



Dipartimento di Impresa e Management

Facoltà di Economia e Management

Cattedra di Economia Aziendale

**La metamorfosi della Responsabilità Sociale d'Impresa in un
contesto in continua evoluzione**

Prof. Fausto Di Vincenzo

RELATORE

Edoardo Arnaldo Forlani 251091

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

Sommario

Concetto di RSI	5
2.1 La crescente importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa nel XXI secolo	5
2.2 Le critiche e le complessità della Responsabilità Sociale d'Impresa.....	6
2.3 Il dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.....	8
2.4 La complessità dell'allocazione del potere decisionale nelle imprese e le sfide per la Responsabilità Sociale d'Impresa	9
2.5 La Responsabilità Sociale d'Impresa come governance allargata	10
2.6 Il difficile rapporto tra RSI e i costi sociali, la governance “riflessiva”	11
2.7 La Responsabilità Sociale d'Impresa come alternativa alla regolamentazione governativa	15
ISO 26000	19
3.1 Una rivoluzione silenziosa delle linee guida per RSI: l'ISO 26000.....	19
3.2 L'architettura complicata della norma ISO 26000.....	21
3.3 L'ISO 26000 tra etica, norma e potere	24
3.4 Il ruolo giuridico dell'ISO 26000.....	25
3.5 L'impatto giuridico e la via verso la co-regolazione internazionale	28
3.6 L'approccio socio-cognitivo	29
3.7 Il paradosso come rimedio alle contraddizioni	31
3.8 La gestione attraverso i paradossi	33
4. Cambiamento di paradigma nel concetto di responsabilità sociale d'impresa: COVID-19	35
4.1 Il Covid e le implicazioni per la Responsabilità Sociale d'Impresa	35
4.2 Le responsabilità legali delle imprese durante e dopo la pandemia da Covid	37
4.3 Le responsabilità etiche, oltre il vincolo legale.....	38
4.4 Impatti sugli stakeholder dipendenti	39
4.5 Un approccio volontario e strategico sul piano filantropico	40
4.6 Attività sostenibili durante il Covid	42
5. Leonardo, un successo sostenibile	43
5.1 Leonardo e l'impegno nell'RSI	43
5.2 L'impegno di Leonardo nei confronti dei diritti umani e delle pratiche etiche	45
5.3 Approccio allo sviluppo della strategia sostenibile di Leonardo	47
5.4 Obiettivi e pilastri RSI.....	48
5.5 Coinvolgimento degli stakeholder, obiettivi ESG e cultura aziendale	51
5.6 Team di sostenibilità	53
5.7 Leonardo e il Covid.....	54
6. Conclusione	56
Bibliografia	59

Introduzione

L'affiorare dell'idea di responsabilità nel panorama economico-aziendale mondiale non è frutto di un'apparizione improvvisa e passeggera di un senso etico da parte degli agenti del settore, bensì è il risultato di un lento e macchinoso processo durato più di un secolo. In questo percorso la nozione ha assunto molteplici forme differenti ed è stata oggetto di numerose critiche. Perciò, per poter analizzare a fondo l'argomento, è essenziale partire dalle visioni contrastanti generate dall'inserimento della Responsabilità Sociale, che significa in parte distaccarsi dal pensiero comunemente accettato di impresa finalizzata esclusivamente alla creazione di valore economico. Infatti, inizialmente, riteniamo indispensabile focalizzarsi su posizioni contrarie ad essa: Friedman, Steinberg, Poster e molti altri emeriti studiosi hanno manifestato la loro ostilità nei confronti di un'economia mossa da una moralità di fondo. L'analisi di queste prospettive garantisce un quadro completo su cui sviluppare l'oggetto della tesi. Successivamente verranno affrontate varie tematiche sensibili alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Verrà esaminato il fenomeno del rischio d'abuso d'autorità e le soluzioni per la mitigazione dello stesso, ponendo l'accento sul ruolo degli stakeholder e il difficile rapporto con le autorità aziendali. Valuteremo la Responsabilità Sociale d'Impresa nell'ottica di "governance allargata" di un'azienda, che si propone di sviluppare un modello sostenibile che ottemperi agli interessi degli stakeholder e proponga un'economia più equa. Di conseguenza, arriveremo ad affrontare il problema del costo sociale e la gestione delle esternalità dovute ad esso, riportando alla luce il teorema di Coase. Si cercherà di andare oltre Coase, sottolineando che l'approccio economico tradizionale alla RSI spesso non affronta efficacemente questi costi sociali. Verrà menzionata l'idea che le esternalità negative create dalle imprese dovrebbero essere affrontate attraverso la regolamentazione governativa o la negoziazione tra le parti interessate. Tuttavia, si osserverà che questa regolamentazione può essere costosa ed inefficiente, portando spesso non a risolvere le esternalità. La RSI può estendersi oltre la semplice correzione delle esternalità negative, includendo anche la fornitura di beni pubblici e la promozione di politiche pubbliche. In seguito all'analisi si concretizza l'idea di una governance aziendale multi-stakeholder, una governance "riflessiva", promossa da Scherer, e la necessità di coinvolgere le parti interessate attraverso processi di democrazia deliberativa per affrontare efficacemente le sfide della RSI. Si discuterà poi della necessità di trovare una collocazione adeguata alla RSI, considerando le interazioni tra imprese, società civile e governi, al fine di migliorare il benessere sociale. Essendo però un'attività che va oltre le direttive dei mercati, occorre valutare l'ipotesi che la stessa RSI possa gestire autonomamente le esternalità negative, andando a sostituire le regolamentazioni governative. Tuttavia, l'efficacia della RSI dipende da vari fattori, come la complessità della regolamentazione, la capacità regolatoria del governo, la struttura di mercato, la legittimità dei diritti di proprietà e il capitale sociale della società. La RSI può essere una valida alternativa alla regolamentazione quando i costi di transazione sono bassi e i diritti di proprietà sono ben definiti e protetti. Tuttavia, la mancanza di capitale sociale può indebolire la RSI, portando risultati inefficaci o alla cattura da parte di interessi speciali. La scelta tra RSI e regolamentazione dipende dal contesto socio-economico. La RSI ha guadagnato importanza, soprattutto in risposta alla crescente complessità delle questioni regolamentari e all'attivismo civico.

