia con il DM del 18/04/2005.

Con l'acronimo PMI ci si riferisce a Macro, Piccole e Medie imprese che presentano i seguenti requisiti:

- Numero di occupati inferiore a 250;
- Fatturato annuo non superiore a €50 milioni oppure totale di bilancio annuo non superiore a €43 milioni.

In dettaglio si definisce Piccola Impresa, quella che:

- Ha meno di 50 occupati;
- Ha un fatturato annuo o un totale di bilancio non superiore ad €10 milioni.

Si definisce, invece, Microimpresa, quella che:

- Ha meno di 10 occupati;
- Ha un fatturato annuo o un totale di bilancio non superiori a €2 milioni.

coinvolto anche Unioncamere, ovvero l'Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, l'ente pubblico che rappresenta univocamente il sistema camerale italiano.³⁹

La proposta italiana contenuta nel Progetto si sostanzia di un percorso dinamico che ha come obiettivo finale il coinvolgimento delle imprese italiane sulle tematiche di CSR e che si compone di tre fasi.

La prima fase prevede l'implementazione di forme promotrici e iniziative (in)formative focalizzate sulla diffusione della cultura responsabile all'interno dell'impresa, da attuarsi mediante l'inclusione di Associazioni imprenditoriali e soggetti qualificati.

Attraverso l'adesione volontaria al Progetto si passa alla seconda fase, nella quale si guidano le imprese nell'esecuzione del proprio Social Statement, cioè uno strumento flessibile di rendicontazione sociale fondato su un set di indicatori di performance legate alla CSR. In dettaglio il set di indicatori abbraccia otto categorie di stakeholder (Risorse umane, Soci e Comunità finanziaria, Clienti, Fornitori, Partner finanziari, Stato ed enti pubblici, Comunità e Ambiente) e comprende indicatori di tipo Comune, applicabili per tutte le imprese, Addizionali, applicabili alle imprese di maggiori dimensioni, ovviamente sia di tipo qualitativo che quantitativo.

Il Social Statement elaborato viene poi inviato al CSR Forum, che procederà con la valutazione del documento, identificando questa fase con il livello CSR del Progetto.

L'impresa può a questo punto, decidere se fermarsi al livello CSR oppure andare oltre partecipando attivamente alle iniziative sociali, finanziando un apposito fondo, il Fondo SC. Quest'ultimo è costituito nell'ambito del Bilancio dello Stato ed è deputato ad accogliere le risorse fornite dalle imprese, supportando i progetti determinati nelle linee di azione nazionale. Questa fase, si identifica con il livello SC del progetto.

Con la trasmissione del Social Statement al Forum si avvia la procedura di verifica da parte di quest'ultimo al fine di verificare la validità della documentazione a supporto. Il processo culmina con la comunicazione di un parere all'impresa, che può essere di tipo positivo e in questo caso essa verrà iscritta in un apposito data-base per 3 anni, o di tipo negativo prevedendo la sospensione della procedura di iscrizione.

A tutela degli stakeholder e per migliorare l'affidabilità di questo sistema, sono previsti dei controlli sul campo ex-post da parte di soggetti terzi indipendenti per verificare la veridicità di quanto rendicontato. Al fine di scoraggiare comportamenti opportunistici e poco corretti da

³⁹ www.unioncamere.gov.it/

parte delle imprese sono identificati dei meccanismi di *moral suasion* che si sostanziano in meccanismi di mercato, ovvero l'iscrizione al data-base e la comunicazione al pubblico della violazione e meccanismi collegati agli incentivi di cui possono godere gli aderenti al progetto. Riguardo a questi ultimi, è prevista la possibilità di godere di incentivi fiscali in relazione alle devoluzioni nei confronti del Fondo SC, con modalità individuate dal Ministero.⁴⁰

Con la promozione di questo articolato progetto, l'Italia ha mostrato sin da subito forte interesse e intenzione di sostenere le sue imprese nel passaggio al nuovo modo di fare impresa che si stava delineando.

In applicazione della prima fase del progetto sono state avviate nel 2004 varie campagne istituzionali di comunicazione sia a mezzo stampa che via televisione, nell'ottica di raggiungere una platea più vasta possibile alla quale annunciare la Conferenza Nazionale "CSR un impegno verso il futuro" svoltasi lo stesso anno. Attraverso questi primi passi, si favoriva il dialogo fra Istituzioni, imprese e stakeholder che avevano come obiettivo in comune la creazione di una strategia condivisa sulla Responsabilità Sociale, intesa anche come strumento per aumentare la competitività del nostro paese.

La legge Finanziaria del 2005⁴¹ ha costituito la Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, nota con l'acronimo I-CSR, *Italian Centre for Social Responsibility*, fondata da Ministero del Welfare e altri soggetti pubblici e privati che ne condividano le finalità, tra cui ad esempio l'INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro), Unioncamere e l'Università Luigi Bocconi.

Le principali finalità di questo organismo indipendente riguardano la promozione e diffusione della responsabilità sociale nelle relazioni con i vari soggetti; lo sviluppo di ricerche sul tema CSR per contribuire alla produzione scientifica nazionale ed internazionale; l'agevolazione del dialogo fra i vari attori interessati alla Responsabilità Sociale.

Nonostante il grande fervore iniziale mostrato dal Governo italiano, il progetto CSR-SC non è stato portato avanti dai governi successivi con la stessa enfasi, tanto è vero che si è lasciato ampio spazio alle iniziative locali, quindi regionali e provinciali, e private.

Quanto alle iniziative private, è da sottolineare il grande impegno profuso da associazioni imprenditoriali quali ad esempio Associazione Bancaria Italiana, Federchimica o Confindustria,

⁴⁰ www.bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=8f6619ba-0261-4124-ba2a-416aae427ca9.pdf&uid=8f6619ba-0261-4124-ba2a-416aae427ca9

⁴¹ Legge 30 Dicembre 2004 n.311, art.1 comma 160.

con le quali il governo ha siglato anche dei protocolli d'intesa. Questi soggetti hanno attivato importanti dibattiti e ricerche fornendo contributi sia teorici che gestionali o promuovendo esse stesse la creazione di organizzazioni apposite come Impronta Etica, ISVI, Istituto per i Valori d'Impresa, Sodalitas e tanti altri.

Da non dimenticare il fondamentale intervento di Unioncamere nell'attivare degli sportelli informativi sulla Responsabilità Sociale e progetti di incentivazione, in molte zone dello Stato italiano. Assistendo in maniera ravvicinata le realtà territoriali, ha rivestito così il ruolo di anello di congiunzione fra linee guida nazionali e PMI che essendo fortemente variegate poiché legate al territorio necessitano di misure più particolareggiate.

Spesso, infatti, le attività in materia di RSI avviate da queste imprese risultano mancare di sistematicità, non essendoci a supporto un processo strutturato e formalizzato e per questo motivo non adatto a valorizzare l'impegno profuso né sul fronte della Comunità, né da parte dell'impresa stessa.

A livello subnazionale, invece, si nota la proliferazione di una grande varietà di iniziative volte a sostenere ed integrare la RSI attraverso le sinergie create dall'operatività congiunta di enti locali, quali regioni e province, e associazioni di categoria.

Una delle prime regioni a disciplinare il tema è stata l'Umbria che già nel 2002 ha introdotto interventi per la certificazione di sistemi di qualità, ambiente, sicurezza ed etica⁴² e la costituzione di un Albo per le imprese conformi allo standard SA8000⁴³, di cui si discuterà nel prossimo paragrafo.

Anche la regione Toscana risulta essere pioniera in materia, attivando dal 2000 un progetto finalizzato a sostenere le PMI attraverso servizi informativi e di supporto e l'erogazione di fondi. Interesse che è stato poi formalizzato non solo nell'apposita Legge Regionale 17/2006 contenente disposizioni specifiche per la promozione della RSI, ma anche nello Statuto regionale, dove il tema è considerato come una delle primarie finalità da perseguire. Stesso obiettivo è riportato anche da Emilia-Romagna e Lombardia.

Alla stregua di queste regioni, anche tutte le altre hanno cominciato a muoversi attivamente per andare incontro alle imprese operanti nei propri territori, adoperandosi ad avviare progetti di formazione, consulenze specifiche, ma anche agevolazioni, fornendo contributi a fondo perduto per finanziare l'ottenimento di certificazioni internazionali oppure investimenti diretti all'innovazione tecnologica.

⁴² Regione Umbria - L.R. 21/2002

⁴³ Regione Umbria - L.R. 20/2002

Nonostante la mancanza di un quadro normativo unitario da parte delle istituzioni nazionali, gli interventi locali, sebbene variegati da regione a regione, rispondono tutti alla stessa logica di fondo ovvero diffondere la cultura responsabile ed aiutare le PMI a creare un modello di gestione che valorizzi il loro legame col territorio.

Per dare un indirizzo organico a livello nazionale e in applicazione di quanto previsto dalla Commissione Europea nella Strategia UE 2011-2014, i Ministeri del Welfare e dello Sviluppo Economico hanno varato nel 2012 il Piano d'Azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014 con l'obiettivo di valorizzare le azioni già messe in pratica e orientare quelle future.

Il Piano definisce 6 obiettivi che toccano tutto il ciclo di vita aziendale, ognuno dei quali composto da linee prioritarie, azioni e specifici interventi.

In particolare, gli obiettivi riportati sono:

- Aumentare la cultura responsabile presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali;
- Sostenere le imprese che adottano la RSI, attraverso incentivi, sgravi fiscali, premialità e semplificazioni;
- Contribuire a rafforzare gli incentivi di mercato, facendo leva sul contributo del mondo finanziario in materia di investimenti sostenibili e finanza etica;
- Promuovere le iniziative delle imprese sociali, organizzazione del terzo settore, cittadinanza attiva e della società civile, da perseguirsi tramite un maggiore dialogo fra questi soggetti e le imprese;
- Favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali, mediante la diffusione o il sostegno di linee guida per il reporting;
- Promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione e la solidarietà internazionale, integrando i principi del Global Compact o dell'OCSE.⁴⁴

All'interno del Piano è presente anche una sezione dedicata alla dimensione territoriale della RSI, che si è già detto essere molto più avanzata della dimensione nazionale, nella quale si riportano i risultati di un'analisi effettuata dalle regioni stesse sullo stato di avanzamento delle iniziative da esse avviate.

⁴⁴ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico; Piano d'azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014.

Dalla rilevazione, che riguarda le azioni regionali più significative a partire dal 2005, è emerso che gli ambiti entro i quali le regioni sono state maggiormente attive sono l'imprenditoria ed il lavoro. Seguono istruzione, formazione, politiche sociali, attività internazionali e impresa sociale.

Osservando i risultati del VII Rapporto CSR in Italia, a cura dell'Osservatorio Socialis in collaborazione con alcune importanti imprese del panorama aziendale italiani come FS Italiane e Terna, si può apprezzare il successo riscosso dal Piano d'Azione Nazionale e dalle conseguenti politiche territoriali, almeno per le grandi imprese.

Al 2015, l'80% delle aziende italiane con oltre 80/100 dipendenti dichiara di investire in iniziative di CSR che si concentrano maggiormente nell'area sostenibilità e ambiente (56%) e in sicurezza e benessere dei dipendenti (53%).

In attuazione della direttiva comunitaria 2014/95/CE⁴⁵, il 30 Dicembre 2016 è stato approvato il Decreto Legislativo n.254 relativo alla Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), superando le lacune dell'articolo 2428 del codice civile che, al secondo comma, prevede l'inserimento nella relazione sulla gestione, tra le varie informazioni, di quelle di natura non finanziaria eventualmente necessarie a comprendere l'andamento dell'impresa.

Nel dettaglio, il Decreto introduce l'obbligo di redazione di una dichiarazione contenente informazioni di carattere non finanziario per:

1. Gli enti di interesse pubblico che abbiano un numero di dipendenti superiori a 500 o abbiano superato, alla data di chiusura del bilancio, almeno uno dei seguenti limiti:
 - Totale attivo dello stato patrimoniale superiore a €20 milioni;
 - Totale ricavi delle vendite superiori a €40 milioni.
2. Le società madri di un gruppo, qualificati come enti di interesse pubblico, con un numero di dipendenti maggiore di 500 o un bilancio consolidato che presenti uno dei seguenti valori:
 - Totale attivo dello stato patrimoniale superiore ad €20 milioni;
 - Totale ricavi delle vendite e prestazioni maggiore di €40 milioni.

In ragione dell'appartenenza o meno ad un gruppo d'impresе, l'ente soggetto agli obblighi previsti dovrà redigere una dichiarazione consolidata se partecipa ad un gruppo oppure una individuale in caso contrario e l'organo deputato alla redazione di tali documenti è il Consiglio

⁴⁵ Modificativa della Direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni

d'Amministrazione eventualmente assistito da un comitato Sostenibilità, più specializzato in materia.

L'art. 6 del Decreto prevede due casi di esonero: per gli enti di cui al punto 1 e le eventuali società figlie qualora la dichiarazione sia già predisposta da una società madre oppure da una società madre europea e per gli enti di cui al secondo punto qualora l'ente d'interesse pubblico sia anche una società figlia ricompresa nella dichiarazione non finanziaria resa da una società madre obbligata oppure da una europea.⁴⁶

Le informazioni da inserire nella dichiarazione, richieste dal decreto sono di tipo:

- Ambientale: utilizzo di risorse energetiche, idriche, emissioni di gas a effetto serra e l'impatto attuale ed eventuale dei fattori di rischio ambientali che caratterizzano l'impresa;
- Sociale
- Gestione del personale: azioni relative alla parità di genere e misure attuative di convenzioni internazionali;
- Tutela dei diritti umani: con specifica indicazione delle iniziative intraprese per ostacolare abusi e condotte discriminatorie;
- Lotta contro la corruzione.

Queste devono essere accompagnate da altre notizie di corollario come la descrizione del modello aziendale di organizzazione e controllo (MOG)⁴⁷, i risultati delle azioni intraprese con gli indicatori di performance non finanziaria utilizzati per la valutazione e i principali rischi connessi ai temi di cui si richiede informativa.

Viene esplicitato inoltre, l'utilizzo del principio del *comply or explain*, richiedendo alle imprese obbligate che decidano di non fare disclosure su uno o alcuni dei temi indicati, di motivare tale scelta indicando le ragioni in modo chiaro e articolato.

Per quanto riguarda il regime di pubblicità della dichiarazione, l'art. 5 prevede che possa essere allegata alla relazione sulla gestione oppure comunicata come relazione distinta, specificando in quest'ultimo caso che debba considerarsi come allegato al bilancio, nel senso che segue le stesse regole e tempistiche cui soggiace l'approvazione e pubblicazione del bilancio d'esercizio.

Il Decreto prevede altresì che la DNF sia accompagnata da un'attestazione di conformità al decreto, predisposta dal soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio, che

⁴⁶ D.Lgs. 254/2016, art.6

⁴⁷ In applicazione del D.Lgs. 231/2001

deve costituire comunque un documento distinto dalla relazione contenete il giudizio sul bilancio.

In caso di inosservanza delle disposizioni contenute nel Decreto, l'art.8 sancisce che sono responsabili gli amministratori, i componenti dell'organo di controllo e i soggetti incaricati della revisione legale e le attività connesse all'accertamento di tali fattispecie e provvedimenti conseguenti, sono di competenza della Consob.

2.4 I principali standard internazionali di Responsabilità sociale d'Impresa

Dato il carattere volontario della Corporate Social Responsibility, a parte le disposizioni di carattere generale riportate nei precedenti paragrafi, risulta mancare una normativa specifica che disciplini le modalità con cui un'impresa possa provare il suo comportamento responsabile. Per colmare questa assenza e definire dei parametri con i quali valutare e misurare gli sforzi delle imprese che si impegnano in temi socio-ambientali, sono stati sviluppati sia a livello internazionale, che nazionale, degli standard volti a documentare l'impegno profuso nell'implementazione di un approccio CSR all'interno e all'esterno dell'impresa.

Uno dei primi standard internazionali emanati in materia è lo SA8000, Social Accountability 8000, pubblicato nel 1997 dall'allora Council on Economical Priorities Accreditation Agency (CEPAA)⁴⁸, oggi Social Accountability International, SAI, e revisionato nel 2001, 2008 e 2014 che è la più recente.

Questo standard rappresenta un modello gestionale focalizzato sulle condizioni di lavoro, volto quindi alle aziende che vogliono migliorare tale aspetto, ma che coinvolge direttamente anche altri attori tra cui: clienti, fornitori, consumatori, organizzazioni ambientali e sindacati.

La SA8000 si basa sui principi contenuti in altri documenti internazionali, tra cui le Convenzioni ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro), la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e dei Diritti sull'Infanzia ed è infatti composta da nove capitoli, che identificano le aree oggetto di valutazione:

- Lavoro minorile;
- Lavoro forzato;
- Salute e sicurezza;
- Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva;

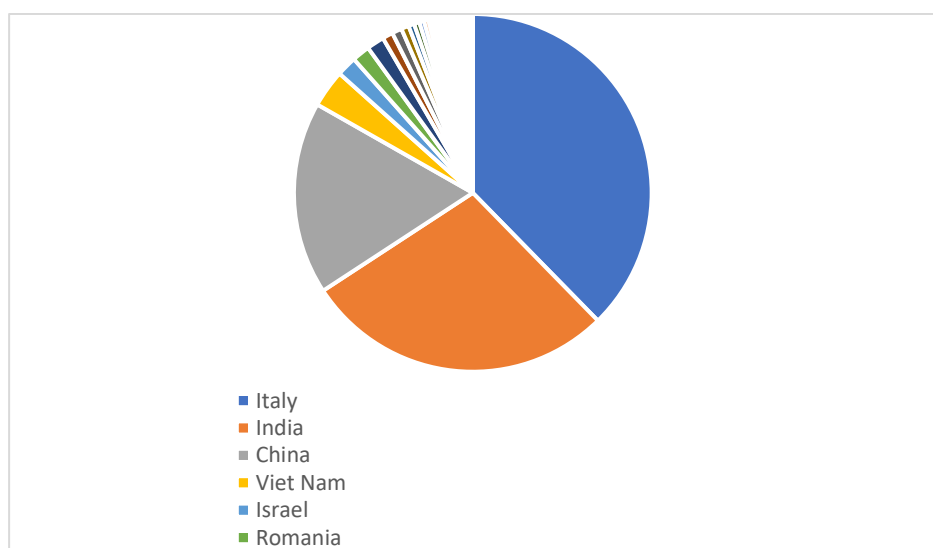
⁴⁸ Emanazione del CEP, Council of Economic Priorities, organismo fondato negli USA nel 1969 per fornire strumenti con i quali analizzare le prestazioni sociali delle imprese.

- Discriminazione;
- Pratiche disciplinari;
- Orario di lavoro;
- Remunerazione;
- Sistema di gestione.

L'ottenimento di questa certificazione costituisce garanzia di conformità alla norma SA8000 attraverso la valutazione effettuata da una terza parte indipendente accreditata dal SAI, mediante i parametri relativi alle nove tematiche appena descritte.