Trattandosi di una disciplina in continua evoluzione, ci soffermeremo su una norma che ha fatto chiarezza sul tema e ha contribuito notevolmente allo sviluppo del concetto: la normativa ISO 26000. I numerosi studi di stampo francese torneranno utilissimi, data la più limitata conoscenza e il minore approfondimento in Italia sulla materia. Pur essendo una norma che fornisce linee guida e non uno standard giuridico, essa solleva interrogativi importanti sulla sua natura e sul suo impatto nel contesto del diritto internazionale economico e della responsabilità sociale d'impresa. La sua qualificazione come "soft law" e la sua relazione con il diritto pubblico e privato sono argomenti di discussione significativi. Inoltre, l'ISO 26000 condivide scopi simili con il diritto internazionale pubblico, e l'idea di una "lex mercatoria" non è del tutto fuori discussione, sebbene la norma sia principalmente focalizzata sul funzionamento delle organizzazioni, non sul commercio. Diverse qualificazioni giuridiche sono state proposte per l'ISO 26000, e queste linee guida possono potenzialmente essere considerate come prassi internazionale. La norma, sebbene non abbia un carattere vincolante, potrebbe essere rilevante per il suo impatto contrattuale, giudiziario o consuetudinario. Il suo valore giuridico può variare a seconda delle circostanze e del contesto normativo in cui viene applicato. Pertanto, la sua natura apparentemente contraddittoria e il suo ruolo nella definizione delle norme e delle prassi nel campo della responsabilità sociale saranno estremamente utili nello sviluppo della tesi. Estremamente interessante sarà la contraddizione apportata dall'adozione della norma tra la visione strumentale e socio-cognitiva della RSI. Analizzeremo l'originale approccio basato sui paradossi, che considera le contraddizioni come una parte naturale del processo di implementazione della RSI: la gestione dei paradossi non cerca di eliminarli, ma di utilizzarli per promuovere il cambiamento organizzativo. Questo approccio favorisce la coesistenza di prospettive diverse e aiuta a trasformare la situazione invece di cercare compromessi. Vedremo come la gestione attraverso i paradossi sia un modo pertinente per affrontare queste contraddizioni e favorire l'apprendimento organizzativo.

Successivamente, ci soffermeremo sul secondo evento che a parer nostro ha determinato cambiamenti radicali nell'idea di Responsabilità Sociale d'Impresa, dopo l'ISO 26000: la pandemia da COVID-19. Il COVID-19 ha inevitabilmente avuto un impatto su economie, imprese e responsabilità sociali d'impresa in tutto il mondo. La responsabilità economica è emersa come un obiettivo fondamentale durante la pandemia, poiché le imprese dovevano essere redditizie per sopravvivere e continuare a fornire beni, servizi e posti di lavoro. La pandemia ha anche evidenziato l'importanza della governance aziendale e dell'attenzione agli stakeholder, inclusi i dipendenti. Nel capitolo dedicato alle implicazioni sulla responsabilità scaturite dalla pandemia vengono analizzati per gradi tutti quegli aspetti che necessitavano un mutamento d'approccio e vengono osservate una serie di scelte aziendali a testimonianza del cambiamento.