Vari risultano essere i vantaggi derivanti dall'adesione a questo standard, che si concretizzano in una crescita della trasparenza e della credibilità aziendale, comportante sia un beneficio reputazionale che un incremento della fiducia da parte dei consumatori e delle istituzioni, più in generale dell'intero mercato; un miglioramento del clima aziendale facendo sentire i lavoratori tutelati dall'impresa stessa e favorendo in tal modo l'engagement attraverso la condivisione di valori; ma anche una garanzia di eticità e correttezza nella catena dei fornitori. Attualmente, al 2020, risultano essere 4.668 le imprese certificate con SA8000 dislocate in 62 paesi del mondo e, come è possibile osservare nel grafico riportato, proprio l'Italia è prima in classifica con ben 1309 imprese, seguono sul podio l'India con 977 e la Cina con 606, dimostrando un grande distacco con gli altri paesi.⁴⁹

Figura 12: Aziende certificate con SA8000, per Stato



Fonte: Social Accountability Accreditation Services, 2020

⁴⁹ www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm

Altro importante standard di riferimento in materia di CSR è ISO 26000, che non rappresenta una certificazione come l'SA8000 appena descritto, quanto piuttosto delle Linee Guida utilizzabili da ogni tipo di società, indipendentemente dal luogo geografico in cui operano.

La sua prima versione è stata pubblicata nel 2010, dall'International Organization for Standardization, associazione non governativa operante dal 1946 a livello internazionale, alla quale partecipano 165 organizzazioni nazionali per la standardizzazione.

Lo standard ISO 26000 si propone di “assistere le aziende nel contribuire allo sviluppo sostenibile, incoraggiandole ad andare oltre la rispondenza alla legge e promuovere una consapevolezza comune riguardo la Responsabilità Sociale”⁵⁰ e lo fa offrendo una panoramica completa sui concetti, le definizioni, i trend della responsabilità sociale, sui principi e le pratiche che guidano l'azione verso la responsabilità sociale, sulle principali tematiche e problemi relativi all'argomento, ma anche su come includere ed implementare questo approccio sul profilo operativo.

Il contenuto dello standard è ben rappresentato dalla figura che segue, dalla quale si può apprendere che l'organizzazione viene intesa con un approccio olistico, ovvero come un fenomeno che può essere ben analizzato e compreso solo se si considera unitariamente, ma tenendo conto del complesso di relazioni e interdipendenze che lo costituiscono, abbandonando quindi una visione statica a favore di una dinamica.

Figura 13: Temi principali della CSR nell'ISO 26000



Fonte: Discovering ISO 26000 – iso.org

⁵⁰ www.iso.org/standard/42546.html

Lo schema della ISO 26000 è composto da sette capitoli:

1. Ambito di applicazione;
2. Termini e definizioni di alcuni concetti chiave;
3. Capire la responsabilità sociale;
4. Principi di responsabilità sociale;
5. Riconoscere la responsabilità sociale e coinvolgere gli stakeholder;
6. Guida ai temi principali della responsabilità sociale (Figura 13);
7. Guida all'integrazione della responsabilità sociale all'interno dell'organizzazione.

Lo standard, quindi, definisce dei principi generali nel rispetto dei quali è possibile concretizzare una condotta responsabile, che sono:

- Responsabilità;
- Trasparenza;
- Comportamento etico;
- Rispetto degli interessi degli Stakeholder;
- Rispetto della legge;
- Rispetto delle norme internazionali di comportamento;
- Rispetto dei diritti umani.

Non si limita però a questo, ma anzi descrive anche le principali questioni che si trovano ad affrontare le imprese svolgendo la propria attività, che sono riportati in Figura 13, ovvero Governance, diritti umani, pratiche di lavoro, ambiente, prassi gestionali eque, consumatori, coinvolgimento e sviluppo dell'ambiente. Per ognuno di questi sono esposte le possibili azioni specifiche consigliate per un'efficace integrazione della Responsabilità Sociale.⁵¹

I due standard riportati, SA8000 e ISO 26000, rappresentano i principali punti di riferimento per le imprese che intendono seguire un percorso attraverso il quale implementare al meglio la CSR all'interno dell'organizzazione.

Per completare il quadro delle linee guida internazionali, è opportuno fare un accenno agli standard riguardanti l'ambiente, che sono la ISO 14001 che fissa i requisiti di un efficace sistema di gestione ambientale e che, a differenza della ISO 26000, è certificabile. Rappresenta una certificazione di processo atta a dimostrare che l'azienda certificata ha istituito un sistema di gestione adeguato a mitigare gli impatti ambientali delle proprie attività (ma non a dimostrare che l'azienda ha un basso impatto ambientale).

⁵¹ www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf

Differente invece è l'Ecolabel, il marchio europeo volontario di qualità ecologica istituito nel 1992⁵², che rappresenta una certificazione di prodotto. Esso, infatti, caratterizza i prodotti e servizi che rispettano i caratteri previsti, basati sulla qualità della prestazione ambientale durante tutto il ciclo di vita del prodotto/servizio.

Tra gli strumenti istituiti dalla Comunità Europea troviamo l'EMAS⁵³ (Eco-Management and Audit Scheme), un sistema di gestione delle performance ambientali al quale le imprese possono aderire su base volontaria. Si fonda sui principi riportati nella ISO 14000, una serie di standard relativi alla gestione ambientale, ma si caratterizza per la previsione di pubblicare una Dichiarazione Ambientale contenente le informazioni e i dati riguardo gli aspetti ambientali dell'organizzazione nonché i suoi impatti.

Collegato allo SA8000, è la norma ISO 45001 che delinea i requisiti per un efficace sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro ed è certificabile.

⁵² Dal Regolamento n.880/92, oggi disciplinato dal Regolamento CE n.66/2010.

⁵³ Istituito nel 1993 con il Regolamento n.1836, sostituito nel 2009 dal nuovo Regolamento n.1221.

CAPITOLO 3: MISURAZIONE E REPORTING DELLA CSR: LA CORPORATE SOCIAL ACCOUNTING

3.1 L'importanza del monitoring e misurazione delle pratiche di CSR

Dalla discussione finora avanzata è emerso che la chiave per un'efficace implementazione dell'approccio CSR è la sua introduzione a livello sistemico, interpretandola quindi con un'accezione strategica.

Se la si considera in questo modo, o in senso più allargato, come un'estensione della strategia generale, è naturale che anche i sistemi di gestione, pianificazione e controllo della società debbano adattarsi per inglobare gli aspetti derivanti dall'applicazione della suddetta strategia.

Come per ogni strategia aziendale, alle fasi di pianificazione a medio-lungo termine e di definizione degli obiettivi strategici, segue quella del monitoring, che, in un'ottica di miglioramento continuo, è necessaria ad assicurare la messa appunto della strategia stessa in corso d'opera, portando a performance e risultati migliori.

L'impresa, infatti, osservando gli andamenti e le conseguenze operative delle proprie scelte strategiche, opera un'analisi introspettiva che si rende utile su diversi fronti. Sul fronte interno consente di verificare lo stato di avanzamento della strategia, analizzando in dettaglio il grado di rispondenza agli obiettivi prefissati, le azioni che maggiormente hanno contribuito al successo e quelle che meno si sono rivelate efficaci, permettendo di conseguenza al management di ripensare il programma intrapreso e correggerlo, indirizzandolo verso i risultati desiderati.

In questo modo, l'azienda, esplica la propria proattività e capacità di adattarsi al cambiamento, qualità imprescindibili per operare negli attuali scenari sempre più mutevoli e soprattutto per integrare il nuovo approccio responsabile.

Sul fronte esterno, il monitoraggio rappresenta un'attività propedeutica alla conseguente formalizzazione e comunicazione del proprio impegno verso gli stakeholder, che richiedono informazioni sempre più dettagliate, oltre che veritiere ed attendibili.

Relativamente allo specifico tema della CSR, le imprese sono sempre più stimolate a misurare gli impatti socioeconomici delle proprie attività per una serie di motivi che vanno dalla riduzione dei rischi e dei costi, alla creazione e intercettazione di nuove opportunità. Tra queste rientrano sicuramente:

- l'ottenimento o mantenimento della licenza ad operare, ovvero verificare se si stanno soddisfacendo le attese dei vari attori coinvolti direttamente o indirettamente nell'attività;
- migliorare il contesto di riferimento, osservando in che modo l'impresa stia contribuendo al raggiungimento degli obiettivi pubblici di riferimento e tentando di indirizzare gli interventi dei policymaker affinché creino un ambiente adatto a valorizzare l'apporto delle strategie di CSR;
- rafforzare la catena del valore, identificando le opportunità o i punti di debolezza lungo la stessa al fine di intervenire sostenendo l'operato di distributori, fornitori e altri partner;
- Alimentare l'innovazione continua dei propri prodotti e servizi, analizzando i bisogni dei consumatori, le risorse e gli incentivi che rappresentano spunti di riflessione per lo sviluppo di soluzioni innovative.

Il tema del monitoring è strettamente collegato con quello della misurazione. La presenza di obiettivi e item misurabili si trova alla base di un efficace sistema di monitoring e valutazione dei risultati e di conseguenza di un adeguato processo di implementazione strategica.

Sebbene però la misurazione delle performance economico-finanziarie sia ormai prassi aziendale estremamente semplice, quella degli impatti socio-ambientali e quindi dell'efficacia della CSR, oltre ad essere nuova risulta essere abbastanza difficoltosa, per due ordini di ragioni. La prima è il tempo, nel senso che le iniziative socio-ambientali richiedono un orizzonte temporale allargato per esplicitare i propri miglioramenti, dato che operano su fenomeni che per loro natura sono altamente variabili e aggregati a livello di sistema. La seconda ragione riguarda la difficoltà di scindere l'apporto delle varie imprese sugli aspetti analizzati, che sono destinatari di azioni provenienti anche da altre imprese ed attori di diverso genere.

L'esigenza di disporre di un set di dati sui quali prendere delle decisioni trova risposta nella costruzione di una serie di indicatori e metriche, che nella pratica sono definiti come KPI, Key Performance Indicators. Questi ultimi sono degli indicatori relativi a dei fattori critici di successo per l'impresa utilizzati per verificare che si stiano raggiungendo gli obiettivi desiderati, in un'ottica a consuntivo, ma anche per fissare dei target di riferimento, in un'ottica di pianificazione. Considerando la trasversalità della CSR, sarebbe opportuno mappare innanzitutto le aree di intervento nelle quali l'organizzazione decide di agire, per poi determinare all'interno di queste i fenomeni che si intende osservare e su questi costruire il dataset di partenza composto quindi da indicatori che cerchino di catturare più dimensioni

possibili. Le principali linee guida in materia di indicatori sono fornite dagli organismi internazionali in relazione al tema del reporting, che sarà affrontato nel seguente paragrafo, dove ci sarà occasione di approfondire anche questi ultimi.

Nonostante le difficoltà, con il passare degli anni e la crescente importanza di questo tema, sono stati sviluppati molti strumenti in grado di assistere le imprese nella misurazione degli impatti socioeconomici.

Un riepilogo di questi ultimi è riportato nella Guida del World Business Council for Sustainable Development⁵⁴ sulla misurazione degli impatti, pubblicata con l'intento di aiutare le organizzazioni a scegliere tra i vari strumenti operativi quello più adeguato alle proprie necessità.

Nel dettaglio, sono riportati 10 tools estremamente flessibili ed applicabili ad ogni organizzazione ed a qualsiasi livello della stessa e per di più anche pubblicamente accessibili.

Ad esempio, alcuni di essi sono:

- Il Base of the Pyramid Impact Assessment Framework, BoP, sviluppato da Ted London professore alla University of Michigan, che fornisce un quadro per l'identificazione e misurazione dei risultati e degli impatti dell'organizzazione, procurando una comprensione qualitativa degli stessi. Fra le metriche è inclusa una matrice 3x3 di possibili indicatori operanti in 3 aree: benessere economico, capacità e relazioni; per 3 gruppi di stakeholder: clienti, distributori locali e comunità vicine, e perciò necessità di dati esterni. Esso è pubblico e gratuitamente accessibile, ma naturalmente i costi di implementazioni varieranno a seconda dell'ambito e degli obiettivi che l'utilizzatore vuole raggiungere;
- GEMI Metrics Navigator, elaborato dal Global Environmental Management Initiative⁵⁵, in grado di sostenere le imprese nella scelta del giusto mix di metriche adatte a fornire le informazioni più rilevanti per lo sviluppo delle strategie e il supporto alla presa di decisioni. Propone un percorso di 6 step, ognuno dei quali contenente una serie di domande o checklist, per selezionare e valutare il set di indicatori specifici più adatto;
- Impact Measurement Framework, sviluppato dall'Initiative for Global Development, che si focalizza su quattro settori: agroalimentare, energia, servizi finanziari e tecnologie dell'informazione e comunicazione. Per ognuno di essi, sono segnalati i più rilevanti indicatori, incentrati sui maggiori obiettivi d'interesse quali la crescita, efficienza

⁵⁴ www.wbcsd.org/contentwbc/download/2220/28216/1

⁵⁵ Organizzazione leader mondiale, che dal 1990 sviluppa soluzioni e idee sostenibili per le organizzazioni. Conta più di 30 strumenti pubblicamente accessibili, disegnati per le imprese che vogliono migliorare l'ambiente, la propria operatività e la condivisione del valore. www.gemi.org/metricsnavigator/

operativa e produttività lungo la catena del valore, business responsabile e miglioramento dell'ambiente circostante.

3.2 La comunicazione della CSR

La procedura di selezione delle performance sociali da misurare, la conseguente scelta degli strumenti di misurazione e dei relativi meccanismi, culmina con la comunicazione delle informazioni raccolte ed elaborate alle parti interessate, interne ed esterne all'azienda.

Questo processo è in altre parole definito come Corporate Social Accounting, ovvero la dimensione della Responsabilità Sociale che si concentra sulla rilevazione e rendicontazione del comportamento dell'impresa riguardo alle tematiche socio-ambientali e dei risvolti che questo ha sul contesto di riferimento.

Esso si fonda sul concetto di Accountability, che più in generale ispira tutta la disciplina relativa alla governance, e che letteralmente vuol dire “essere responsabili di” o “rendere conto di”. Fa riferimento, quindi, alla necessità di predisporre dei sistemi di direzione e rendicontazione chiari e trasparenti, in grado di esplicitare tutto il processo che c'è dietro alle decisioni e ai risultati dell'organizzazione, con lo scopo di accrescere il livello di fiducia nella stessa.

Ampliandosi lo spettro di informazioni necessarie a supporto dell'implementazione della CSR, si rende doveroso adeguare il sistema informativo aziendale in modo tale che includa i nuovi aspetti. È opportuno che quest'ultimo vada oltre i fenomeni economico-finanziari tradizionalmente considerati e che fornisca notizie utili ad assolvere la sua duplice funzione comunicativa. Da una prospettiva interna, esso deve essere in grado di supportare la funzione di pianificazione e decisione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati; mentre dalla prospettiva esterna deve essere capace di comunicare lo sforzo dell'impresa nel contribuire allo sviluppo socio-ambientale, soddisfacendo le richieste degli stakeholder interessati.

Oltre ad avere una valenza gestionale, la CSA contribuisce a diffondere la cultura responsabile ancora una volta sia all'interno che all'esterno dell'organizzazioni, rafforzando l'engagement con i propri dipendenti e migliorando la relazione esistente con gli stakeholder, che si è visto essere il cuore della Corporate Social Responsibility.

È proprio in questo senso che può cogliersi la veste strategica della rendicontazione, rappresentando il momento finale, ovvero l'output del processo di integrazione dell'approccio responsabile, nonché una fase cruciale della gestione dei flussi informativi verso gli stakeholder.

Affinché la comunicazione espliciti i propri benefici, in qualità mediatore di una migliore relazione con l'ambiente, è necessario che soddisfi alcune caratteristiche:

- Deve essere sistematicamente inglobata nelle attività aziendali a partire dal top management che ha il compito di istituire un assetto informativo adeguato e deve essere ben organizzata sia in termini di struttura che di tempistiche;
- Deve comprendere informazioni di tipo quantitativo ma anche qualitativo, atte a dare una visione completa delle performance aziendali, sia economico-finanziarie che sociali;
- Deve avvenire in senso bidirezionale, ovvero sia in uscita (azienda verso stakeholder), che viceversa, in entrata, attraverso il coinvolgimento e l'ascolto attivo dei portatori di interesse.

Va da sé che le informazioni oggetto delle comunicazioni, oltre a soddisfare i requisiti qui sopra riportati, devono anche essere chiare, veritiere, trasparenti e capaci di riflettere la reale situazione dell'impresa poiché se così non fosse, si ricadrebbe nelle fattispecie del Greenwashing, di cui si è parlato nel primo capitolo di questo elaborato. In quel caso la comunicazione, essendo utilizzata in maniera impropria, non fungerebbe più da veicolo per un migliore rapporto con la società, ma anzi produrrebbe effetti opposti, danneggiando l'immagine aziendale, la sua credibilità e di conseguenza la fiducia che gli stakeholder ripongono in essa.

Considerato il carattere volontario della Responsabilità Sociale, risulta giustificata l'assenza di un quadro normativo disciplinante i caratteri dell'informativa sociale, analogo a quello sviluppato invece per l'informativa finanziaria, rappresentato dalle norme che regolano la costruzione del bilancio d'esercizio.

Per colmare questa lacuna e con la finalità di assistere il mondo aziendale a sviluppare rendicontazioni sociali qualitativamente superiori, numerosi sono stati gli interventi sia istituzionali che da parte degli standard-setter internazionali per lo sviluppo di linee guida e standard, oltre che di processo esaminati nel precedente capitolo, anche di reporting.

La base concettuale su cui poggiano la maggior parte delle linee guida in tema di Corporate Social Accounting è l'approccio denominato *Triple Bottom Line*.

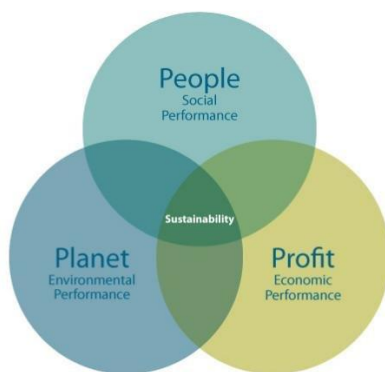
Introdotta per la prima volta dal sociologo ed economista inglese John Elkington nel 1994, fa riferimento all'integrazione nella gestione e soprattutto nei reporting aziendali delle dimensioni sociali ed ambientali.

Partendo dal significato di *bottom-line*, che sta ad indicare il risultato economico dell'impresa (profitto o perdita), con *triple bottom line* l'autore vuole proporre un modello focalizzato

sull'accounting e reporting, in cui alla tradizionale e unica dimensione oggetto di reporting, quella economico-finanziaria, siano affiancati le rilevazioni degli impatti sull'ambiente, *planet*, e sulla società, *people*, passando quindi ad una bottom-line tridimensionale.

Ciò che si auspica con questo contributo, è naturalmente, non solo l'integrazione di tali fenomeni nelle rendicontazioni aziendali, ma un reale cambiamento nell'operatività e valutazione delle organizzazioni, la cui finalità deve tendere ad un progresso sostenibile, che secondo l'autore è raggiungibile tramite l'intersezione dei 3 elementi che lo compongono, come mostrato nella figura seguente.