Infine, nell'ottica di responsabilità sociale d'impresa e della particolare attenzione alla sostenibilità, ci è sembrato opportuno inserire un caso aziendale di successo: Leonardo. Leonardo è una multinazionale italiana nel settore aerospaziale, della difesa e della sicurezza con oltre 50.000 dipendenti in 150 paesi. L'azienda, aderendo al Global Compact, promuove principi riguardanti i diritti umani, il lavoro dignitoso, la sostenibilità ambientale e l'etica negli affari. Verranno prese in esame tutte le misure adottate dall'azienda per garantire il rispetto dei propri ideali, dai rapporti con i fornitori al settore della vendita e distribuzione di prodotti. Vedremo

come il piano di sostenibilità integrata sia stato potenziato a seguito della normativa ISO 26000 e della pandemia, accelerando anche sull'innovazione e sulla cura degli stakeholder. Estrapoleremo i punti focali della strategia di sostenibilità, compensandola agli obiettivi ESG, come la riduzione delle emissioni di CO2 e la promozione della diversità di genere nel personale. L'azienda ha anche investito nella formazione dei dipendenti e nel coinvolgimento attivo in iniziative sostenibili, implementando misure per garantire il rispetto dei diritti umani in vari settori e reagendo in modo dinamico alla pandemia di COVID-19. Tra le varie attività svolte dall'azienda nell'ottica di RSI, mi preme sottolineare l'impegno nella decarbonizzazione delle sue operazioni e della catena del valore, attraverso iniziative di autoproduzione energetica, digitalizzazione e promozione della riduzione delle emissioni tra i fornitori.

Nel corso degli ultimi decenni abbiamo assistito a una vera e propria metamorfosi della Responsabilità Sociale d'Impresa e questa tesi si propone di illustrare da un lato le ragioni storiche profonde che rendono questa disciplina una macchina in continua evoluzione, dall'altro di esaminare le cause effettive per cui è avvenuto il repentino mutamento recente, come l'applicazione della normativa ISO 26000 e la pandemia da COVID-19. A tutto ciò è corredato un caso aziendale di estrema attualità che ci avvicina ancora di più alla tematica della responsabilità sociale e chiarisce sul piano pratico cos'è imprescindibile adottare per un approccio sostenibile a lungo termine.

Concetto di RSI

2.1 La crescente importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa nel XXI secolo

La nozione di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è emersa nel corso del XIX secolo grazie al contributo di J.S. Mill¹ e ha guadagnato maggiore attenzione negli ultimi decenni, a seguito di scandali che hanno coinvolto multinazionali e il loro impatto ambientale e sociale. Essa si riferisce a un modello di governance aziendale che estende le responsabilità dell'impresa al di là degli obblighi verso gli azionisti, includendo anche gli altri stakeholder. Le imprese assumono la responsabilità sociale in risposta al mutato contesto sociale, all'integrazione delle dimensioni sociale ed economica, nonché all'importanza dell'etica nell'ambito imprenditoriale. L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate costituisce le fondamenta di questo concetto. Essere socialmente responsabili significa non solo adempiere agli obblighi giuridici, ma anche investire di più nel capitale umano, nell'ambiente e nelle relazioni con gli stakeholder. L'obiettivo dell'impresa del XXI secolo è equilibrare le dimensioni economica, ambientale e sociale, noto come Triple Bottom Line². La necessità di adottare la RSI deriva da diversi fattori. In primo luogo, l'evoluzione del ruolo dell'impresa nella società richiede un passaggio da una logica di "produci-vendi" a una logica di "ascolta-rispondi". Le imprese devono

¹ Filosofo ed economista (Londra 1806 - Avignone 1873).

² Triple Bottom Line: quadro contabile composto da tre parti: sociale, ambientale ed economica.

essere consapevoli delle aspettative sociali e dei valori umani, oltre a creare ricchezza e produrre beni e servizi. I consumatori sono diventati cittadini consumatori che desiderano conoscere come i prodotti sono stati fabbricati e se l'impresa rispetta i diritti delle persone che lavorano e l'ambiente. In secondo luogo, l'RSI è giustificata dalla crisi della "razionalità economica" e dalla complessità dell'attuale società globale. Le variabili economiche sono influenzate dalle convenzioni e dalle norme sociali, e le imprese devono considerare l'impatto delle dinamiche sociali sulle loro attività. La RSI può contribuire a coltivare virtù civiche ed economiche, valorizzando la vita pubblica e promuovendo comportamenti etici all'interno dell'impresa. Per realizzare la RSI, le imprese possono adottare una serie di strumenti di gestione. Questi includono una visione etica d'impresa, un codice etico che enuncia i diritti, i doveri e le responsabilità dell'organizzazione, la formazione etica per sviluppare la capacità di affrontare dilemmi etici, sistemi organizzativi per l'attuazione e il controllo delle politiche etiche, una rendicontazione etico-sociale per comunicare l'impatto delle attività dell'impresa e la verifica e la certificazione esterna per accertare la conformità agli standard di eccellenza. Infine, la comunicazione sociale svolge un ruolo fondamentale nella diffusione della RSI. Le imprese possono sviluppare un piano integrato di comunicazione etico-sociale utilizzando strumenti come il web, copie cartacee, newsletter e altri canali per coinvolgere gli stakeholder e fornire informazioni trasparenti sulle azioni e i progressi in materia di RSI. Questa visione rappresenta un cambiamento significativo nel modo in cui le organizzazioni del XXI secolo devono operare: si tratta di una sfida che richiede l'integrazione obbligatoria e significativa della responsabilità sociale nella strategia aziendale e un impegno a lungo termine per ottenere risultati significativi.