Figura 14: Modello Triple Bottom Line



Qualche anno più tardi, nel 2004, l'autore individua dei temi critici e all'interno di essi dei drivers che avrebbero guidato la rivoluzione delle imprese verso nuovi modelli gestionali improntati alla sostenibilità.

Figura 15: Sette rivoluzioni verso la sostenibilità

	Old Paradigm	→	New Paradigm
1 Markets	Compliance	→	Competition
2 Values	Hard	→	Soft
3 Transparency	Closed	→	Open
4 Life-cycle technology	Product	→	Function
5 Partnerships	Subversion	→	Symbiosis
6 Time	Wider	→	Longer
7 Corporate governance	Exclusive	→	Inclusive

Fonte: J. Elkington, The Triple Bottom Line: Does It All Add Up, 2004

Come è possibile notare in Figura 15, le aree coinvolte nella transizione, dovuta alle implicazioni derivanti dalla diffusione dell'approccio alla TBL, sono 7:

1. Mercati: in questi la rivoluzione sarà guidata da una crescente tendenza verso la competitività, sviluppando strategie sempre più innovative, abbandonando la mera compliance alle norme o ai modelli standard di business;
2. Valori: la trasformazione si manifesterà col passaggio da un solido ancoraggio a dei valori umani e sociali determinati e immutabili, ad un approccio dinamico a questi ultimi, tenendo in considerazione che essi cambiano con il tempo e le evoluzioni;
3. Trasparenza: le imprese affrontano un cambiamento nel modo in cui effettuano la propria comunicazione, che necessariamente dovrà essere trasparente per affrontare la crescente richiesta di informazioni da parte degli stakeholder;
4. Ciclo di vita tecnologico: in questo caso, le imprese, dovranno spostare il proprio focus dall'accettazione del proprio prodotto al momento della vendita presso il pubblico, alle modalità in cui viene gestito l'intero ciclo di produzione;
5. Partner: l'attitudine degli attori operanti nei mercati sarà direzionata verso la creazione di partenariati, trasformando l'approccio conflittuale per abbracciarne uno simbiotico;
6. Tempo: la rivoluzione sostenibile porta con sé una differente concezione del tempo e del modo in cui esso viene gestito, nel senso che si abbandonerà in modo crescente l'orientamento al breve periodo, spingendo invece la società ad adottarne uno di medio-lungo;
7. Corporate governance: una sostanziale integrazione dell'approccio TBL deve necessariamente avere impulso dal vertice aziendale che dovrà predisporre meccanismi e processi idonei ad accogliere i molteplici punti di vista e aspetti utili a costruire una gestione sostenibile genuina.⁵⁶

3.3 Reporting: Linee Guida Nazionali e Internazionali

L'impegno dell'impresa nell'implementazione di una strategia sostenibile trova la sua formalizzazione in un sistema di reporting adeguato a comunicare efficacemente le performance sociali.

Essendo la strategia sociale essenzialmente basata sulle relazioni fra l'impresa e il suo ambiente, ecco che la rendicontazione assume il ruolo di leva strategica, rappresentando non solo un output informativo della vita aziendale, ma un vero e proprio processo di gestione inglobante altre fasi altrettanto delicate riportate nei paragrafi precedenti.

⁵⁶ A. HENRIQUES, J. RICHARDSON, *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? – Chapter 1: Enter the Triple Bottom Line* by John Elkington, Earthscan, 2004.

Venendo ora, agli aspetti più pratici, è interessante analizzare le linee guida esistenti in tema di reporting della Corporate Social Responsibility, rinvenendosi in quella serie di standard che utilizzati insieme alle norme di processo analizzate nel secondo capitolo, forniscono un sostegno importante alle imprese.

Uno degli standard più conosciuti e utilizzati è lo AA1000 (AccountAbility 1000) elaborato dall'ISEA, Institute of Social and Ethical Accountability, nel 1999.

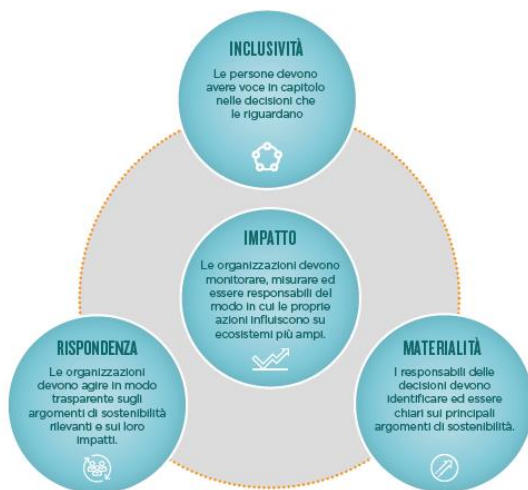
Più che un singolo standard, ad oggi esso rappresenta un framework composto da vari documenti, finalizzato a fornire una guida completa per guidare le imprese verso una performance sostenibile e responsabile.

In dettaglio, sono tre gli standard elaborati:

- *AA1000 AccountAbility Principles*, contenente i principi idonei a guidare le organizzazioni attraverso il processo di identificazione, classificazione e implementazione delle strategie necessarie ad affrontare le nuove sfide sostenibili;
- *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, rappresentante un punto di riferimento per introdurre e coinvolgere attivamente gli stakeholder al processo di creazione di valore dell'impresa, integrando tale approccio all'interno delle operazioni, strategie e governance;
- *AA1000 Assurance Standard*, che fornisce una metodologia integrata per revisionare come l'organizzazione stia dando applicazione ai principi guida dell'AA1000AP, le performance nonché le pratiche di reporting implementate.

Il primo standard, ovvero l'AA1000AP, oltre ad essere il primo ad essere stato pubblicato è anche l'ultimo ad essere stato aggiornato, infatti la sua ultima versione è del 2018. Come già accennato, in esso si ritrovano i principi che le organizzazioni devono adottare se intendono sviluppare un approccio aperto, responsabile e strategico alla gestione della sostenibilità.

Figura 16: i principi di AccountAbility



Fonte: AA1000AP - 2018

Come riportato in figura 16, i principi che guidano gli standard sono:

- **Inclusività:** consiste nell'identificare gli stakeholder e consentirgli di prendere parte alla vita aziendale in ragione dell'interdipendenza esistente fra le due dimensioni, costruendo uno stabile rapporto con stessi attraverso alcune azioni consigliate, come ad esempio la formalizzazione dell'impegno da parte degli organi di governance, il coinvolgimento nei processi decisionali rilevanti, l'integrazione del loro punto di vista all'interno degli aspetti operativi e naturalmente un costante monitoring per assicurare il miglioramento continuo della relazione;
- **Materialità:** fa riferimento all'individuazione e classificazione delle tematiche prioritarie con il criterio della rilevanza, intesa come capacità di influenzare decisioni, azioni e comportamenti dell'organizzazione ma anche del suo contorno sia nel breve che nel lungo periodo. La determinazione degli argomenti materiali richiede l'implementazione di un processo che prevede la raccolta e l'analisi delle informazioni, includendo gli stakeholder, la valutazione della materialità che deve avvenire ed essere comunicata periodicamente, e la considerazione delle conseguenze e degli impatti effettivi, sia interni che esterni e sia positivi che negativi;
- **Rispondenza:** riguarda la capacità di reazione, in termini di tempismo e rilevanza, riguardo agli argomenti considerati materiali e agli impatti connessi. Ciò avviene attraverso lo sviluppo di una strategia di risposta che tenga conto di tutti i principi finora esposti, definendo politiche, target e piani d'azione;
- **Impatto:** il cuore dei principi poiché rappresenta l'oggetto di misurazione e comunicazione al pubblico. Definito come l'effetto del comportamento o delle prestazioni di un individuo o organizzazione sull'ambiente circostante esterno ma anche

su quello interno, una sua comprensione, misurazione e gestione consente all'impresa il raggiungimento di performance più elevate e sicuramente più efficaci.

L'AA1000: series of standards, rappresenta un framework di processo, che indica alle imprese la strada verso la quale direzionare i propri comportamenti per la creazione di un maggiore valore da condividere con il loro ambiente.

Passando invece, alle norme di contenuto, è opportuno introdurre le linee guida del GRI, Global Reporting Initiative, organizzazione non profit che dal 1997 lavora per uniformare il linguaggio con cui le imprese comunicano i propri impatti economici, sociali e ambientali.⁵⁷

La mission del GRI è infatti quella di indurre le imprese a redigere i propri report di sostenibilità, facendolo diventare una pratica diffusa e a farlo attraverso un sistema comune, favorendo in tal modo la comparabilità delle informazioni in essi contenute.

Nel 2013 è stata emanata la quarta generazione di linee guida, G4, alla quale ha fatto seguito la pubblicazione dei relativi standard nel 2016, ispirati dall'approccio Triple Bottom Line enunciato nel precedente paragrafo.

La nuova generazione, G4, è strutturata prevedendo tre standard universali:

- GRI 101 - *Foundation* contenente i principi di rendicontazione;
- GRI 102 – *General Disclosures* contenente l'informativa generale da inserire nel report;
- GRI 103 – *Management Approach* consistente delle modalità di gestione dell'approccio sostenibile,

e tre serie di standard disciplinanti le tre dimensioni da includere nel report:

- GRI 200: temi *Economici*
- GRI 300: temi *Ambientali*
- GRI 400: temi *Sociali*.

Lo standard GRI 101 consente due possibili modalità basiche di utilizzazione delle linee guida, definendo per ognuna di esse delle specifiche forme di dichiarazione:

- In conformità, o in *accordance*, in questo caso sarà necessario soddisfare tutti i requisiti riportati nella Sezione 2⁵⁸ dello standard in questione. La conformità ai GRI può manifestarsi attraverso due ulteriori opzioni:
 - Core: che indica un report redatto con un contenuto informativo minimo;
 - Comprehensive: che segnala un report contenente informazioni più estese su aspetti quali strategia, integrità e governance e sugli impatti.

⁵⁷ www.globalreporting.org

⁵⁸ GRI 101: Principi di rendicontazione, da pag. 17

- GRI-Referenced claim, applicabile alle organizzazioni che intendono utilizzare i GRI per rendicontare soltanto alcuni aspetti economici, ambientali e/o sociali e non tutto la propria situazione.

In ogni caso è previsto che qualora un'azienda utilizzi gli standard GRI per il proprio report, debba comunicarlo al GRI per favorire trasparenza sulle modalità di attuazione degli standard stessi.

Nello stesso standard sono definiti anche i principi di rendicontazione da utilizzare per elevare la qualità del proprio report di sostenibilità. Essi comprendono principi che assistono le imprese nella definizione dei contenuti da includere nel report e principi da seguire per garantire la qualità delle informazioni contenute nel report, entrambi mostrati nella figura seguente.

Figura 17: Principi di rendicontazione GRI

Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report	Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusività degli stakeholder • Contesto di sostenibilità • Materialità • Completezza 	<ul style="list-style-type: none"> • Accuratezza • Equilibrio • Chiarezza • Comparabilità • Affidabilità • Tempestività

Fonte: GRI 101 – Foundation 2016

Come esplicitato in Figura 17, i principi di contenuto ricalcano quelli dello standard già discusso AA1000, mentre quelli di qualità ricordano i principi ispiratori delle informazioni contenute nel bilancio d'esercizio.

Particolarità del GRI è il principio del “contesto di sostenibilità”, che indica la necessità di contestualizzare la performance aziendale, ovvero fornire una rappresentazione della stessa non solo in termini assoluti (cosa ha fatto l'impresa), ma soprattutto in termini relativi e cioè l'effetto degli impatti se rapportati al contesto generale in cui sono inseriti.

Per quanto riguarda la misurazione della performance aziendale utile a rendicontare gli impatti, il GRI nelle sue 3 serie di standard dedicate ai temi specifici, individua una serie di indicatori di performance esplicativi di vari aspetti insiti in ogni macroarea.

Partendo dalla dimensione **economica**, quindi dalla serie 200, sono 6 gli aspetti, e di conseguenza gli standard, di cui si richiede l'analisi, di seguito riportati con i relativi indicatori.

1. Performance economiche: indicazione sulla creazione e distribuzione della ricchezza creata.

- Valore economico diretto generato (ricavi) e distribuito (costi, salari, pagamenti a fornitori, alle istituzioni e investimenti a favore della comunità);
 - Implicazioni finanziarie e altri rischi/opportunità dovuti a cambiamenti climatici;
 - Piani pensionistici o di benefici per i dipendenti;
 - Supporto finanziario ricevuto dal governo.
2. Presenza sul mercato: modalità con cui l'impresa contribuisce allo sviluppo della comunità.
- Rapporto fra salario standard di un neoassunto e salario minimo locale (per genere);
 - Percentuale di senior manager assunti dalla comunità locale.
3. Impatti economici indiretti, misurati da:
- Investimenti in infrastrutture e servizi di pubblica utilità;
 - Impatti indiretti significativi.
4. Pratiche di approvvigionamento, per valutare la relazione con i fornitori e l'ambiente locale, misurate da:
- Percentuale di spesa destinata a fornitori locali.
5. Anticorruzione, informazioni circa le attività implementate per combattere questo fenomeno, misurata da:
- Operazioni valutate per tracciare rischi di corruzione;
 - Comunicazione e formazione sulle procedure di anticorruzione;
 - Eventi di corruzione appurati e azioni reattive.
6. Comportamenti anticoncorrenziali, per non intralciare il corretto funzionamento del mercato, rappresentato da:
- Azioni legali avviate per contrastare condotte anticoncorrenziali, antitrust e monopolistiche.
7. Imposte,
- Approccio alla fiscalità;
 - Governance fiscale, controllo e gestione del rischio;
 - Coinvolgimento degli stakeholder in materia fiscale;
 - Rendicontazione per ogni Paese in cui si opera.

Riguardo l'aspetto **ambientale**, trattato nella serie di standard 300, gli aspetti trattati sono:

1. Materiali, fornendo indicazioni sulle risorse utilizzate come input della produzione, misurati da:
 - Materiali utilizzati, divisi per peso o volume;
 - Proporzione di materiali riciclati utilizzati;
 - Prodotti e imballaggi rigenerati.
2. Energia:
 - Consumo di energia interno;
 - Consumo di energia esterno;
 - Rapporto di intensità energetica;
 - Riduzione dei consumi;
 - Riduzione del fabbisogno energetico dei prodotti e servizi offerti.
3. Acqua:
 - Gestione della risorsa acqua e degli impatti correlati allo scarico;
 - Prelievo idrico;
 - Scarico;
 - Consumo.
4. Biodiversità:
 - Locali aziendali siti vicino ad aree protette;
 - Impatti delle attività, prodotti e servizi sulla biodiversità;
 - Habitat protetti o ripristinati;
 - Presenza di specie protette nelle aree di attività dell'organizzazione.
5. Emissioni:
 - Emissioni dirette ed indirette di gas a effetto serra;
 - Emissioni indirette di gas a effetto serra da consumi energetici;
 - Intensità delle emissioni di gas a effetto serra;
 - Riduzione delle emissioni;
 - Emissioni di sostanza dannose per l'ozono;
 - Emissioni di ossidi di azoto (Nox), ossidi di zolfo (SOx) ed altre rilevanti.
6. Scarichi e rifiuti:
 - Scarico idrico classificato per qualità e destinazione;
 - Tipo e modo di smaltimento dei rifiuti;
 - Sversamenti;
 - Trasporto di rifiuti pericolosi;
 - Bacini idrici interessati da scarichi.

7. Conformità alla normativa:
 - Inosservanza di leggi e regolamenti in materia ambientale.
8. Valutazione ambientale dei fornitori:
 - Nuovi fornitori valutati con criteri ambientali;
 - Impatti negativi sull'ambiente nella catena di fornitura e azioni intraprese.

Relativamente alla sfera **sociale**, contenuta nella serie 400, si segnalano i seguenti punti critici.

1. Occupazione:
 - Neoassunti e turnover dei dipendenti;
 - Benefici forniti esclusivamente ai dipendenti full-time;
 - Congedo parentale.
2. Relazione fra forza lavoro e management:
 - Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi;
3. Salute e sicurezza sul lavoro:
 - Rappresentazione dei lavoratori all'interno dei comitati per salute e sicurezza;
 - Tipologie e tassi di infortunio, malattie, assenteismo e numero di incidenti mortali sul lavoro;
 - Lavoratori con alto rischio di contrarre malattie professionali;
 - Trattazione delle tematiche relative alla salute e sicurezza negli accordi con i sindacati.
4. Formazione e istruzione:
 - Ore medie di formazione per dipendente (annuo);
 - Programmi di aggiornamento delle competenze e assistenza alla transizione;
 - Percentuale di dipendenti che ricevono valutazione periodica della propria performance.
5. Diversità e pari opportunità:
 - Diversità negli organi di governance e nel personale;
 - Rapporto fra remunerazione delle donne e degli uomini.
6. Non discriminazione:
 - Episodi di discriminazione e azioni intraprese.
7. Libertà di associazione e contrattazione collettiva:
 - Attività o fornitori il cui diritto alla libertà di associazione e contrattazione può essere a rischio.
8. Lavoro minorile:

- Attività o fornitori a rischio di presenza di lavoro minorile.
9. Lavoro forzato o obbligatorio:
- Operazioni o fornitori in cui rischia di essere presente il lavoro forzato o obbligato.
10. Pratiche per la sicurezza:
- Personale addetto alla sicurezza.
11. Diritti dei popoli indigeni:
- Episodi di violazione dei diritti dei popoli indigeni;
12. Valutazione dei diritti umani:
- Operazioni revisionate sotto il profilo dei diritti umani;
 - Formazione ai dipendenti sulle tematiche dei diritti umani;
 - Accordi commerciali che includono clausole sui diritti umani.
13. Comunità locali:
- Attività che prevedono la partecipazione della comunità locale e programmi di sviluppo;
 - Operazioni con impatti negativi reali e potenziali sulle comunità.
14. Valutazione sociale dei fornitori:
- Nuovi fornitori sottoposti a valutazione con criteri sociali;
 - Impatti sociali negativi sulla catena di fornitura e correttivi adottati.
15. Politica pubblica:
- Contributi pubblici.
16. Salute e sicurezza dei clienti:
- Valutazione degli impatti sulla salute e sicurezza relative ai prodotti e servizi offerti;
 - Incidenti di non conformità alla salute e sicurezza dei prodotti e servizi.
17. Marketing ed etichettatura:
- Requisiti di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi;
 - Eventi di non conformità in materia di informazione ed etichettatura dei prodotti e servizi;
 - Casi di non conformità a comunicazioni di marketing.
18. Privacy dei clienti:
- Denunce riguardanti la violazione della privacy dei clienti e perdita di dati.
19. Compliance socioeconomica:

- Non conformità a leggi e norme in materie sociali ed economiche.

Dalla lettura degli standard GRI si notano la numerosità e livello di dettaglio, contando circa 79 indicatori, dell'informazione richiesta nel report di sostenibilità, il cui intento è quello di fornire un'immagine quanto più completa e realistica dei contributi dell'organizzazione verso lo sviluppo sostenibile di sé stessa e del contesto socioeconomico globale.