2.2 Le critiche e le complessità della Responsabilità Sociale d'Impresa

Nel mondo accademico, fino a pochi anni fa, si riscontrava una diffusa reticenza nei confronti del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), non solo tra gli studiosi delle discipline economiche ma anche al di fuori di esse. La letteratura economica era notoriamente carente riguardo alle radici e agli impatti della RSI, e numerose critiche venivano rivolte al concetto stesso, ancor prima di considerare la sua applicazione pratica. Nonostante oltre un secolo di discussione sulla presunta neutralità valutativa della scienza economica, che teorizzava l'esistenza di una sfera separata di relazioni sociali all'interno del mercato, il dibattito riguardante il grado in cui le attività economiche, soprattutto quelle aziendali, siano intrinsecamente orientate al bene comune, attraverso la creazione di valore, è sempre rimasto aperto. Si sosteneva che l'azione economica si distinguerebbe da altre attività umane per la sua apparente neutralità morale, nonostante quest'ultima non le fosse intrinsecamente avversa (Zamagni, 2003). Tuttavia, come sarà discusso successivamente, l'espansione considerevole dell'economia di mercato e il ruolo preponderante delle imprese in essa hanno messo in discussione questa concezione confortante, che ha consentito agli economisti di operare al di fuori delle considerazioni etiche. Tuttavia, va notato che tale presa di coscienza non ha ancora permeato ampiamente la professione economica, nonostante una serie di eventi e fatti che dovrebbero suggerire una revisione di

prospettiva. Prima di esaminare le critiche alla RSI e di confutarle, è opportuno riconoscere in modo onesto e completo i punti di forza e gli aspetti veritieri insiti in queste critiche. Ad esempio, Beltratti³ (2003) affronta il caso degli investimenti socialmente responsabili, principalmente associati all'etica finanziaria. L'autore parte dall'ipotesi di un costo economico: rinunciare volontariamente a investire in determinati titoli finanziari può comportare una riduzione dei rendimenti finanziari. La questione centrale è se tali investimenti possano influenzare in modo significativo l'equilibrio del sistema finanziario. La rilevanza di questa problematica deriva dal fatto che solo agenti razionali sarebbero disposti a impegnarsi in azioni socialmente responsabili, se ciò potesse influenzare l'equilibrio finale attraverso gli effetti sui prezzi delle azioni e sui rendimenti finanziari. Inoltre, è importante sottolineare che l'ipotesi di comportamento razionale implica la massimizzazione di un obiettivo specifico, che non necessariamente coincide con il profitto o sue varianti. Beltratti (2003) dimostra che esiste una soglia critica per gli investimenti socialmente responsabili, al di sotto della quale l'obiettivo prefissato non può essere raggiunto. Questo risultato suggerisce che, se il numero di imprese che aderiscono alla RSI non raggiunge una massa critica, vi è il rischio di rafforzare le posizioni degli scettici, secondo cui ciò che alla fine prevarrà sul mercato è la combinazione di comportamento acquisitivo e razionalità strumentale. Un altro aspetto veritiero evidenziato dalle critiche alla RSI è la possibilità che essa sia utilizzata come uno schermo per nascondere le azioni poco etiche delle imprese, con l'obiettivo di eliminare la concorrenza o ridurre la competitività. In breve, l'argomento suggerisce che imprese opportunistiche potrebbero temporaneamente adottare comportamenti etici per marginalizzare i concorrenti, per poi ritornare ai loro comportamenti precedenti. (Sacco, Zamagni, 2002). Questo scenario è più probabile in presenza di interventi istituzionali pubblici che offrono incentivi o vantaggi alle imprese conformi alle linee guida stabilite. In questo caso, potrebbe verificarsi un'eterogenesi degli scopi, con la RSI utilizzata come strumento per escludere le imprese virtuose e aumentare le rendite monopolistiche. Infine, le critiche alla RSI hanno anche evidenziato il rischio che i comportamenti socialmente responsabili possano nascondere un trade-off pericoloso tra l'impegno morale e l'impegno sociale. La logica specifica della RSI è quella di combinare la logica del puro business, in cui l'obiettivo principale dell'impresa è il profitto, con la logica della filantropia, in cui l'impresa destina parte dei suoi profitti a cause socialmente rilevanti. La RSI rifiuta la distinzione di J.S. Mill (1861) tra leggi di produzione e leggi di distribuzione della ricchezza, sottolineando che un'impresa non può considerarsi socialmente responsabile solo attraverso la distribuzione della ricchezza, mentre trascura la tutela dei diritti umani e l'integrità morale delle persone. Tuttavia, è importante rilevare che questa confusione tra RSI e impegno sociale può consentire a manager senza scrupoli di celare la loro mancanza di etica dietro gesti di filantropia (Zunz, 2002). Poiché la capacità di effettuare donazioni filantropiche è spesso correlata alle dimensioni delle imprese, grandi gruppi aziendali potrebbero più facilmente utilizzare queste donazioni per acquisire una reputazione, solo per cambiare strategia quando il contesto lo richiede.

³ Economista e banchiere italiano (Milano, 1959).

2.3 Il dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa

Milton Friedman⁴, un noto economista e teorico del libero mercato, ha espresso un punto di vista critico nei confronti della responsabilità sociale d'impresa. Secondo Friedman (1970), l'unico ruolo legittimo di un'impresa è quello di massimizzare i profitti per i suoi azionisti, rispettando le leggi e le norme etiche di base. Egli sostiene che l'idea di assegnare responsabilità sociali o ambientali alle imprese è fondamentalmente errata e si configura come una distorsione del sistema di libero mercato. Friedman argomenta che i manager delle imprese hanno l'obbligo fiduciario di agire nell'interesse degli azionisti, poiché questi ultimi sono i legittimi proprietari dell'azienda. Qualsiasi altra attività che allontani l'azienda dalla massimizzazione dei profitti, come l'impegno iniziative sociali o ambientali, è vista come un uso improprio delle risorse degli azionisti. Secondo Friedman, le questioni sociali e ambientali dovrebbero essere risolte attraverso il processo politico, dove gli individui possono prendere decisioni democratiche su come utilizzare le risorse comuni. Egli critica l'idea che le imprese dovrebbero assumere un ruolo attivo nella risoluzione di tali problemi, sostenendo che ciò rischierebbe di distorcere l'allocazione efficiente delle risorse e di compromettere la funzione principale dell'impresa. Tuttavia, è importante notare che il punto di vista di Friedman non è l'unico in materia di RSI. La posizione di Milton Friedman sulla responsabilità sociale d'impresa è una delle molte prospettive che possono essere considerate nel dibattito in corso sull'argomento. La comprensione e l'applicazione della RSI dipendono spesso dalle specifiche circostanze, dalle normative locali e dagli obiettivi e valori delle singole imprese, e in alcuni contesti si può verificare che l'attenzione ossessiva alle politiche sulla sostenibilità aziendale trascuri e sacrifichi inevitabilmente la produttività.

Friedman afferma che poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società tanto quanto l'accettazione, da parte dei dirigenti aziendali, di un obiettivo aziendale principale diverso dalla massimizzazione dei profitti per gli azionisti. Quindi identifica nella Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) una potenziale minaccia al sistema capitalistico. Secondo Friedman, il vero dovere sociale di un'impresa è quello di perseguire il massimo profitto in un mercato aperto, equo e competitivo, poiché questo comportamento genera ricchezza e opportunità di lavoro in modo efficiente per tutti i membri della società. Allo stesso modo altri economisti, come Steinberg⁵ (2000), hanno sostenuto che l'obiettivo dell'impresa non dovrebbe essere quello di promuovere il bene pubblico, ma piuttosto di massimizzare il valore per gli azionisti a lungo termine. In questa prospettiva, qualsiasi attività che metta in primo piano la natura dei beni o servizi prodotti o il loro processo di produzione rispetto alla massimizzazione del valore per gli azionisti non può essere considerata un'impresa autentica. Tuttavia, è importante riconoscere che questa tesi, anche se dotata di un certo fascino intellettuale, presenta alcune debolezze concettuali. In primo luogo, essa assume che la libera scelta implichi automaticamente il consenso, ma questo non è necessariamente vero, specialmente quando le

⁴ Economista statunitense (New York 1912 - San Francisco 2006).

⁵ Professore e scrittore sudafricano (Johannesburg 1970).

scelte sono limitate da vincoli esterni. Inoltre, l'argomento si basa sull'assunto non dimostrato che il principio organizzativo del mercato sia identico a quello dell'impresa. Mentre il mercato si basa su relazioni orizzontali e simmetriche tra i partecipanti, l'organizzazione interna di un'impresa si fonda sul principio gerarchico, con il comando come elemento principale. Pertanto, l'idea che l'autolegittimazione del mercato si estenda automaticamente all'autolegittimazione dell'impresa è discutibile. In conclusione, la tesi che l'unico dovere sociale dell'impresa sia la massimizzazione del profitto, lasciando agli azionisti la decisione di destinare eventualmente parte dei profitti a scopi di utilità sociale, è affascinante ma non priva di criticità concettuali (Zamagni, 2004). La comprensione dell'interazione tra impresa, mercato e responsabilità sociale richiede un'analisi più approfondita delle dinamiche economiche e organizzative coinvolte.