Nonostante queste linee guida siano notevolmente corpose, sono state pensate per essere flessibili ed utilizzabili facilmente da vari di tipi di organizzazioni, motivo per cui rappresentano lo standard più utilizzato attualmente. Infatti, al 2020, il GRI Database conta la presenza di 15.487 organizzazioni e 38.484 Report redatti conformemente ai GRI.⁵⁹

Proseguendo l'analisi sulle linee guida di reporting internazionali, non si può non fare riferimento alle indicazioni fornite dall'*International Integrated Reporting Council*, IIRC, un ente composto nel 2010 da organismi regolatori, investitori, aziende, enti, professionisti e ONG, con la mission di elevare il modo in cui le aziende effettuano il proprio reporting.⁶⁰

Nel 2013 pubblica l'*Integrated Reporting Framework*, IR Framework o Report Integrato, e cioè un documento unico con il quale le aziende comunichino ai propri stakeholder le modalità con cui creano, conservano o distruggono valore nel tempo.

Aggiornato nel Gennaio 2021, esso deriva da un approccio tendente al superamento delle distinzioni fra i vari documenti utilizzati dalle aziende per comunicare i propri andamenti (bilancio d'esercizio, bilancio di sostenibilità e relazione sulla gestione), promuovendo invece un criterio unitario alla gestione dell'impresa e di conseguenza al suo reporting, basato su un *integrated thinking*.

La finalità principale di un report integrato è quella di fornire informazioni riguardo le risorse e le relazioni utilizzate e influenzate dall'organizzazione, spiegando le modalità con cui queste interagiscono con l'ambiente esterno per produrre e gestire il valore nel tempo.

La struttura dello standard prevede l'esposizione di principi guida e contenuti bilanciati in modo tale da assicurare un equilibrio fra flessibilità e regolamentazione affinché sia utilizzabile da numerosi soggetti, garantendo comunque un sufficiente grado di comparabilità delle informazioni fornite.

Naturalmente, ci si aspetta dalle aziende, che un report redatto seguendo l'IR Framework non sia una mera sintesi delle informazioni contenute nei vari documenti aziendali, ma che al

⁵⁹ www.database.globalreporting.org

⁶⁰ www.integratedreporting.org

contrario sottolinei le connessioni esistenti fra essi in modo tale da elevare la comunicazione ad un livello superiore.

Il framework poggia le sue basi su alcuni concetti fondamentali: la creazione del valore, i capitali ed il processo di creazione del valore.

Il termine valore creato ingloba sia il valore che l'azienda crea per sé, che quello creato per gli altri, essendo le due dimensioni fortemente correlate tanto che l'abilità di creazione di una influenza direttamente l'altra. Tale risultato avviene attraverso una serie di attività, interazioni e relazioni che manifestano i propri risultati sui capitali dell'impresa.

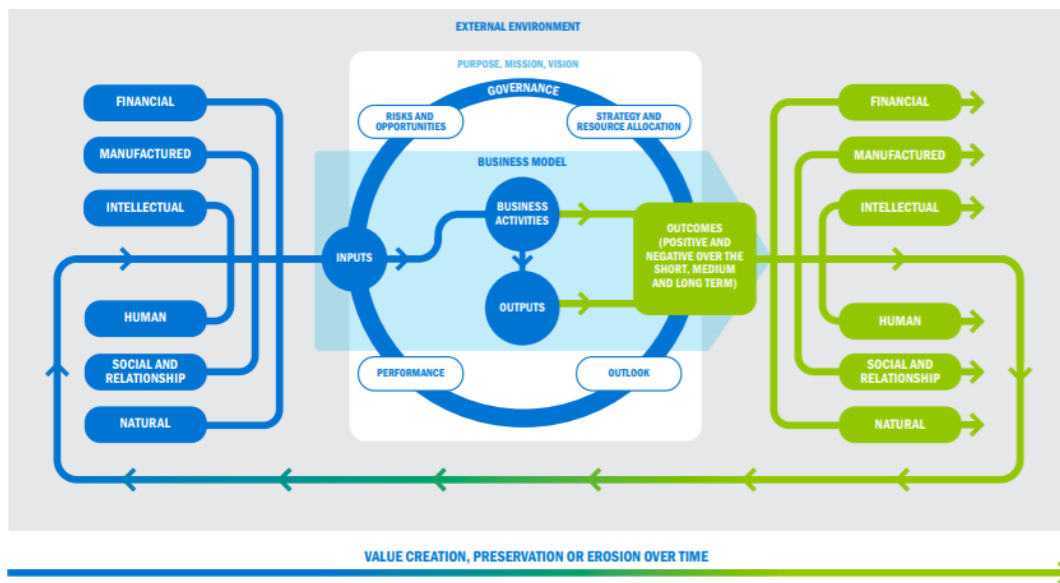
Per capitali si intendono varie forme di capitale aziendale che contribuiscono al processo di creazione, conservazione o distruzione del capitale, classificate in 6 categorie. In ragione della loro partecipazione ai processi aziendali, tali tipologie non rappresentano delle quantità stock, quanto piuttosto dei flussi che si incrementano o decrementano e interagiscono fra loro.

Le vesti che può assumere il capitale aziendale sono quindi:

- Capitale finanziario: l'insieme dei fondi che l'impresa utilizza per la produzione di beni e servizi, sia esso ottenuto tramite indebitamento o fornitura di capitale di rischio;
- Capitale produttivo: oggetti fisici fabbricati con cui l'organizzazione produce beni o fornisce servizi, incluso edifici, attrezzature e infrastrutture;
- Capitale intellettuale: beni intangibili basati sulle conoscenze, incluso proprietà intellettuale e know-how intrinseci come sistemi, procedure e protocolli aziendali;
- Capitale umano: competenze, capacità ed esperienze delle persone comprendente la loro motivazione e abilità di innovazione;
- Capitale sociale e relazionale: relazioni fra e con comunità, gruppi e stakeholder, compreso valori e comportamenti condivisi e reputazione aziendale;
- Capitale naturale: risorse naturali rinnovabili e non e processi che consentono l'operatività dell'impresa passata, corrente e futura come acqua, aria, terra, ecosistema.

Il processo di creazione del valore è rappresentato nella figura seguente, che evidenzia le interconnessioni esistenti fra le molteplici dimensioni investigate dallo stesso Report Integrato.

Figura 18: Processo di creazione del valore



Fonte: Integrated Reporting Framework – 2021

Analizzando l'immagine è possibile notare le varie componenti del processo di creazione di valore, ovvero l'ambiente esterno che fissa le condizioni in cui l'impresa si trova ad operare al quale dalla stessa sono comunicate le intenzioni che si intende perseguire tramite il purpose, la mission e la vision. Al centro vi è la governance, responsabile di istituire un business model adeguato a stimolare l'abilità di creare valore facendo ricorso agli input, rappresentati dai capitali che tramite le attività vengono convertiti in output. La combinazione di attività ed output si riflette negli outcome, ovvero le conseguenze positive o negative sui capitali. Le attività comprese nel business model, e quindi di competenza della governance, si estendono dalla scelta della strategia e allocazione delle risorse, alla valutazione dei rischi e opportunità, analisi e monitoraggio delle performance attuali nonché delle prospettive future. Una revisione periodica di tale modello consente di massimizzare gli impatti positivi e minimizzare quelli negativi, in un'ottica di miglioramento continuo.

Per quanto riguarda i principi guida da utilizzare nella stesura del report integrato, essi sono:

- Focus strategico e orientamento al futuro: descrizione sulla strategia aziendale e sulla sua abilità di creare valore nel lungo termine;
- Connettività delle informazioni: descrivendo i fattori che influenzano il processo di creazione del valore utilizzando un approccio olistico. Maggiore sarà l'integrazione di un "pensare integrato" all'interno dell'organizzazione, più sarà naturale seguire tale principio;

- Relazioni con gli stakeholder: fornire descrizione della natura e qualità delle relazioni esistenti con i portatori di interesse chiave, insieme alle modalità con cui l'azienda comprende, ingloba e risponde ai loro bisogni;
- Rilevanza: il report dovrebbe contenere informazioni che sostanzialmente influenzano l'abilità di creare valore nel tempo;
- Concisione: le informazioni fornite dovrebbero essere sufficienti a comprendere le modalità di attività dell'impresa, garantendo comunque completezza e comparabilità;
- Affidabilità e completezza: riguarda la necessità di includere gli aspetti più importanti e bilanciare gli stessi, evitando errori materiali;
- Coerenza e comparabilità: le informazioni devono essere coerenti nel tempo e comparabili nel tempo e nello spazio.

Relativamente invece, ai contenuti fondamentali da inserire nel report, sono 8:

- Panoramica dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: le informazioni devono rispondere alla domanda “cosa fa l'organizzazione e in che circostanze opera?”;
- Governance: in termini di “come la struttura di governance supporta l'azienda nella creazione di valore nel tempo?”;
- Business model;
- Rischi ed opportunità;
- Strategia e allocazione delle risorse: cioè “dove vuole andare l'azienda e come intende arrivarci?”;
- Performance: rispondendo alla domanda “in che misura l'azienda sta raggiungendo i suoi obiettivi strategici e che impatti ne derivano?”;
- Prospettive: “quali sono le sfide che l'azienda si troverà a incontrare nel perseguimento della sua strategia e quali sono le conseguenze che queste possono apportare al business model o alle future performance?”
- Fondamento della preparazione e presentazione: è necessario che l'azienda spieghi come ha determinato cosa includere nel report e come i temi sono valutati o quantificati.⁶¹

Dalla descrizione riportata dell'IR Framework si nota il suo carattere innovativo, nel tentativo di proporre una visione e di conseguenza una rappresentazione unitaria del fenomeno aziendale,

⁶¹ Integrated Reporting Framework, 2021

comprensivo quindi degli aspetti ambientali e sociali, insiti nella strategia aziendale. Si tratta però, di un modello ancora scarsamente diffuso tra le imprese.

Venendo invece all'analisi del contesto nazionale, si segnala innanzitutto l'intervento del governo italiano in tema di reporting. Come esposto nel precedente capitolo, in sede di recepimento della direttiva comunitaria 2014/95/UE contenente le disposizioni in materia di Dichiarazione Non Finanziaria, è stata approvata in Italia il D.Lgs. 254/2016. Esso impone agli enti di interesse pubblico, l'emanazione di una dichiarazione non finanziaria contenente informazioni di carattere ambientale e sociale.

Oltre a queste disposizioni, in materia di reporting non risultano altri interventi da parte dello Stato, ad eccezione del Progetto CSR-SC discusso nel precedente capitolo, nel quale erano previste delle linee guida per la redazione di un *Social Statement*, accompagnate anche dagli indicatori utili a rappresentare gli impatti sociali ed ambientali delle imprese italiane. Come detto, il progetto è stato col tempo abbandonato e non è riuscito quindi a raccogliere consensi nel mondo imprenditoriale.

Un importante contributo sul territorio nazionale è stato quello del Gruppo Bilancio Sociale, associazione nata nel 1997 composta da professori universitari, professionisti appartenenti agli Ordini dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Società di Revisione ed altri esperti, con l'obiettivo di sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e la diffusione della responsabilità sociale.⁶²

Il lavoro dell'associazione è culminato nel 2001 con l'emanazione della prima edizione dei Principi di redazione del Bilancio Sociale, che rappresenta l'unico riferimento in materia riconosciuto a livello nazionale.

La versione di tali principi attualmente vigente, risale al 2013, che tiene conto delle novità nazionali ed internazionali in materia di Responsabilità Sociale.

Per Bilancio Sociale si intende, non il documento che accoglie la sintesi quali-quantitativa dell'attività di gestione, ma l'insieme delle attività volte a comunicare agli stakeholder l'impatto complessivo dell'attività aziendale.⁶³

Attraverso la pubblicazione di tale documento, si vogliono perseguire vari obiettivi tra cui fornire agli stakeholder una visione complessiva dell'attività, aprendo una fase interattiva di comunicazione sociale e fornire informazioni utili agli stakeholder per ampliare e migliorare le proprie conoscenze e valutazioni riguardo all'impresa.

⁶² www.gruppobilanciosociale.org

⁶³ Standard GBS - 2013

Anche in questo standard è possibile ritrovare dei principi di rendicontazione atti a garantire la qualità del processo di formazione del Bilancio Sociale nonché delle informazioni in esso contenute. Essi sono:

- Responsabilità: è necessaria un'attenta identificazione degli stakeholder aziendali verso i quali l'impresa è responsabile;
- Identificazione: occorre una chiara descrizione della proprietà e del governo dell'azienda, inclusi la mission, vision, i valori e principi etici perseguiti;
- Trasparenza: i processi e le procedure devono essere facilmente comprensibili, soprattutto con riguardo alle scelte discrezionali;
- Inclusione: dando voce, in modo diretto o indiretto, agli stakeholder individuati;
- Coerenza: raggiunta descrivendo la conformità delle politiche e scelte del management ai valori dichiarati;
- Neutralità: il Bilancio deve essere imparziale e scevro da interessi o coalizioni terze;
- Autonomia delle terze parti: in caso di valutazioni, giudizi esterni deve essere garantita l'indipendenza del soggetto terzo;
- Competenza di periodo: gli impatti sociali devono essere rilevati secondo il principio di maturazione e realizzazione dell'impatto sociale, ovvero nel momento in cui si manifestano e non in quello della manifestazione finanziaria delle transazioni da cui derivano;
- Prudenza: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati facendo riferimento alla realtà aziendale e al suo contesto;
- Comparabilità: deve essere possibile il confronto tra bilanci sia nel tempo che nello spazio;
- Comprensibilità, chiarezza e intelligibilità: le informazioni devono essere chiare e concise;
- Periodicità e ricorrenza;
- Omogeneità: utilizzare un'unica unità di conto;
- Utilità: le informazioni devono riflettere le attese del pubblico;
- Significatività e rilevanza: bisogna tener conto degli effetti materiali prodotti nel contesto;
- Verificabilità dell'informazione: deve essere possibile il tracciamento e la ricostruzione del processo di raccolta di dati e informazioni;

- **Attendibilità e fedele rappresentazione:** le informazioni devono, per quanto possibili, rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione, e non essere viziate da errori e pregiudizi.⁶⁴

Questi principi, che sono visibilmente più numerosi di quelli contenuti nelle linee guida internazionali qui sopra analizzate, appaiono essere un mix fra quelli suggeriti dal GRI e quelli dettati per la redazione del bilancio d'esercizio.

Quanto alla struttura e al contenuto, anche nello standard GBS vengono indicati degli elementi fondamentali da inserire nel Bilancio Sociale, che sono:

1. **Identità aziendale e contesto**, fornendo tutta una serie di informazioni utili ai lettori per inquadrare l'azienda e l'ambiente in cui essa opera, tra cui sicuramente quelle sull'assetto istituzionale e di governo, espressamente definite come Indicatori di Corporate Governance, gli orientamenti di fondo espressi dai valori e principi a cui l'impresa aderisce, la missione e le strategie e politiche adottate per raggiungerla;
2. **Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto.** Il Valore Aggiunto qui considerato rappresenta una grandezza economico-finanziaria ma che assume anche valenza sociale essendo determinata in base a due prospettive: l'assolvimento della funzione di produzione e la remunerazione dei portatori d'interesse. In entrambi i casi per giungervi è necessario riaggregare alcune grandezze del conto economico e a questo proposito si rendono necessari tre prospetti: quello di determinazione del Valore Aggiunto Globale, in cui esso emerge come differenza fra valore della produzione e costi intermedi comprendenti anche voci di natura ambientale; un prospetto di riparto del Valore Aggiunto, nel quale esso viene ripartito nelle remunerazioni verso gli stakeholder interni ed esterni (Figura 19); e in ultimo il prospetto per aree di intervento;

⁶⁴ Standard GBS - 2013

Figura 19: Prospetto di riparto del valore aggiunto

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

Fonte: Standard GBS – 2013

3. **Relazione socio-ambientale**, la quale ospita la presentazione dei risultati ottenuti dall'impresa, in termini qualitativi e quantitativi, derivanti dagli impegni assunti e dai programmi realizzati, e gli effetti che questi hanno avuto sui singoli stakeholder. Dalla relazione devono emergere informazioni su due aspetti: quello sociale e quello ambientale.

Per l'analisi della dimensione sociale, sono individuati gli indicatori di performance da esporre per ogni categoria di stakeholder:

- Personale;
- Soci e azionisti;
- Finanziatori;
- Pubblica Amministrazione;
- Collettività;
- Clienti;
- Fornitori.

A scopo esemplificativo, viene di seguito riportata una tabella contenente gli aspetti da analizzare e i relativi indicatori da riportare definiti per la categoria Collettività, scelta per la difficoltà di identificazione sia del perimetro, che delle misure adeguate a rappresentare gli impatti su di essa.

Figura 20: Contenuti per la categoria Collettività

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
benessere economico e sociale - posti di lavoro creati - indotto - iniziative a favore della comunità	n personale dipendente appartenente alla regione o provincia o comune di riferimento/totale personale dipendente	
	n assunzioni/n persone in cerca di lavoro nel territorio di riferimento	
	n assunzioni/totale assunzioni nella regione o provincia o comune di riferimento	
	andamento storico addetti aziende dell'indotto	
	% fornitori appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale fornitori	
	% acquisti da aziende appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale costi d'acquisto sostenuti	
	% fatturato vs aziende appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale fatturato	
	esborsi sostenuti per lo sviluppo di infrastrutture (scuole, strade, ospedali, ecc.)	
rispetto dei diritti umani	ammontare risorse (finanziarie e non) attratte per effetto degli investimenti dell'azienda nella comunità	
	% e n. contratti di investimento che prevedono clausole per diritti umani	
	n violazioni dei diritti delle comunità locali	
	n programmi di gestione degli impatti sulla comunità locale	
	n ore formazione a dipendenti per rispetto diritti umani e contro corruzione	
	% dipendenti istruiti contro la corruzione	
tipologia di soggetti beneficiari delle erogazioni ed iniziative dell'azienda	n iniziative per evitare lavoro minorile e forzato	
	% erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore	Per "soggetti" s'intendono singoli individui, ong, associazioni di volontariato, eventi di beneficenza Per "settore" s'intendono ambiti quali sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc.
	% sponsorizzazioni per tipologia soggetti di destinatari o settore	
	n soggetti (e loro composizione percentuale) beneficiari di iniziative promozionali con impatto sociale	
ammontare contributi erogati in favore di candidati, partiti politici ed istituzioni ad essi collegate	Per "istituzioni ad essi collegate" s'intendono soggetti volti a finanziare, direttamente o indirettamente, l'attività e/o le campagne elettorali di singoli candidati o partiti politici. Per esempio le Fondazioni collegate a personaggi politici	

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
liberalità	importi liberalità	
	erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore	Per "soggetti" s'intendono singoli individui, ong, associazioni di volontariato, eventi di beneficenza, ecc. Per "settore" s'intendono ambiti quali sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc.
	% erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore	
	liberalità/fatturato	
	liberalità/EBT	
sponsorizzazioni	Importi sponsorizzazioni	
	sponsorizzazioni per soggetti destinatari o settore	Per "soggetti" s'intendono singoli individui, ong, associazioni di volontariato, eventi di beneficenza, ecc. Per "settore" s'intendono ambiti quali sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc.
	% per tipologia di soggetti destinatari o settore	
iniziative promozionali con impatto sociale (cause-related marketing)	esborsi per iniziative promozionali con impatto sociale	
	n (e composizione percentuale) soggetti o settori beneficiari di iniziative promozionali con impatto sociale	Per "soggetti" s'intendono singoli individui, ong, associazioni di volontariato, eventi di beneficenza, ecc. Per "settore" s'intendono ambiti quali sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc.
comunicazione esterna	n incontri pubblici	es. azienda aperta
	n visitatori sito internet	
	n articoli, comunicati stampa	
rapporti con scuole ed università	n ed importo borse di studio	
	n ed importo stage, valutazioni sul funzionamento e sui suoi risultati	
contenzioso	n vertenze e procedimenti civili e penali in capo alla società	
	n condanne ed assoluzioni relative a vertenze e procedimenti	

Fonte: Standard GBS – 2013

Riguardo la dimensione ambientale, sono tre le tipologie di informazioni da considerare: quelle di carattere economico-finanziario come la spesa ambientale; quelle di tipo qualitativo comprendenti la filosofia e le politiche adottate come la presenza di Sistemi di gestione ambientale; e i contenuti quantitativi, ad esempio emissioni o consumi. Nella Figura seguente è riportata una tavola di indicatori ambientali, divisa per effetti diretti e indiretti.