2.4 La complessità dell'allocazione del potere decisionale nelle imprese e le sfide per la Responsabilità Sociale d'Impresa

Nel contesto dell'azienda come entità complessa che coinvolge una varietà di stakeholder⁶, l'allocazione del potere decisionale e la gestione delle relazioni contrattuali possono generare sfide significative (Good Paster, 1998). Essendo molto frequente il fenomeno dell'abuso di autorità all'interno responsabilità sociale d'impresa (RSI), è inevitabile soffermarsi su temi centrali dell'argomento come le implicazioni dell'allocazione del potere decisionale e dei diritti di controllo nei confronti degli stakeholder. L'azienda è spesso vista come un governo unificato, con il potere di prendere decisioni che influenzano una vasta gamma di stakeholder. Tuttavia, l'incompletezza dei contratti, che è spesso inevitabile data la complessità delle interazioni aziendali, può comportare rischi significativi. Gli investimenti specifici compiuti da diversi stakeholder, come capitale umano, fiducia dei consumatori e capitale finanziario, possono non essere adeguatamente protetti dai contratti incompleti. Quando un'azienda assegna il controllo decisionale a una parte specifica, come un gruppo di controllo di azionisti, sorge il rischio di abuso di autorità. Questa parte potrebbe esercitare discrezionalità sulle decisioni non contrattate, minacciando gli investimenti e gli interessi degli stakeholder che non hanno il controllo. Ciò può portare a crisi di legittimità interna ed esterna, nonché a conflitti e comportamenti sleali da parte degli stakeholder. Il concetto di "second best"⁷ è rilevante in questa situazione, poiché sebbene l'assegnazione del diritto di decisione residuale possa avvicinarsi all'efficienza, è improbabile che la raggiunga completamente. Questo è dovuto alla possibilità di sovra-investimenti da parte del soggetto che detiene il diritto di decisione e sottostanti investimenti insufficienti da parte degli stakeholder non protetti, generando un disallineamento rispetto all'ottimizzazione sociale desiderata. Tale situazione comporta una distorsione degli incentivi per gli stakeholder, che influisce negativamente sulla ricerca dell'efficienza complessiva. Per mitigare il rischio di abusi di potere nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa, è essenziale garantire la

⁶ Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.

⁷ Espressione riferita a un teorema dell'economia del benessere applicato alle situazioni in cui non si realizzano tutte le condizioni che garantiscono l'ottimo assoluto in senso paretiano. In tali casi la situazione preferibile che può essere raggiunta viene detta subottimale.

trasparenza e una chiara comunicazione delle azioni aziendali. L'adozione di standard uniformi per la divulgazione delle pratiche sostenibili e la conduzione di audit indipendenti sulle affermazioni aziendali possono contribuire a rafforzare la credibilità delle iniziative di RSI. Inoltre, l'allocazione del controllo e dei diritti decisionali dovrebbe essere basata su criteri etici ed equi, mirando a minimizzare i conflitti di interesse tra gli stakeholder coinvolti nel processo decisionale aziendale.

2.5 La Responsabilità Sociale d'Impresa come governance allargata

L'ampio dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa ha suscitato riflessioni profonde sull'ambito e sulla natura dell'impresa come entità di governo delle transazioni commerciali. L'adozione della RSI come "governance allargata"⁸ può contribuire a superare il deficit di legittimazione dell'impresa, indipendentemente dalla classe di stakeholder cui è affidato il suo governo (Sacconi, 2004). Integrando il diritto di decisione residuale con doveri fiduciari verso gli stakeholder a rischio di abuso, si può garantire una protezione più equa e completa degli investimenti e degli interessi degli stakeholder. Questo approccio può anche portare a una maggiore efficienza sociale, riducendo i disincentivi e i costi sociali derivanti dall'abuso di autorità. Attraverso l'assegnazione del diritto di decisione residuale allo stakeholder con gli investimenti più rilevanti a rischio e i costi di governo relativamente inferiori, si può promuovere una gestione più responsabile ed equilibrata.

La visione di una governance allargata richiede l'implementazione di elementi cruciali:

- L'assegnazione del diritto di decisione residuale allo stakeholder con investimenti significativi a rischio e costi di governo contenuti, con la possibilità di delegare la gestione operativa a un management professionale.
- L'adozione di doveri fiduciari per chi detiene effettivamente il controllo verso i proprietari, specialmente quando la gestione è delegata.

L'impegno dell'azienda nei confronti degli stakeholder non controllanti, garantendo che i loro investimenti specifici siano protetti e che non subiscano esternalità negative. Modelli di governance recenti confermano l'efficacia di una governance allargata. L'azienda è considerata un insieme di investimenti specifici, con il governo aziendale incentrato sulla prevenzione di comportamenti opportunistici. Un modello multi-stakeholder mira a bilanciare gli interessi degli investitori attraverso un BOD⁹ come autorità mediatrice. Nonostante le promettenti implicazioni della RSI come governance allargata, rimangono domande aperte, su come identificare i doveri estesi e definire criteri di gestione senza aumentare i costi, quali norme e strumenti siano efficaci nell'applicazione della RSI o sul ruolo del diritto societario e dell'autoregolamentazione. La sfida è quella di sviluppare un modello sostenibile che armonizzi gli interessi degli stakeholder e promuova un'economia più equa e responsabile (Sacconi, 2004).

⁸ Visione più ampia e inclusiva del concetto di governo d'impresa, che va oltre la tradizionale prospettiva limitata alla gestione dei rapporti tra gli azionisti e il management.

⁹ Board of Directors.

2.6 Il difficile rapporto tra RSI e i costi sociali, la governance “riflessiva”

Idealmente, sotto l'influenza delle forze competitive del mercato e di altri incentivi, le imprese giocano un ruolo chiave nella generazione e distribuzione dei costi sociali. Pertanto, la ricerca di soluzioni per i costi sociali derivanti dalle attività aziendali è al centro del movimento di responsabilità sociale d'impresa. Tuttavia, l'influenzante approccio economico neoclassico alla RSI ottiene poco in termini di affrontare i costi sociali, poiché le esternalità vengono internalizzate solo quando l'internalizzazione si allinea con o si prevede che migliori le prestazioni finanziarie aziendali. La governance dei costi sociali, esternalità negative, creati dalle imprese, è una preoccupazione perenne. Sin dai tempi di Coase¹⁰ (1960), gli economisti hanno generalmente sostenuto che la soluzione alle esternalità sia la regolamentazione strumentale o la negoziazione tra il creatore e la vittima delle esternalità, cosiddetta coasiana. Il regolatore dovrebbe scegliere tra queste due opzioni sulla base di un'analisi costi-benefici. In particolare, ai regolatori è richiesto di confrontare i costi associati all'intervento governativo con i costi di transazione che le parti affrontano quando cercano di affrontare una particolare esternalità mediante un contratto. Molti economisti presumono che i costi regolatori, compresi i costi di produzione ed esecuzione della regolamentazione e le distorsioni dell'attività economica che possono sorgere, saranno molto elevati, quindi la "cura" della regolamentazione sarà di solito peggiore della "malattia" delle esternalità, rendendo l'intervento governativo indesiderabile dal punto di vista dell'efficienza. Questo fa sì che molti economisti siano tranquilli nell'affidare la correzione di alcune, o persino la maggior parte, delle esternalità al mercato, anche se il fallimento del mercato ha portato alle esternalità in primo luogo. Si assume quindi che se le parti non riescono a raggiungere un accordo su una soluzione per una particolare esternalità, ciò sarà per motivi di costi di transazione e, come tale, lasciare l'esternalità dove cade è l'esito più efficiente nelle circostanze. Questo approccio trascura il fatto che le esternalità sono impatti reali su persone reali e sull'ambiente. Presuppone anche che le esternalità negative siano degne di essere affrontate solo quando molte persone sono colpite. Tuttavia, le esternalità negative sono lesioni, come argomentava Honneth¹¹(1997). Le esternalità possono anche essere positive, ad esempio quando un'azienda contribuisce positivamente alla fornitura e all'amministrazione di beni pubblici e politiche, specialmente in democrazie deboli o instabili. Scherer¹² et al. (2013) la chiama responsabilità politica delle imprese (PCSR). Viene vista come una manifestazione della cittadinanza aziendale (Matten e Crane, 2005), che promuove fortemente la fornitura e l'amministrazione da parte delle imprese dei diritti dei cittadini nei casi in cui lo stato non è in grado di farlo. Tuttavia, in tali situazioni, caratterizzate da un significativo deficit democratico (Scherer et al. 2013), un'azienda rischia di perdere legittimità perché spesso non ha il mandato democratico per fornire e amministrare tali beni pubblici e la governance; in questo risiede il paradosso della PCSR, come estensione della cittadinanza aziendale. Per affrontare questa sfida, Scherer et al. (2013) propongono un sistema di

¹⁰ Economista britannico (Londra 1910 - Chicago 2013).

¹¹ Filosofo e politologo tedesco (Essen, 1949).

¹² Economista americano ed esperto di organizzazione industriale (Illinois, 1932).