Figura 21: Indicatori della dimensione ambientale

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

Fonte: Standard GBS – 2013

- Sezioni integrative, atte a contenere riflessioni di approfondimento su temi quali il dialogo con gli stakeholder, descrivendo le loro aspettative, giudizi e opinioni anche in

relazione al Bilancio Sociale in cui sono contenute, contribuendo al miglioramento dello stesso per l'anno seguente;

5. Appendice, contenente informazioni generiche, definizioni, modalità di calcolo e tutte le notizie complementari a quelle già fornite e utili per consentire una lettura e comprensione approfondita del documento.

Dei vari modelli analizzati, quello italiano risulta essere quello più dettagliato e forse con un'accezione leggermente più "contabile" in ragione del collegamento esplicito con gli schemi contabili del bilancio d'esercizio. Il modello GBS ha poi ispirato la definizione di svariate linee guida settoriali, come ad esempio per le amministrazioni pubbliche, imprese sociali, per il settore del credito sviluppate dall'ABI, Associazione Banche Italiane, organizzazioni non profit e altri.

3.4 Rendicontazione Sociale: strumenti.

Dall'analisi delle linee guida effettuata si può notare come il panorama degli strumenti di rendicontazione sociale sia abbastanza variegato, lasciando ampia e libera scelta alle imprese di seguire i principi e le direttive che meglio riflettono il proprio *modus operandi*.

Numerosi quindi, sono gli strumenti a disposizione del management per comunicare il proprio impegno in tema di Corporate Social Responsibility, classificabili in relazione agli standard seguiti oppure in base all'aspetto che analizzano e riportano.

Fra questi ritroviamo: il Bilancio Sociale, che talvolta indica il documento focalizzato sulle performance sociali dell'impresa ma che nel modello italiano è indicativo del profilo sostenibile e responsabile dell'impresa o il Bilancio Ambientale, contenente informazioni riguardanti gli impatti dell'impresa sull'ambiente naturale. Solitamente utilizzati come sinonimi sono i termini Bilancio di Sostenibilità o Report di Sostenibilità o ancora Report di CSR, e se nello specifico si utilizzano i principi dettati dal Framework IR dell'IIRC si parlerà di Report Integrato.

Qualunque sia il termine utilizzato per identificare lo strumento prescelto, il Bilancio Sociale o Bilancio di Sostenibilità può essere definito come un "documento di sintesi, esito e strumento di un processo di rendicontazione sociale, che rende conto in una prospettiva sia consuntiva che programmatica della mission, strategie, attività realizzate, risultati prodotti e degli effetti

determinati, considerando congiuntamente l'insieme degli stakeholder dell'organizzazione e la pluralità economica, sociale e ambientale delle dimensioni".⁶⁵

Si può notare quindi, che sia nella definizione che nelle guide operative, la visione ispiratrice di fondo relativamente ai modelli di rendicontazione, è quella della *Triple Bottom Line*, che auspica una considerazione unitaria degli impatti del fenomeno impresa.

Fra gli strumenti di reporting deputati a comunicare la Corporate Social Responsibility, oltre a quelli introdotti negli ultimi due paragrafi, vale la pena riportare anche la *Balanced Scorecard*, BSC, che, sebbene non creata appositamente a tal fine come i Report di Sostenibilità o il Report Integrato, risulta essere un valido alleato del management per l'integrazione strategica delle tematiche ESG (Environmental, Social, Governance).

Proposta originariamente da Kaplan e Norton nel 1992⁶⁶, deriva dalla necessità di superare i limiti della contabilità tradizionale che considerava solo i fenomeni di natura economico-finanziaria, proponendo invece un approccio olistico alla misurazione delle performance aziendali, e perciò in linea con il discorso relativo alla sostenibilità.

Nonostante inizialmente fosse stata proposta come modello di reporting, oggi è considerata, anche grazie all'enfasi dei suoi autori, un modello di management strategico, che in virtù della presenza di KPI in ognuna delle quattro aree di analisi, riesce a far emergere le relazioni di causa-effetto esistenti fra le prospettive indagate e la strategia aziendale.

Attraverso l'adozione di un approccio multidimensionale alla gestione, la BSC ha come fine ultimo quello di bilanciare la dimensione finanziaria con quella non finanziaria, gli obiettivi di breve termine con quelli a meglio e lungo termine nonché le misure di successo quantitative e qualitative.

Figura 22: Dimensioni della Balanced Scorecard



⁶⁵ G. COLOMBO, G. SITZ, *Il Bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA, 2003

⁶⁶ R. KAPLAN, D. NORTON, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992

Le dimensioni proposte sono: risultati finanziari, clienti, processi interni di business e crescita e apprendimento organizzativo. Per ognuna di esse il management monitora un quadro di indicatori predeterminati correlati agli obiettivi strategici, individuati secondo la loro capacità di determinare e contribuire al successo di ciascuna area.⁶⁷

Data l'abilità del modello ad assistere il management nel tramutare l'orientamento strategico in strumenti ed obiettivi operativi, ma una presenza ancora limitata della dimensione responsabilità/sostenibilità, si è ultimamente sviluppata la *Sustainability Balanced Scorecard*, *SBSC*. Quest'ultima differisce dall'originaria *Balanced Scorecard* per l'esplicitazione di una dimensione Sostenibile e di obiettivi e misure di performance ad essa direttamente correlate.

Il potenziale di questo strumento è mostrato dal fatto che consente di specificare ed indirizzare obiettivi strategici in tutte le aree della sostenibilità, considerando congiuntamente i problemi di natura economica, ambientale e sociale; e permette di farlo attraverso l'implementazione di un sistema integrato di gestione comprendente le tre dimensioni, come suggerito ancora una volta dall'approccio *Triple Bottom Line*.

Nella pratica l'architettura della *SBSC* potrebbe prevedere, oltre all'aggiunta della dimensione sostenibile facendo aumentare a cinque le aree investigate, la trasformazione dell'area clienti in una più generale di stakeholder, consentendo uno sviluppo della strategia più completo possibile.

Volendo effettuare una panoramica sull'attualità, è interessante analizzare le risultanze della già citata ricerca di KPMG sul *Sustainability Reporting* nel 2020.⁶⁸

Per quanto riguarda i trend futuri sugli standard di reporting, al momento della pubblicazione del report KPMG, si segnalano: l'intenzione dell'Unione Europea di sviluppare uno standard sul non-financial reporting per completare la direttiva già emanata sulla Dichiarazione Non Finanziaria; le 5 maggiori organizzazioni in tema di comunicazioni non finanziarie (GRI, SASB, IIRC, CDSB e CDP)⁶⁹ si stanno impegnando a sviluppare un quadro completo sul corporate reporting; la fondazione IFRS sta elaborando un framework globale sull'informazione non finanziaria, con il sostegno di altre organizzazioni come la IOSCO.

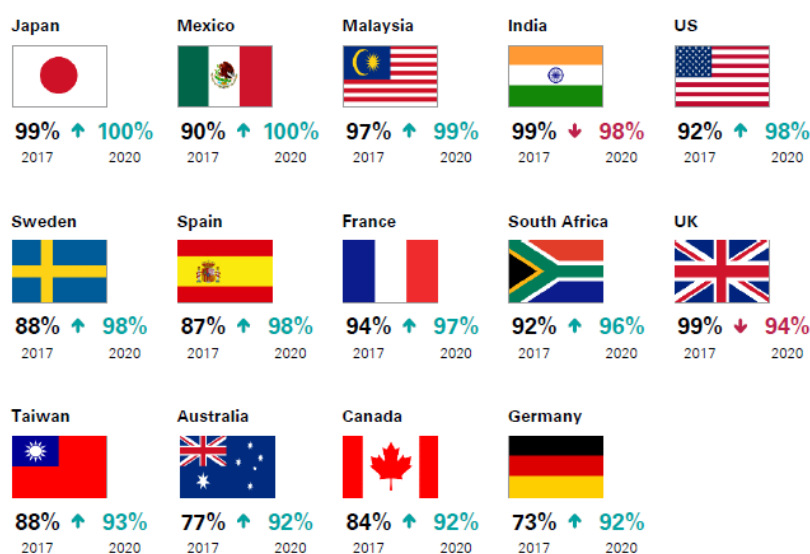
⁶⁷ C.M. FERRO, *Pianificazione e controllo – Eseguire la strategia per creare valore*, LUISS University Press, 2021

⁶⁸ KPMG, *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*.

⁶⁹ In ordine: Global Reporting Initiative, Sustainability Accounting Standard Board, International Integrated Reporting Council, Climate Disclosure Standards Board e Carbon Disclosure Project.

Venendo ai numeri, l'80% delle imprese nel mondo oggi pubblicano i propri Report di Sostenibilità, con una crescita del +5% rispetto alla stessa indagine condotta nel 2017. Al primo posto si attesta il continente americano con il 90% di aziende che fanno sustainability reporting, seguono la regione Asia Pacific con l'84%, l'Europa con il 77% e Medio-Oriente e Africa con 59%. Nella figura seguente si riportano le Nazioni con i tassi di reporting più elevati.

Figura 23: Nazioni con reporting rate maggiori del 90%



Fonte: KPMG, *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*

In alcuni di questi paesi, gli alti tassi sono causati dall'imposizione dei governi, come quelli facenti parte dell'Unione Europea, oppure dai requisiti fissati dalle Borse Valori.

Guardando all'analisi nei vari settori merceologici, si nota che i 6 con i tassi più elevati nel 2020 sono: Tecnologie, Media e Comunicazioni e Industria Mineraria (84%), il settore Automobilistico con 83%, Petrolifero (81%), Chimico e Forestale e carta con 80%.

Spostando invece il focus sulle modalità di reporting, si registra un trend crescente nell'inclusione di dati non finanziari nei report annuali, ma anche un crescente ricorso ai Report Integrati che rappresentano una prassi in paesi quali Sud Africa, Giappone e Sri Lanka, la cui crescita risulta però essere disomogenea.

Le linee guida GRI si attestano come standard globale riguardo la rendicontazione degli aspetti sostenibili, confermandosi come strumento più largamente utilizzato in tutto il mondo, ovvero dal 67% delle imprese analizzate.

Quanto ai temi più o meno trattati nei report di sostenibilità analizzati, si rileva uno scarso interesse verso la Biodiversità, dove però il settore Minerario detiene un primato; ma una crescente consapevolezza delle imprese verso i temi collegati all'emergenza climatica e in particolare 2/3 di esse mostrano dei target relativi alle emissioni di carboni e gas serra.

CAPITOLO 4: L'IMPLEMENTAZIONE DELLE POLITICHE DI CSR NELLE SOCIETA' A CONTROLLO PUBBLICO E A CONTROLLO PRIVATO

4.1 - Il settore dei trasporti ferroviari in Italia

Il settore dei trasporti ferroviari in Italia ha subito negli ultimi 30 anni profonde trasformazioni, essendo coinvolto in un sostanziale processo di liberalizzazione.

L'impulso è partito dalla Comunità Europea con l'emanazione della direttiva 91/440/CEE, recepita in Italia con il D. lgs 146/99, avviando una rilevante riorganizzazione del sistema ferroviario in tutta Europa, che era caratterizzato fino a quel momento dalla presenza di aziende statali in ogni nazione, configuranti dei veri e propri monopoli, molte volte anche dipendenti dal Ministero dei Trasporti. In un mercato sempre più concorrenziale, al fine di incentivare l'evoluzione ed una maggiore efficienza del sistema ferroviario europeo, la direttiva prevedeva alcune misure che hanno effettivamente rivoluzionato la struttura del settore, che sono:

- L'Indipendenza gestionale delle imprese ferroviarie rispetto agli Stati di appartenenza, dovendo disporre di un sistema di gestione, amministrazione e controllo (amministrativo e contabile) separato da quello statale;
- La separazione fra gestione dell'infrastruttura ferroviaria dall'attività di trasporto, tenendo separati anche i conti relativi alle due attività;
- Diritto di accesso per le imprese ferroviarie negli altri paesi UE, per le attività di fornitura di servizi di trasporto merci e passeggeri.

Con queste previsioni, l'Unione Europea ha dato inizio alla fase di liberalizzazione, guidata negli anni dai cosiddetti "Pacchetti Ferroviari" ovvero degli aggregati di norme composti da direttive e regolamenti finalizzati ad indirizzare la transizione verso un mercato unico e più libero.

Il primo pacchetto ferroviario⁷⁰ è stato emanato nel 2001 ed è stato recepito in Italia con il D. Lgs. 188/2003. Esso introduce, tra le varie cose, un regime di canoni d'accesso per l'utilizzo della rete ferroviaria, finalizzato a favorire la libera concorrenza degli operatori e allo stesso

⁷⁰ Composto da: Direttiva 2001/12/CE che modifica la Direttiva 91/440/CEE; Direttiva 2001/13/CE che modifica la Direttiva 95/18/CE e la Direttiva 2001/14/CE che modifica la Direttiva 95/19/CE.

tempo per consentire ai gestori la copertura di una parte dei costi di gestione, alleggerendo così il carico sugli Stati.

Il secondo pacchetto⁷¹ viene approvato nel 2004, recepito in Italia con i D. Lgs. 162/2007 e 163/2007, ed ha riguardato l'introduzione di disposizioni in materia di sicurezza e di operabilità nei vari sistemi ferroviari nazionali; e l'istituzione dell'Agenzia Ferroviaria Europea, ERA (European Railway Agency).

Nel 2007 arriva il terzo pacchetto ferroviario⁷², recepito con i D. Lgs. 247/2010 e D. Lgs. 15/2010, allargando ancora di più i confini del mercato. È stato consentito alle imprese internazionali di transitare e far scendere e salire i passeggeri nelle stazioni nazionali, nel limite in cui questo non comprometta l'equilibrio dei contratti di servizio pubblico.

L'ultimo pacchetto ferroviario ad essere stato approvato attualmente è il quarto, presentato nel 2013 e composto da tre direttive e tre regolamenti⁷³ volti ad incentivare la creazione di uno spazio ferroviario unico europeo. In Italia il quarto pacchetto è stato recepito con vari atti: il D. Lgs. 112/2015⁷⁴, il D. Lgs. 139/2018, D. Lgs. 50/2019 e il D. Lgs. 57/2019. Per contrastare la situazione di stallo in cui versava il settore ferroviario, le misure proposte riguardavano:

- La riduzione degli oneri tecnici e amministrativi per favorire l'ingresso di nuovi operatori sul mercato;
- Il miglioramento della qualità e varietà dei servizi offerti, grazie all'ingresso di nuovi operatori nella gestione del trasporto;
- Il rafforzamento del ruolo dei gestori delle infrastrutture, incrementando l'indipendenza operativa e finanziaria degli stessi rispetto agli operatori, per evitare conflitti di interesse ed un accesso equo ed efficiente della rete;
- Garantire la presenza di personale qualificato e adatto ad operare nel contesto innovativo.

Avendo definito il quadro normativo europeo, risulterà più semplice comprendere le modalità di funzionamento del settore ferroviario in Italia.

⁷¹ Composto da: Direttiva 2004/49/CE che modifica la Direttiva 95/18 e 2001/14; Direttiva 2004/50/CE che modifica la Direttiva 96/48/CE e 2001/16/CE; Direttiva 2004/51/CE che modifica la Direttiva 91/440/CEE.

⁷² Composto da: Direttiva 2007/58/CE (libero accesso); Direttiva 2007/59/CE (licenze armonizzate per i macchinisti) e i Regolamenti 1370/2007 (accesso aperto e servizi pubblici agevolati) e 1371/2007 (diritti dei passeggeri ferroviari).

⁷³ Direttiva UE 2016/797; Direttiva UE 2016/798; Direttiva UE 2016/2370 e Regolamento UE 2016/796, Regolamento UE 2016/2237 e Regolamento UE 2016/2238.

⁷⁴ Che ha recepito la Direttiva 2012/34/UE relativa allo spazio ferroviario unico europeo.

In linea con quanto previsto dalla normativa europea, l'assetto del sistema ferroviario statale è caratterizzato dalla separazione fra gestione dell'infrastruttura e svolgimento del servizio di trasporto ferroviario, che nella pratica si è tradotto in una riorganizzazione del Gruppo Ferrovie dello Stato. All'interno dello stesso, si è resa necessaria la separazione fra Rete Ferroviaria Italiana S.p.A, RFI, società intestataria della concessione di durata sessantennale della rete infrastrutturale e Trenitalia, il soggetto che effettua il trasporto, titolare dei contratti di servizio pubblico nazionale ferroviario (di passeggeri e merci). Entrambe le società sono controllate al 100% dalla Holding Ferrovie dello Stato S.p.A, che a sua volta è controllata dallo Stato attraverso il Ministero dell'Economia e Finanze e per tale motivo si considerano integrate verticalmente.

Alla luce di questa struttura, le società sono assoggettate alle norme del D. Lgs. 112/2015 relative all'indipendenza e alla separazione contabile delle attività di prestazione del servizio da quelle di gestione dell'infrastruttura. Da tale separazione devono essere verificabili i seguenti aspetti: che i finanziamenti pubblici concessi ad una delle due società non siano stati trasferiti all'altra e le modalità di utilizzo delle entrate derivanti dai canoni percepiti per lo sfruttamento dell'infrastruttura.

Il D. Lgs. 139 del 2018 ha ulteriormente rafforzato gli aspetti dell'indipendenza e imparzialità del gestore dell'infrastruttura, prevedendo norme regolatrici di eventuali conflitti d'interesse, consentendo a determinate condizioni di delegare funzioni. Norme aggiuntive sono previste in materia di trasparenza finanziaria relativamente alle entrate derivanti dall'infrastruttura e sui fondi pubblici ed in materia di gestione del traffico introducendo obblighi informativi sull'infrastruttura. È stato altresì istituita una rete europea di gestori dell'infrastruttura con lo scopo di favorire il coordinamento fra gestori e imprese ferroviarie.

In conseguenza delle varie disposizioni europee, nel 2012 ha fatto ingresso nel settore ferroviario italiano, in particolare nel mercato dell'Alta Velocità un nuovo operatore: NTV, Nuovo Trasporto Viaggiatori. Da quel momento, il settore ferroviario italiano si caratterizza per la partecipazione di due soggetti direttamente concorrenti, uno a controllo pubblico RFI, ed il nuovo entrante privato, NTV, acquisito nel 2018 da Global Infrastructure Partners, Fondo di investimenti americano.

È proprio questa compresenza a rendere interessante e caratteristico il mercato ferroviario italiano, in quanto tale situazione è unica in Europa. L'Alta Velocità, il mercato in cui i due soggetti operano, costituisce un'offerta di servizi detta "a mercato" in quanto rimessa alle scelte imprenditoriali delle società che operano il servizio di trasporto passeggeri.

L'infrastruttura ferroviaria, ovvero la rete su cui viaggiano i treni, composta da binari, trazioni elettriche, stazioni e sottostazioni e come già detto, è di proprietà ed è gestita da Reti Ferroviarie Italiane. La società assicura la sicurezza ed il corretto funzionamento della rete, rispettando i Principi di erogazione dei servizi pubblici⁷⁵, operando una corretta manutenzione e garantendo un equo e libero accesso alla rete.

Essendo l'unico soggetto concessionario dell'infrastruttura, i servizi vengono corrisposti da RFI mediante il pagamento di una tariffa composta dal costo direttamente legato alla prestazione del servizio ferroviario, misurato in numero di treni-km movimentati, più una componente legata all'ability to pay dei segmenti di mercato, individuati in (LP Internazionali, Premium, Basic, OSP – LP, OSP – Reg. Merci e tecnici).⁷⁶

Per quanto riguarda la situazione attuale nel settore ferroviario, i progressi più grandi sono stati fatti nel campo dell'Alta Velocità, grazie all'ingresso di Italo che ha sicuramente contribuito all'espansione dell'offerta nonché ad un aumento della competitività.

Il problema però è tali progressi non si sono verificati in modo omogeneo, difatti al di fuori delle regioni in cui sono situati i principali snodi dell'alta velocità, la situazione è addirittura peggiorata, con meno treni in circolazione e meno collegamenti fra varie città interne.

Stando ai dati Istat, al 2019 sono circa 880 milioni le persone che viaggiano in treno, dato che è in costante crescita dal 2008, ma che comunque non è sufficiente se si pensa all'obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂, come previsto dall'Agenda 203. Attualmente le emissioni del settore dei trasporti ferroviari ammontano al 26% in Italia e dal 1990 non si è ridotto.⁷⁷

4.2 Le politiche di RSI nelle società a controllo pubblico: il Caso Trenitalia (Gruppo FSI)

Il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, FSI, ha preso la sua forma attuale dal 1999, in seguito ai provvedimenti europei finalizzati alla liberalizzazione del mercato ferroviario. Attualmente è uno dei gruppi industriali maggiormente sviluppati in Italia, il cui core business è quello del trasporto. La mission del gruppo è infatti, quella di contribuire alla crescita del paese e creare valore occupandosi della mobilità, assicurando un trasporto sicuro, efficiente e comodo.⁷⁸

⁷⁵ D.P.C.M. 27 Gennaio 1994

⁷⁶ Prospetto Informativo Rete 2021 – RFI, www.rfi.it/content/dam/rfi/offerta/offertaaccessorete/prospetto-informativo-della-rete/pir-2021/PIR%202021_ed.luglio2020.pdf

⁷⁷ Rapporto Pendolaria 2021 – Legambiente.

⁷⁸ www.fsitaliane.it

Le attività si estendono in quattro settori di business: Trasporti (in cui opera Trenitalia), Infrastruttura (dove si colloca RFI), Servizi Immobiliari e Altri Servizi.

Le società operative Trenitalia e RFI, come alcune altre appartenenti agli altri settori, sono controllate al 100% dalla Holding Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., che essendo partecipata a sua volta al 100% dal Ministero dell'Economia e Finanze, *MEF*, ed essendo quotata su mercati regolamentati dall'UE, assume il ruolo di ente di interesse pubblico⁷⁹ e per questo soggetta a particolari obblighi informativi, tra cui la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria.

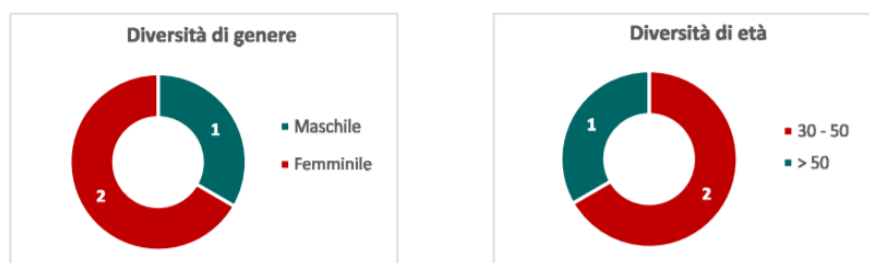
Al fine di comprendere come si sia materializzata l'integrazione delle tematiche relative alla Corporate Social Responsibility all'interno del gruppo, è utile far partire l'analisi dalla struttura di Corporate Governance.

La holding e le principali controllate adottano come modello di amministrazione e controllo quello Tradizionale che prevede un Consiglio d'Amministrazione ed un Collegio Sindacale. L'organo di gestione è formato da 7 consiglieri equamente distribuiti per genere, 4 uomini e 3 donne, e per competenze, 3 consiglieri specializzati in materie economiche e scienze politiche, 1 in architettura e 1 in Fisica, che hanno la qualifica di amministratori indipendenti, ai quali si aggiungono il Presidente del CdA specializzato in informatica e l'Amministratore Delegato anch'egli specializzato in materie economiche e scienze politiche.

All'interno del CdA sono stati istituiti due comitati consiliari che sono: il Comitato Audit, Controllo Rischi e Governance competente anche in materia di responsabilità sociale d'impresa e il Comitato per la Remunerazione e per le Nomine.

Il Collegio Sindacale invece, è composto da 3 membri effettivi e 2 supplenti con la seguente diversificazione:

Figura 24: Composizione del Collegio Sindacale



Fonte: FSI Annual Report 2020

⁷⁹ Come definito dall'art.16 del D. Lgs. 39/2010

Il Collegio risulta essere ben strutturato anche sotto il profilo delle competenze, essendo i 3 sindaci effettivi, più un supplente laureati in discipline economiche ed iscritti presso il Registro dei Revisori legali dei conti, mentre l'altro supplente è laureato in Giurisprudenza anch'egli iscritto al Registro.

Al fine di fornire un supporto e indirizzo più consistenti al management, sono stati istituiti dei Comitati non consiliari i cui componenti sono nominati fra i vertici di alcune funzioni aziendali. Fra questi, quelli che ci aiutano nel discorso circa la Responsabilità Sociale d'Impresa, rientrano:

- il Comitato Etico, incaricato di fornire consulenza riguardo l'applicazione del Codice Etico, supportare le strutture aziendali nella definizione di iniziative correlate al Codice o eventuali modifiche/aggiornamenti;
- il Comitato Pari Opportunità, con lo scopo di promuovere iniziative e azioni volte ad assicurare condizioni organizzative e distribuzione del lavoro più favorevoli ed eque;
- il Comitato di Sostenibilità istituito per garantire l'integrazione delle dimensioni socio-ambientali nelle strategie del gruppo. Per raggiungere questo obiettivo gli sono infatti, affidati numerosi compiti in tema, che vanno dall'identificazione della strategia sostenibile, alla definizione della vision e dei valori e principi verso i quali tendere senza dimenticare ovviamente il monitoraggio degli impatti sociali e ambientali, la valutazione delle performance di sostenibilità e i contenuti del Rapporto di Sostenibilità.

L'impegno del Gruppo verso l'integrazione di un approccio sostenibile affonda le sue radici nel 2008. Da quel momento, gli sforzi per indirizzare tutte le parti del sistema aziendale verso questo primario obiettivo sono stati numerosi e ne sono un esempio: l'approvazione della prima Politica Ambientale nel 2010 accompagnata dalla pubblicazione del primo Report di Sostenibilità, la tenuta nel 2013 del primo Panel degli Stakeholder, un momento di ascolto e condivisione di idee, l'istituzione nel 2016 del Comitato Sostenibilità, l'ottenimento della certificazione ISO14001⁸⁰ nel 2017 insieme all'emissione del primo Green Bond⁸¹.

Nel 2019 è stato adottato il Modello di Governo della Sostenibilità, rappresentante un modello atto ad integrare al meglio la sostenibilità nella gestione del Gruppo, attraverso una definizione della governance e dei processi con i quali si intende perseguire e garantire la completa integrazione di tutte le dimensioni della sostenibilità.

⁸⁰ Tale standard fissa i requisiti di un efficace sistema di gestione ambientale (SGA).

⁸¹ "Strumenti finanziari (obbligazioni) la cui emissione è legata a progetti aventi impatto positivo sull'ambiente, che consentono di finanziare progetti di sostenibilità ambientale." Borsa Italiana

In ragione di questo modello, il Consiglio d'Amministrazione è stato investito della responsabilità dell'intero processo, rientrando fra queste l'approvazione del Rapporto di Sostenibilità e la Dichiarazione Non Finanziaria che devono avvenire previo parere preventivo del Comitato Audit, Controllo Rischi e Governance.

Nell'espletamento di queste funzioni, il CdA è naturalmente assistito dal Comitato Sostenibilità, presieduto dall'Amministratore Delegato.

Sempre al fine di coinvolgere e rendere edotto il più possibile il top management, nel 2016 è stato avviato un programma chiamato "*induction*" che ha coinvolto i membri del CdA e i Comitati di Sostenibilità, nonché gli altri dirigenti delle società controllate, in un ciclo di incontri finalizzati a condividere e rafforzare le conoscenze e le esperienze in materia di sostenibilità.

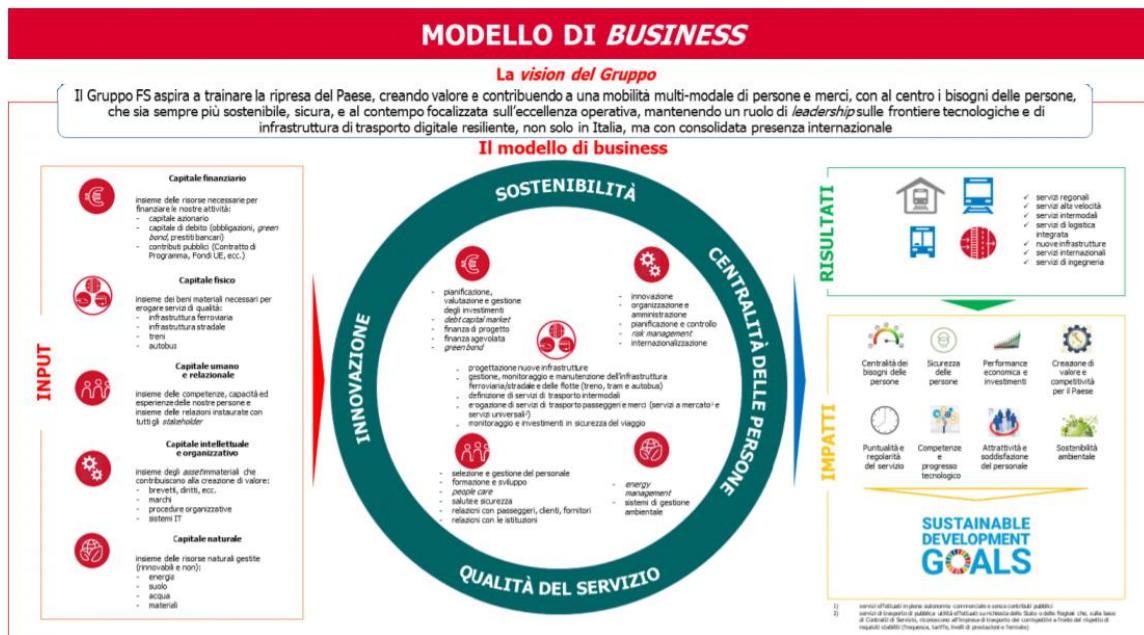
Nel 2019 è stata approvata anche la nuova Politica di Sostenibilità che, ispirata ai principi del Global Compact e agli SDGs, definisce gli impegni che il Gruppo intende assumersi, poggiandosi sui seguenti pilastri:

- Creazione di valore condiviso, conciliando gli obiettivi economici, sociali e ambientali e mettendoli al servizio degli stakeholder e del territorio;
- Coinvolgimento della comunità, attivando processi di stakeholder engagement;
- Sicurezza dei viaggiatori e dei lavoratori;
- Qualità dei servizi;
- Valore dei dipendenti, contribuendo attivamente allo sviluppo delle persone;
- Uso efficiente delle risorse e tutela dell'ambiente, favorendo un approccio Life Cycle Assessment in tutti i processi;
- Rispetto dei diritti umani.

Entrambi i documenti comunicativi delle performance sociali e ambientali dell'impresa, ovvero Dichiarazione Non Finanziaria e Rapporto di Sostenibilità, sono redatti in conformità agli standard GRI – G4 utilizzando l'opzione Core per il primo e Comprehensive per il secondo.

Il modello di business adottato si pone come obiettivo la valorizzazione dei diversi capitali a disposizione dell'impresa, ed è rappresentato in conformità con le linee guida dell'IIRC.

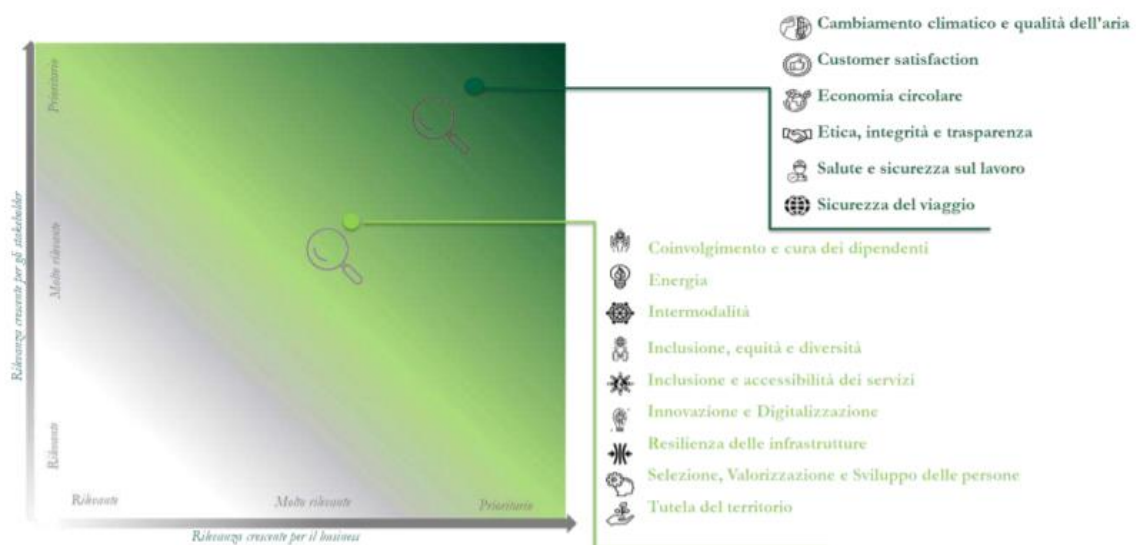
Figura 25: Modello di Business



Fonte: FSI - Rapporto di Sostenibilità 2020

Dall'analisi di materialità svolta annualmente, sono state individuate le tematiche cruciali sia per il Gruppo che per gli Stakeholder, seguendo una logica bottom up introdotta nel 2019, ovvero partendo dalle informazioni ricevute dalle società controllate attraverso varie indagini e survey sottoposte a cittadini, dipendenti, top management ed altri stakeholder esterni. Come si può notare anche nella Figura 25, le tematiche rilevanti sono state collegate agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU, riportate nella figura seguente.

Figura 26: Matrice di materialità



Fonte: FSI – Report di Sostenibilità 2020

In particolare, sono però sei i goal verso cui il Gruppo ha concentrato maggiormente i propri interventi, attraverso la definizione di obiettivi di lungo periodo formalizzati nel Piano Industriale 2019-2023, che sono:



Gli obiettivi correlati a questi SDGs riguardano:

- Mobilità sostenibile, ovvero ampliare la percentuale di mobilità collettiva e alternativa. Il target che si intende raggiungere è il 5% entro il 2030 di passaggi da auto privata a mobilità condivisa (15% entro il 2050);
- Energia ed emissioni, raggiungendo il target Carbon-neutral entro il 2050;
- Sicurezza, assicurando zero eventi mortali sia per i viaggiatori, che per il personale entro il 2050;
- Investimenti in infrastrutture, previsti per un volume di 58 miliardi da investire in infrastruttura, materiale rotabile e innovazione tecnologica;
- Ampliamento della flotta esistente, prevedendo 600 nuovi treni e 1400 bus, anche a ridotto impatto ambientale;
- Creazione di opportunità lavorative, è prevista l'assunzione di 15.000 risorse.

Per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholder, è stata preliminarmente svolta un'attività di mappatura, finalizzata ad evidenziare tutte le categorie rilevanti, per poi organizzare degli specifici momenti di incontro. Tra questi il già citato Panel degli stakeholder che è ormai giunto alla quinta edizione, e rappresenta l'occasione principale in cui stabilire un dialogo collaborativo sulle tematiche emerse dall'analisi di materialità, vedendo la partecipazione di 200 soggetti che hanno contribuito anche alla fissazione di alcuni obiettivi di medio-lungo periodo. Nel dettaglio, le proposte avanzate nei Panel e accolte ammontano a 85. Altre forme di dialogo sono rappresentate dall'ascolto dei clienti attraverso la Customer Satisfaction, partecipazione ad eventi ed attività promosse da varie associazioni di categoria, confronto con i Media attraverso i canali esterni del gruppo. Molto importanti sono i momenti d'incontro organizzati con le associazioni per persone a mobilità ridotta, le quali sono coinvolte in costanti sopralluoghi al fine di migliorare l'accessibilità delle stazioni.

Un aspetto prioritario emerso dall'ultimo Panel con gli stakeholder è quello della Customer Care, al cui scopo sono stati implementati un processo finalizzato alla gestione delle indagini

sul grado di soddisfazione e un sistema di monitoraggio dei reclami, al fine di migliorare la qualità del servizio. A questo proposito, si riporta un miglioramento dei fattori puntualità, pulizia e comfort, ma ad un peggioramento della regolarità e ad un aumento dei reclami, che sono stati complessivamente 74.942. È da considerare però, che tali effetti risultano influenzati dalla crisi pandemica, che durante il lockdown ha causato il quasi arresto del traffico ferroviario.

Venendo alla misurazione quantitativa dell'impatto sociale del Gruppo, viene riportato nel RdS il prospetto di generazione e distribuzione del valore economico generato e distribuito.

In particolare, il Valore Economico direttamente generato al 31.12.2020 è pari a 10.941 milioni di euro, subendo un decremento rispetto agli anni precedenti a causa dalla pandemia, frenando il trend in crescita dal 2017; mentre il valore economico distribuito, indicatore della distribuzione del valore generato agli stakeholder, è pari a 9.621 milioni di euro, anch'esso in diminuzione rispetto all'anno precedente.

Dalla differenza di questi due valori si ottiene il valore economico trattenuto, che può essere considerato come disponibile per i dipendenti o anche la collettività in quanto sarà reinvestito, pari a 1.320 milioni di euro, rispetto ai 2.334 del 2019.

Nell'ambito della catena di fornitura, sono stati introdotti degli standard e criteri di sostenibilità da seguire nelle gare d'appalto, che riguardano: il possesso delle certificazioni ISO 14001, 9001 e 45001, l'uso di materiali eco-compatibili e di fonte energetiche rinnovabili e misure per la sicurezza e salute sul lavoro. L'85% degli acquisti effettuati nel 2019 sono avvenuti presso fornitori italiani, per un valore di circa 4 miliardi che vanno ad aumentare il benessere del nostro paese.

Ma la valutazione delle forniture non si esaurisce al momento della scelta iniziale, anzi attraverso la gestione sostenibile della supply chain, è garantito il monitoraggio delle performance e la verifica anche dopo la sottoscrizione del contratto.

Relativamente all'ambito people, il Gruppo dichiara di porre le sue persone al centro del proprio patrimonio e della propria strategia, identificando una serie di programmi ed eventi.

Guardando ai numeri, le assunzioni che rappresentavano un trend crescente dal 2017, nel 2020 hanno subito una battuta di arresto sicuramente a causa della pandemia; per lo stesso motivo decresce il tasso di turnover che al 2020 si attesta al 12,9%, rispetto al 19,5% dell'anno precedente. Risulta equilibrata la distribuzione del personale per area geografica, ma un dato ancora troppo basso risulta essere quello della percentuale di donne in azienda, pari al 18,2%

sul totale, in crescita rispetto agli anni precedenti e al quale si cerca di rimediare attraverso le numerose iniziative messe in campo per diminuire il gender gap.

L'attenzione del Gruppo verso le persone, che si manifesta attraverso la continua formazione garantita ai dipendenti e la promozione di programmi dedicati allo sviluppo della persona, gli ha fatto guadagnare il primo posto nella classifica Best Employer of choice 2020 di Cesop⁸² da parte dei neolaureati.

Quanto alla sicurezza, dato che il tema è emerso come prioritario dalla matrice di materialità, gli è riservato ampio spazio nel Report. In particolare, vengono analizzati i dati relativi alla sicurezza delle infrastrutture, evidenziando gli incidenti sorti durante il normale esercizio dell'attività sia ai dipendenti che ai passeggeri, i cui rischi sono monitorati e mitigati attraverso un Sistema di Gestione della Sicurezza di Esercizio. Relativamente a queste analisi nell'ambito dei danni alle persone che sono stati in totale 66, divisi in 44 decessi e 22 lesioni gravi, il più alto è quello riguardante le persone che attraversano indebitamente la sede ferroviaria: 52 nel 2020 e 50 nel 2019. Viene posta attenzione anche alla sicurezza dei passeggeri, il cui monitoraggio è svolto in collaborazione con la Polizia Ferroviaria. Gli indicatori, che comprendono furti in stazione, a bordo e di rame e aggressioni al personale ferroviario, registrano un totale di eventi dannosi pari a 2006 complessivi nel 2020, con un trend in decrescita dal 2018. Il dato più alto è relativo ai furti a bordo treno che sono stati 1.175

Sul fronte delle disuguaglianze sociali e solidarietà, si segnalano alcuni progetti promossi d'intesa con Enti Locali, Associazioni del terzo settore e imprese locali:

- Help Center, sono degli sportelli di ascolto incaricati di seguire i soggetti più deboli ed indirizzarli verso percorsi di recupero o assisterli fornendo beni di prima necessità. Il Gruppo interviene in questo progetto concedendo in comodato d'uso gratuito alcuni locali situati all'interno o nei pressi delle principali stazioni. Attualmente la rete si estende in 18 stazioni ferroviarie in tutta Italia e conta 21.716 utenti assistiti, che hanno beneficiato di 506.209 interventi;
- Centri di Accoglienza, supportando i centri gestiti dalle grandi associazioni italiane quali ad esempio gli Ostelli Caritas a Roma e Milano, fornendo anche in questo caso i propri locali in comodato d'uso gratuito per un valore stimato pari a 16.524.000 euro;

⁸² Azienda di consulenza in materia di Risorse umane, leader in Italia per l'Employer Branding.

- Riutilizzo del patrimonio immobiliare, destinando spazi inutilizzati ad attività di valorizzazione del territorio o servizi per i cittadini e trasformando le linee dismesse in linee turistiche, percorsi ciclabili e percorsi verdi;
- Campagne di raccolta fondi.

Il gruppo si dimostra impegnato anche sul tema della cultura, attraverso la Fondazione FS Italiane con lo scopo di preservare e rendere fruibile il patrimonio culturale e storico del settore ferroviario.

4.3 Le politiche di RSI nelle società a controllo privato: il caso Italo

Italo – Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A. viene fondata nel 2006 su iniziativa di quattro investitori italiani, grazie alla liberalizzazione del settore ferroviario. Viene considerata l'apripista di questo movimento, in quanto è stato il primo operatore privato in Europa ad approdare nel mercato dell'alta velocità italiana. In seguito alla prima fase di start-up, durata sei anni, diviene operativa nel 2012 e da allora ha iniziato ad ampliare sempre di più la sua offerta, che si basa su quattro pilastri: Sicurezza, Qualità ed Accoglienza e Sostenibilità, costruiti intorno ai valori di fondo dell'Innovazione e miglioramento continuo.⁸³

Attualmente la compagine azionaria riflette il suo carattere privato, essendo l'azionista di maggioranza Global Infrastructure Partner, con il 72,6%, fondo di investimenti americano, che ne ha acquisito il controllo nel 2018.

Anche Italo adotta il modello di amministrazione e controllo Tradizionale, operando attraverso un CdA composto da 9 membri di cui un Presidente, Luca Cordero di Montezemolo, socio fondatore, un Vicepresidente esecutivo ed un Amministratore delegato tutti e 3 italiani; riguardo agli altri componenti riflettono la proprietà azionaria essendo provenienti da paesi extra Italia, ma il genere femminile è poco rappresentato, essendo solo 2 le donne nel board. Del Collegio Sindacale non è fornita alcuna descrizione.

A tal proposito dalla visione del sito della società, emerge una carenza di trasparenza dato che l'ultimo Annual Report disponibile risale al 2017 e le uniche informazioni riguardanti gli Organi Sociali sono: la composizione della compagine azionaria e i nominativi dei componenti del Board (i CV sono riportati solo per Presidente, Vicepresidente e CEO).

⁸³ www.italospa.italotreno.it

Il Report di Sostenibilità in analisi è risalente al 2019, è la terza edizione pubblicata e la prima invece ad essere redatta secondo gli Standard GRI con l'opzione Core.

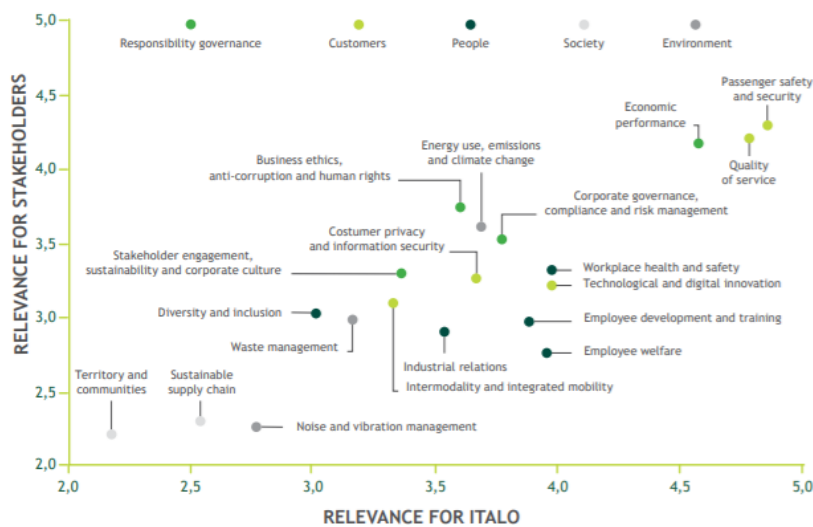
L'integrazione della visione sostenibile all'interno della Governance aziendale è raggiunta mediante la pubblicazione del Codice Etico, regolarmente aggiornato, lo sviluppo di un Piano di Sostenibilità, che è in corso, e l'istituzione recente, 2020, di due organi di governance:

- Il Comitato ESG, presieduto dal CEO e composto dai manager delle principali aree (Finanziaria, Commerciale, Operativa, Sicurezza, Risorse Umane, Affari Legali e Compliance, Produzione industriale e Innovazione). Il suo compito è di assistere il management nell'elaborazione delle policy ESG, armonizzandole con la strategia. Nel dettaglio è incaricato di redigere il Report di Sostenibilità, sviluppare il Piano di Sostenibilità ed i relativi KPI. Il Comitato si riunisce almeno trimestralmente;
- gli ESG Teams: si riuniscono con cadenza almeno mensile e sono suddivisi per le due maggiori aree di sostenibilità:
 - Team Ambiente, coordinato dal direttore della Salute e Sicurezza, si occupa di sviluppare programmi relativi alla protezione dell'ambiente, emissioni e sicurezza, monitorandone l'implementazione attraverso specifici KPIs;
 - Team Governance e Sociale, gestito dal direttore delle Risorse Umane, con il compito di proporre e supervisionare i programmi per i dipendenti, i familiari e la comunità in generale. È incaricato di promuovere una comunicazione interna delle tematiche ESG.

Già dal primo report pubblicato nel 2017, Italo ha dichiarato di impegnarsi nel perseguire i Sustainable Development Goals e in particolare di focalizzarsi su cinque di questi, definendo per ciascuno di essi politiche e target. Nel dettaglio questi erano: SDG 13 – Agire per il clima, da attuarsi attraverso la politica di sostenibilità ambientale, politica degli acquisti, dematerializzazione e gestione dei rifiuti; SDG 9 – Industria, Innovazione e Infrastrutture, sviluppando gli aspetti della sicurezza, formazione su quest'ultima e tecnologia innovativa; SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica, assicurando la formazione, un adeguato processo di selezione del personale e sviluppo della carriera e Welfare aziendale, SDG 5 – Gender Equality, aumentando la presenza femminile e la diversity e in ultimo il SDG 11 – Città e comunità sostenibili promuovendo la cultura territoriale e la solidarietà sociale.

Ad oggi, nonostante l'impegno verso gli SDGs sia comunque costantemente perseguito, i temi su cui si focalizza l'azienda sono determinati, in linea con gli standard internazionali, attraverso la mappatura degli stakeholder, che sono 10, e una conseguente analisi di materialità, il cui output è una matrice di materialità attraverso la quale gestire i temi prioritari.

Figura 27: Matrice di Materialità



Fonte: Italo – NTV – Rapporto di Sostenibilità 2019

Come evidenziato dalla matrice, i temi più rilevanti sono la sicurezza dei passeggeri, la qualità del servizio e le performance economiche, che riflettono la natura privatistica del soggetto di controllo.

Il Report è suddiviso per temi di sostenibilità, ovvero Ambiente, Clienti, Persone e Società. Con riferimento all'Ambiente, la società si è dotata di un Sistema di Gestione Ambientale, certificato dalla norma ISO 14001. La centralità della sostenibilità ambientale è dimostrata dall'adozione di una flotta altamente innovativa e sostenibile, infatti i treni sono costruiti con il 98% di materiali riciclabili, hanno un peso ridotto e sistemi che consentono un risparmio ed un riciclo di energia.

È stato adottato un sistema di gestione dei rifiuti, in linea con l'European Waste Catalogue (EWC) che consente di identificare in tutta la catena di produzione, la tipologia di rifiuti e le modalità di smaltimento.

Nella sezione clienti viene ribadito che uno dei pilastri dell'attività di Italo è garantire un'alta qualità del servizio sia on board che in stazione, che viene assicurata e monitorata attraverso continue valutazioni ed attività tra cui: questionari sulla soddisfazione dei clienti, la presenza

di istruttori e tutor a bordo per assistere e migliorare le performance, programmi di audit continui ed attività di reporting giornaliera da parte del personale di bordo al fine di verificare la rispondenza agli standard di qualità.

Attraverso l'analisi dei KPI di riferimento, è emerso che tre sono le caratteristiche maggiormente apprezzate e che hanno registrato una crescita rispetto agli esercizi precedenti: qualità della connessione Wi-Fi a bordo, Puntualità e qualità dei servizi di accoglienza (cibo e bevande). Attenzione viene posta anche sull'accessibilità alle persone con mobilità ridotta, garantita su tutti i treni attraverso infrastrutture adeguate e un servizio di assistenza apposito per il quale è stato rilevato un solo reclamo, e sulla sicurezza dei passeggeri. Per quest'ultimo è stato previsto un sistema di gestione della sicurezza che vede nei macchinisti e i Train Manager le figure responsabili della sua applicazione operativa. Rilevante anche il discorso sull'intermodalità e mobilità integrata all'interno del quale Italo si è mosso lanciando nel 2015 il servizio Italobus, con il duplice obiettivo di collegare le principali stazioni con i centri meno collegati e promuovere una mobilità sostenibile. Nell'ottica di coinvolgimento della comunità locale, Italo sta cominciando a sviluppare delle partnership con alcune compagnie di trasporto pubblico locale.

Riguardo l'area People, la società è molto focalizzata sulla gestione delle proprie risorse umane, che vengono considerate un elemento centrale della sua strategia e del successo raggiunto. Attualmente la società conta con 1.293 dipendenti di cui il 46% donne, dimostrando un'attenzione verso il bilanciamento di genere. Un tratto distintivo della società è quello di investire nei giovani, tanto è vero che il 75% dei nuovi ingressi, che nel 2019 sono stati pari a 404 unità, hanno un'età inferiore a 30 anni. Sul totale, gli over 30 rappresentano il 33% degli impiegati. Attenzione viene posta anche alla geografia dei neoentranti, nel tentativo di diminuire il gap nel mercato del lavoro esistente fra Nord e Sud Italia, da cui provengono 175 e 229 neoassunti rispettivamente. Sempre in quest'ottica viene fatto notare che 65 dipendenti sono nati al di fuori del territorio italiano e apportano una cultura e prospettiva eterogenea, rappresentando 35 diversi paesi.

La società si impegna a migliorare la qualità della vita dei suoi dipendenti, avviando un programma di welfare aziendale chiamato *Itales*, che si basa su quattro aspetti:

- Cura, fornendo assicurazione sanitaria e programmi di prevenzione;
- Cultura, attraverso programmi di apprendimento;
- Engagement, organizzando eventi informali sportivi come tornei di calcio o beach volley oppure ricreativi, come feste di Natale;

- Bilanciamento, programmi per il work-life balance dedicati anche alle famiglie dei dipendenti o programmi specifici per i giovani.

Priorità viene data alla formazione, necessaria per assicurare un'alta qualità del servizio e sviluppo delle risorse. A tal proposito, la società si è dotata di una Training School interna altamente specializzata. In particolare, sono previste delle ore di training ordinarie che sono mediamente 142 per persona, alle quale si sono aggiunte 122 ore straordinarie nel corso del 2019, sia per lo staff operativo che per le posizioni manageriali, dimostrando il carattere continuo della formazione.

In tema di Società, viene riportato l'impegno profuso nelle iniziative volte al sostegno della comunità che sono 21 per un valore di 70.000 euro. Tra queste si ritrovano collaborazioni con le associazioni di ricerca, ad esempio Telethon, AISM per la sclerosi multipla, Telefono Rosa e Humana People to People Italy che intende promuovere l'economia circolare e infatti a tal proposito sono stati installati negli staff corners di alcune città (Napoli, Roma e Milano) delle box e containers per raccogliere vestiti utilizzati. Sono promosse anche iniziative a favore della cultura attraverso cooperazioni con musei, festival, teatri o eventi culturali.

In questa sezione viene inoltre descritto lo sforzo nel promuovere una Supply Chain sostenibile. A tal fine sono utilizzati strumenti per verificare il possesso di determinati requisiti di sostenibilità nella scelta dei fornitori, come ad esempio il possesso di certificazioni, ma anche verifiche successive e ispezioni da parte di Italo, per controllare che le informazioni fornite siano veritiere.

Sul fronte del contributo allo sviluppo della comunità locale, dei 444 business partner, il 93,2% è situato in Italia che assorbono il 96,8% della spesa per fornitura, pari a 491,4 milioni di euro.

Figura 28: Divisone della spesa per fornitura per paese.

Product/Service category	Italy		European Union		Rest of the world		Total	
	Spending (million €)	% of total spending	Spending (million €)	% of total spending	Spending (million €)	% of total spending	Spending (million €)	% of total spending
Provision and maintenance of rolling stock	215.5	42.5%	-	-	-	-	215.5	42.5%
Network access costs	161.6	31.8%	-	-	-	-	161.6	31.8%
Facility management	12.8	2.5%	-	-	-	-	12.8	2.5%
Information technology	17.7	3.5%	2.8	0.6%	0.9	0.2%	21.4	4.3%
Miscellaneous	83.8	16.5%	1.0	0.2%	11.4	2.2%	96.1	18.9%
Total	491.4	96.8%	3.8	0.8%	12.3	2.4%	507.4	100%

Fonte: Italo – NTV – Rapporto di Sostenibilità 2019

4.4 L'implementazione di politiche di RSI in rapporto al tema del controllo societario.

Avendo dato uno sguardo ai Report di Sostenibilità di entrambe le società analizzate, si può procedere ad un'analisi comparativa fra Ferrovie dello Stato Italiane e Italo sulle modalità in cui applicano e comunicano il proprio impegno in Corporate Social Responsibility. L'intento di questo confronto è verificare le modalità di integrazione della CSR in rapporto alla tipologia di controllo societario, ovvero analizzare se e come si rilevino differenze fra una società a controllo pubblico, come FS Italiane, ed una a controllo privato, ossia Italo.

Come già analizzato nei precedenti capitoli di questo elaborato, sebbene ad oggi si sia allargato il concetto di Corporate Governance e insieme ad esso, la platea di soggetti da considerare nell'attività di impresa, il tema del controllo societario resta rilevante, in quanto, seppur indirettamente, è in grado di influenzare le direzioni e gli orientamenti strategici che l'azienda intende perseguire.

Sul piano teorico, nonostante quando si parli di CSR si sia soliti fare riferimento al settore privato, risulta essere un tema rilevante anche e soprattutto nel settore pubblico in quanto assume un ruolo centrale nel portare avanti lo sviluppo sostenibile della comunità di riferimento. Ad opinione di alcuni studiosi, le organizzazioni pubbliche possono addirittura performare superiormente in termini socio-ambientali rispetto a quelle del settore privato, dal momento che le azioni delle prime sono naturalmente connesse a politiche pubbliche direzionate al benessere della società e in ragione di questo riuscirebbero ad ottenere risultati migliori, facendo meno sforzi.⁸⁴ Nel caso specifico oggetto di analisi, sebbene il Gruppo FSI non sia propriamente un'organizzazione pubblica in quanto non soggiacente alle norme di diritto pubblico, risulta comunque avere un ruolo strategico nell'attuazione delle politiche pubbliche sociali ed ambientali, in ragione del fatto che è partecipata da un Ministero, il MEF, e fornisce servizi di pubblica utilità.

Naturalmente, adottando una prospettiva analitica esterna e quindi basata esclusivamente sull'osservazione di ciò che le aziende comunicano attraverso i propri Report, le considerazioni che ne conseguono non risulteranno esaustive nel descrivere il modo in cui le stesse integrano al proprio interno gli aspetti relativi alla Corporate Social Responsibility. Difatti, per avere una visione completa, accanto all'analisi dei Report di Sostenibilità, sarebbe opportuno procedere a delle ispezioni interne ad entrambe le organizzazioni al fine di valutare il grado di

⁸⁴ A. BALL, J. BEBBINGTON, *Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organizations*, Editorial: Public Money & Management, 2008

corrispondenza fra integrazione effettiva nei processi aziendali e informazioni comunicate. In questa sede, pertanto, si procederà ad un'indagine prettamente esterna, basata sull'osservazione delle analogie e differenze risultanti dai Report di Sostenibilità pubblicati, nell'obiettivo di determinare il modo in cui la qualità del soggetto controllante abbia delle conseguenze sulle modalità di rendicontazione e comunicazione delle performance.

Entrando a questo punto nel vivo della discussione, si nota subito che il Gruppo FSI abbia integrato i temi della sostenibilità da un tempo considerevolmente superiore a quello di Italo; infatti, le prime iniziative sostenibili di Ferrovie arrivano nel 2008 mentre in Italo si comincia a parlare di sostenibilità solo a partire dal 2017. Da tale osservazione iniziale è possibile comprendere come la comunicazione della Responsabilità Sociale e, si immagina, di conseguenza anche la relativa integrazione nei processi aziendali, sia sicuramente più strutturata nel soggetto a controllo pubblico, che in quello privato.

Entrambe le aziende redigono il Report secondo le linee guida GRI, tuttavia mentre sul sito del Gruppo FSI è disponibile il Report del 2020, sul sito di Italo l'ultima versione del report risale al 2019. Oltre a quest'ultimo, mancano anche gli Annual Reports dall'anno 2018 in poi, denotando una mancanza di trasparenza su diversi fronti.

Relativamente alla governance della CSR, entrambe le entità si sono dotate di un Comitato per la Sostenibilità e di un Codice Etico, ancorché a supporto di quest'ultimo solo nel Gruppo FSI si rileva un Comitato apposito, che risulta quindi assente in Italo.

Ancora, entrambe le società svolgono annualmente e riportano nel Report i risultati delle attività di mappatura degli stakeholder e conseguentemente delle tematiche rilevanti, finalizzate a canalizzare i propri sforzi in relazione a quanto emerge dalle indagini effettuate.

Le tematiche derivanti dalle analisi di materialità sono pressoché simili tra le due aziende, ad eccezione per una, ovvero le performance economiche, presente solo nella matrice di Italo, che a parere di chi sta scrivendo, risulta correlato con le preoccupazioni di un soggetto economico di natura prettamente privata. Entrambe le società collegano i temi materiali con gli SDGs, focalizzando l'attenzione su 5/6 di essi, in particolare quelli riguardanti il cambiamento climatico, lo sviluppo economico e territoriale e l'innovazione infrastrutturale; cosicché oltre a perseguire obiettivi socialmente condivisi, si contribuisce a progredire nell'avanzamento degli stessi.

Sul piano del coinvolgimento degli stakeholder, appare molto più organizzata e concreta l'attività del Gruppo FSI, che organizza eventi annuali con i soggetti interessati, ma soprattutto

riporta il contributo che questi hanno dato in termini di proposte avanzate ed accolte, informazione che non è presente nel Report di Italo.

Non è possibile effettuare un confronto riguardo i numeri relativi al Valore economico generato e distribuito, in quanto l'informazione è presente nel Report del Gruppo FSI, ma non in quello di Italo.

Entrambe le società posseggono la certificazione ISO 14001 e comunicano molto approfonditamente le informazioni riguardante la sfera ambientale, in quanto un aspetto delicato in relazione all'attività. In questo ambito sono forniti dati quantitativi e qualitativi relativamente alle emissioni di carboni e gas serra, ai consumi di energia elettrica e alla gestione dei rifiuti. Per ognuna di queste categorie sono riportate, da entrambe le società, le iniziative che si intende perseguire per un loro miglioramento.

Molta attenzione è posta sulla scelta dei fornitori, all'interno della cui procedura sono stati inseriti da entrambe le società dei requisiti legati alla sostenibilità, verificando che questi sussistano anche conseguentemente alla fornitura. Ambedue le entità, inoltre, riportano di fornirsi prevalentemente, da soggetti italiani, destinando circa il 90% della spesa per fornitura allo sviluppo economico del paese.

In riguardo alla dimensione People, ovvero dei dipendenti, viene data informativa più elevata nel Report di Italo, che per i propri dipendenti ha implementato una robusta politica di Welfare, descritta nei minimi dettagli. Migliore rispetto a FSI anche lo sforzo nel ridurre il gender gap, essendoci in Italo un migliore bilanciamento fra figure femminili e maschili.

Per ciò che attiene alla sfera Sociale, il Gruppo FSI si distacca notevolmente, contribuendo effettivamente con i programmi implementati, al miglioramento delle condizioni dei più disagiati attraverso la messa a disposizione del proprio patrimonio mobiliare. In aggiunta, vengono finanziati dei programmi di pura beneficenza, che invece rappresentano l'esclusività nel caso Italo.

Alla luce delle analogie e differenze finora esaminate, il tipo di approccio alla Corporate Social Responsibility utilizzato dai due soggetti analizzati appare per certi versi simile. Ciò si evince soprattutto negli aspetti più formali, come la scelta di pubblicare un Report di Sostenibilità redatto in conformità con le linee guida GRI, ma un po' meno dagli aspetti sostanziali, ovvero dalle tematiche ritenute rilevanti di cui è data ampia descrizione e spiegazione. Proprio su questo punto, si rileva un discostamento del Gruppo FSI che dimostra di rapportarsi alla Responsabilità Sociale seguendo un'impostazione più sistematizzata all'interno dei processi aziendali, inserendo degli obiettivi legati alle dimensioni ambientali e sociali anche nel Piano

Industriale approvato nel 2019, integrazione che sembra invece essere ancora in fase di sviluppo in Italo, che nell'ultimo report comunica di stare lavorando ad un Piano di sostenibilità ad hoc. Proprio da tale approccio deriva una comunicazione più chiara della direzione che FSI intende intraprendere, basata su target specifici misurati sia qualitativamente che quantitativamente riportando gli indicatori di performance utilizzati nella valutazione di molti aspetti, informazioni che risultano essere carenti nel Report di Italo.

Sicuramente, la maggiore organizzazione in tema di sostenibilità che si evince dal report di FSI discende dall'esperienza maturata nel corso degli anni, considerando che ne sono ormai passati 13 dal momento in cui il Gruppo ha cominciato a concentrarsi sulle tematiche in oggetto. L'attenzione di Italo verso la sostenibilità è stata esplicitata solo nel 2017, probabilmente mossa dalla Direttiva comunitaria riguardante l'informativa non finanziaria, anche se l'impresa non rientra nell'ambito applicativo della stessa.

Rapportando queste osservazioni con il tema del controllo societario, si può concludere che, a mio avviso, nei due casi analizzati, esso abbia un'influenza nel modo in cui viene percepita, integrata e comunicata la Corporate Social Responsibility. Nel Gruppo FSI, è evidente come il soggetto controllante che è un organo pubblico il cui compito è quello di operare per la società, abbia posto una spinta verso una piena trasparenza nella comunicazione, dalla quale emerge una quasi totale coniugazione dell'approccio integrato delle dimensioni ambientali e sociali all'interno dell'organizzazione. In Italo tale tipo di integrazione, seppure alla base delle scelte strategiche dell'impresa, risulta essere ancora in fase di sviluppo e probabilmente ciò discende sia dalla minore strutturazione rispetto al Gruppo FSI, ma anche dalla sua posizione vantaggiosa all'interno del mercato di riferimento nel quale l'azienda sa di operare competitivamente giocando su una ottima qualità del servizio.

CONCLUSIONI

Obiettivo di questo elaborato è stato quello di esplorare un concetto che si è fatto largo spazio nel contesto contemporaneo attorno alle organizzazioni: la Corporate Social Responsibility.

Attraverso un percorso composto da vari step, si è cercato di chiarire il ruolo delle imprese all'interno della società, partendo dalla considerazione che le aziende abbiano il “dovere morale” di guidare il cambiamento nel mondo, dato che fino a non molto tempo fa hanno contribuito al peggioramento delle condizioni generali, infierendo sui problemi strutturali che affliggono la società contemporanea. Oltre al fatto di aver contribuito ad alimentare questo circolo, la ragione per cui dobbiamo lasciare che le aziende risolvano i problemi attuali risiede nella loro capacità di essere i maggiori centri propulsori di innovazione e creazione di valore; qualità che, accanto ad una gestione attenta, sostenibile e responsabile, potrebbero portare ad un reale miglioramento del benessere aziendale e della collettività.

Nel primo capitolo di questo elaborato, si è provveduto a delineare i caratteri generali di cosa si intendesse per Corporate Social Responsibility, spaziando fra le numerose teorie e percezioni sviluppate dalla sua nascita negli anni 50-60 fino ad arrivare alle elaborazioni più attuali. Abbiamo visto che sebbene all'inizio non fosse stata ben accolta, soprattutto dai sostenitori della shareholder theory, ha trovato una sua strada, abbracciando il progressivo ampliamento dei confini dell'attività aziendale e percependo così, di essere responsabili verso una platea di soggetti considerevolmente superiore ai soli soci.

Si è passato poi ad esaminare, dal punto di vista interno all'azienda, il perché la CSR fosse connessa con i temi della Corporate Governance ed i risvolti interni derivanti dalla sua integrazione sulle performance aziendali, concludendo con la descrizione di un fenomeno distorsivo derivante dal suo utilizzo in maniera impropria. Dalle considerazioni riportate, è emerso che essendo la CSR una strategia di inclusione basata sulla valutazione dei rapporti esistenti fra l'impresa e il suo contesto, quando si tratta di implementarla a livello aziendale non può non farsi riferimento alla Corporate Governance, tematica alla cui base si trovano proprio le numerose relazioni interne ed esterne all'azienda. Infatti, elemento imprescindibile di un'applicazione efficace della CSR nei processi aziendali, è l'istituzione di un modello di Corporate Governance adeguato, ma soprattutto che segua i principi fondamentali della trasparenza, responsabilità, inclusività e sostenibilità, che devono essere integrati dagli organi sociali per poi essere condivisi in tutti i livelli aziendali. Dall'esame di varie ricerche effettuate in tema, è possibile affermare che seguendo un percorso di questo tipo, uno dei benefici della CSR è quello di portare a performance più elevate, sia dal punto di vista finanziario che socio-

ambientale, facendo leva sulla Corporate Reputation. Proprio tenendo in considerazione questo collegamento diretto, è possibile che le imprese utilizzino opportunisticamente questo vantaggio, pubblicizzando dei comportamenti virtuosi che non coincidono con la realtà, al solo scopo di ottenere un vantaggio in termini d'immagine, concretizzando il fenomeno chiamato Greenwashing.

Il secondo capitolo contiene un excursus su come i temi relativi alla CSR siano stati recepiti e trattati dai vari organismi mondiali, europeo ed italiano. A livello internazionale si è provveduto a descrivere l'importantissima azione dell'ONU che dal 2000 ad oggi si è impegnata a promuovere degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, con lo scopo di guidare le imprese internazionali verso la definizione ed il raggiungimento di obiettivi comuni. Si è passato poi ad analizzare contesti più vicini: quello europeo, in cui l'azione dell'UE, si è concretizzata nell'emanazione di un quadro di riferimento con il quale armonizzare le singole azioni nazionali, fornendo una definizione esplicita di Responsabilità Sociale e dello sforzo che ci si aspetta che le imprese facciano, sollecitando gli Stati a sviluppare degli ambienti in cui le Piccole e Medie imprese che caratterizzano lo scenario europeo, possano massimizzare il loro contributo. Dall'analisi degli interventi nell'ordinamento italiano, è emersa una grande attenzione delle istituzioni nei primi anni del 2000 che poi però si è affievolita, lasciando spazio all'azione operativa di regioni e province, che insieme ad associazioni indipendenti settoriali hanno sostenuto la transizione delle imprese italiane verso un approccio responsabile.

L'assenza di disposizioni normative che regolassero la Rendicontazione della CSR è stata colmata con il proliferarsi di varie linee guida, standard di comportamento e di contenuto sviluppate da organismi internazionali, che sono analizzate nel terzo capitolo di questo elaborato. L'analisi è stata ristretta alle fonti che maggiormente hanno trovato applicazione nel mondo aziendale, ovvero le linee guida GRI, quelle sul Report Integrato e quelle italiane relative alla produzione del Bilancio Sociale.

Il quarto ed ultimo capitolo è dedicato ad un'analisi comparativa, finalizzata alla verifica delle modalità operative in cui è stata declinata la CSR in due organizzazioni. Si è voluto analizzare se l'assetto istituzionale di un'impresa ovvero un controllo esercitato da un soggetto pubblico o privato, determinasse delle differenze nel modo di integrare la CSR. Per tale ragione sono state scelte come caso studio il Gruppo Ferrovie dello Stato e Italo entrambe operanti nel settore ferroviario italiano. È bene ricordare che l'analisi effettuata non risulta essere esaustiva

nell'indicare il grado di integrazione e la percezione effettiva della CSR presente all'interno delle due società, in quanto basata su una visione esterna, resa possibile dai documenti pubblicati dalla società sui propri siti internet.

Dall'analisi dei Report di Sostenibilità, è emerso che su alcuni punti le proposte CSR convergono: sulla scelta delle linee guida adottate, gli standard GRI, e sulle tematiche rilevanti emerse dall'analisi di materialità, oggetto di particolare attenzione e destinatarie delle politiche più consistenti, ovvero gli impatti ambientali, con speciale riguardo alle emissioni e ai consumi di energia elettrica, e la qualità del servizio offerto. Entrambe le società, inoltre, dimostrano di contribuire in modo sostanziale, allo sviluppo della comunità di riferimento, scegliendo di acquistare o devolvere mediamente il 90% della propria spesa per fornitura a soggetti italiani. Notevole da parte di Italo è invece l'attenzione alle politiche di welfare per i dipendenti, che vengono ampiamente descritte ed approfondite e che avvalorano l'interesse della società nel fare del proprio personale un punto di forza.

Su altri punti, come la previsione di obiettivi sostenibili all'interno di un Piano Industriale e l'accurata descrizione di indicatori o valori quantitativi relativi al contributo sull'ambiente, è evidente la differenza fra le due società, derivanti da una maggiore esperienza del Gruppo FSI in tema di sostenibilità, operante nel campo dal 2008, a fronte di un impegno che in Italo si è manifestato molto più tardi, nel 2017.

Alla luce delle considerazioni personali finora avanzate, parere della sottoscritta è che il Gruppo Ferrovie dello Stato, presenti un'integrazione maggiormente articolata ed organizzata della CSR, derivante dall'indirizzo del soggetto controllante, che in quanto pubblico, maggiormente attento alle tematiche socio-ambientali e che ha sicuramente spinto verso una totale trasparenza nella comunicazione, dovendo dare "il buon esempio". Di fronte a queste evidenze, Italo non si dimostra seguire il passo di FSI, contando su una realtà ben più giovane e sicuramente ancora poco matura sui temi sostenibili e relativi alla Corporate Social Responsibility.

Si precisa che tutte le considerazioni contenute nell'ultimo capitolo sono di carattere strettamente personale.

BIBLIOGRAFIA

T. DONALDSON, L. E. PRESTON, *The Stakeholder theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, The Academy of Management Journal, 1995

F. PERRINI, A. TENCATI, *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione dell'impresa*, Egea 2008

H.R. BOWEN, *Social Responsibility of the Businessman*, University of Iowa Press, 1953

DAVIS K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review. 1960

CED, *Social Responsibilities of Business Corporations*, 1971

K. DAVIS, *The Case for and against Business Assumptions of Social Responsibilities*, Scott, 1973

SP. SETHI, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, California Management Review, 1975

A. CARROLL, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, The Academy of Management Review, 1979.

T.M. JONES, *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, California Management Review, 1980

Brundtland Report, *Our common Future*, WCED, 1987

Sir A. CADBURY, Foreword of *Corporate Governance: A framework for implementation*, The World Bank Group, 1999

DELOITTE, *Good Governance driving Corporate Performance?*, Nyerode Universiteit, 2016

L. SACCONI, *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, 2005

A.K. BUCHHOLTZ, J.A. BROWN, K. M. SHABAMA, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility*, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, 2008

L.M.B. CABRAL, *Living up to expectations: Corporate Reputation and sustainable competitive advantage*, Journal Microeconomics: Intertemporal Firm Choice & Growth, 2012

C.WICKERT, D. RISI, *Corporate Social Responsibility*, Cambridge University Press, 2019

EUROSTAT, *Sustainable development in the European Union – Overview of progress towards the SDGs in an EU context*, European Union, 2020

KISACIK, HARUN & ARSLAN, MIHRIBAN, *The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line*, 2017

A. HENRIQUES, J. RICHARDSON, *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? – Chapter 1: Enter the Triple Bottom Line by John Elkington*, Earthscan, 2004.

G. COLOMBO, G. SITZ, *Il Bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA, 2003

R. KAPLAN, D. NORTON, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992

C.M. FERRO, *Pianificazione e controllo – Eseguire la strategia per creare valore*, LUISS University Press, 2021

KPMG, *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*.

A. BALL, J. BEBBINGTON, *Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organizations*, Editorial: Public Money & Management, 2008

S. SCIARELLI, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, 2007

L. AGUDELO, M.A. JOHANNSDOTTIR, L. DAVIDSDOTTIR, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, International Journal of Corporate Social Responsibility, 2019

D. CROWTHER, S. SEIFI, *CSR and Sustainability in the Public Sector*, Springer, 2020

D. SALVIONI, *Governance e responsabilità sociale d'impresa nei mercati globali*, Giappichelli, 2016

B.L. MARUFFI, J. MALINDRETOS, J. BORONICO, *Measuring the Effectiveness of Corporate Social Responsibility practices and processes*, The Business Renaissance Quarterly.

W. EL GAMMAL, N. YASSINE, K. FAKIH, A.N. EL-KASSAR, *The relationship between CSR and corporate governance moderated by performance and board of directors' characteristics*, Springer, 2018

Y.M. FOURATI, M. DAMMAK, *Corporate Social responsibility and financial performance: International evidence of the mediating role of reputation*, Wiley, 2020

SITOGRAFIA

www.unglobalcompact.org

www.assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf

www.oecd.org/

www.unioncamere.gov.it/

www.bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=8f6619ba-0261-4124-ba2a-416aae427ca9.pdf&uid=8f6619ba-0261-4124-ba2a-416aae427ca9

www.saasaccreditation.org/certfacilitieslist.htm

www.iso.org

www.wbcsd.org

www.gemi.org

www.globalreporting.org

www.database.globalreporting.org

www.integratedreporting.org

www.gruppobilanciosociale.org

www.rfi.it/content/dam/rfi/offerta/offertaaccessorete/prospetto-informativo-della-rete/pir-2021/PIR%202021_ed.luglio2020.pdf

www.fsitaliane.it

www.italospa.italotreno.it