governance aziendale multi-stakeholder, che richiederà alle parti interessate di affrontare le esternalità attraverso i processi della democrazia deliberativa (Habermas, 1996, 1998). Questo approccio emergente situa in modo adeguato la PCSR¹³ nel dominio della politica pubblica (Scherer and Palazzo, 2011; Scherer et al. 2013), ma lo considera da una prospettiva di strategia non di mercato (Baron, 1995). Concentrandoci sulle esternalità negative come manifestazioni di fallimento di mercato (Coase, 1960), il tradizionale set di strumenti regolatori per affrontare tali esternalità è stato per molto tempo incompleto. La regolamentazione governativa prescrittiva o la negoziazione coasiana offrivano solo una governance parziale delle esternalità in un'economia globalizzata, caratterizzata da catene causali fattuali e tecnologicamente complessi. Questo difetto è stato ulteriormente aggravato quando i manager si sono trovati a dover gestire un'azienda i cui costi sociali creati dalle azioni aziendali inglobassero un'ampia gamma di interessi, al di là di quelli degli azionisti. Una possibile soluzione alternativa è rappresentata dall'internalizzazione obbligatoria dei costi sociali, o governance riflessiva delle esternalità negative da parte delle imprese, attraverso forum multi-stakeholder¹⁴. La governance riflessiva rappresenta un approccio innovativo all'ambito della regolamentazione. Questa concezione riguarda i processi, le procedure e le interconnessioni intraprese dalle imprese e dalla società per influenzarsi reciprocamente. Quando le normative richiedono la conduzione di consultazioni multi-stakeholder prima di intraprendere decisioni aziendali che potrebbero avere impatti ambientali o implicazioni monopolistiche, si presuppone che tale processo agevoli la presa di decisioni che tenga conto sia degli interessi aziendali che di quelli degli stakeholder. Questi ultimi comprendono dipendenti, consumatori, residenti locali e aziende concorrenti, ed essi si trovano in una posizione più vantaggiosa rispetto all'azienda o ai regolatori pubblici nel delineare i loro interessi.

Nonostante l'azienda possa tecnicamente adempiere agli obblighi regolamentari impegnandosi in una serie di consultazioni bilaterali con gli stakeholder, il risultato potrebbe non comportare una trasformazione effettiva della società, poiché i vari settori della società non si sarebbero effettivamente interconnessi tra loro. La governance riflessiva affronta questa sfida richiedendo che le consultazioni si svolgano all'interno di un processo collettivo che consenta a tutti gli stakeholder di partecipare, ascoltare, riflettere e rispondere alle opinioni reciproche. Questo processo aiuta a prendere decisioni che hanno il potenziale di generare una trasformazione positiva nella società, nonostante la diversità degli interessi degli stakeholder, i quali rappresentano diversi segmenti della società. Inoltre, questo approccio riconosce che i problemi sociali sono complessi e richiedono sforzi collaborativi. In altre parole, attori singoli come le aziende, la società civile o i governi non possono affrontare queste sfide da soli. Norme organizzative e procedurali diventano quindi fondamentali per la regolamentazione autonoma e decentralizzata dei sottosistemi sociali, comprese le imprese stesse. La governance riflessiva mette in evidenza l'importanza delle relazioni e delle interazioni reciproche tra aziende e società come risultati di questo approccio, permettendo alle imprese di essere influenzate da fatti, norme e valori sviluppati in collaborazione con altri attori sociali attraverso un processo di discussione. Poiché la chiave per comprendere i fatti, le norme e i valori rilevanti è considerata essere la reciproca interazione, un

¹³ Responsabilità politica delle imprese.

¹⁴ Che mira al coinvolgimento di più soggetti interessati a un'attività.

approccio aziendale egoistico e centrato su sé stessi ai costi sociali si dimostra insufficiente. Piuttosto, l'imprescindibile necessità di reciprocità apre la porta a un approccio orientato alla società nell'internalizzazione dei costi sociali da parte delle imprese stesse, trasformandoli in uno strumento di politica pubblica. L'esame della Responsabilità Sociale d'Impresa sotto la lente della governance riflessiva si rivela estremamente vantaggioso. Scherer et al. (2013) chiedono molteplici forum multi-stakeholder per affrontare i deficit democratici intrinseci alla pratica contemporanea della RSI.

Nonostante l'aumento del coinvolgimento dei governi nella regolamentazione dell'RSI in tutto il mondo, il ruolo del governo nel contesto del dibattito tra le imprese e la società è rimasto relativamente poco esplorato, soprattutto dal punto di vista concettuale e teorico. L'idea tradizionale di una netta divisione delle responsabilità, in cui i governi agiscono come attori politici e le imprese come attori economici, è stata messa in discussione dalla crescente fenomeno della globalizzazione. In questo contesto, emergono tensioni tra nuovi dilemmi e le relative soluzioni, suggerendo la necessità di introdurre un nuovo paradigma di governance. La globalizzazione ha generato una serie di interdipendenze tra gli attori economici e sociali, particolarmente evidenti in termini di rischi, concorrenza e opportunità. Questo nuovo modello di governance deve pertanto affrontare in modo adeguato tali interdipendenze e le implicazioni connesse. Questi sviluppi stanno preparando il terreno per l'evoluzione di una politica di Responsabilità Sociale d'Impresa che può essere definita come l'insieme delle attività aziendali tradizionalmente comprese nel campo d'azione governativo, come la fornitura di istruzione, infrastrutture, beni e servizi, con l'obiettivo di contribuire alla realizzazione delle politiche pubbliche e alla governance più ampia. La politica di RSI ha esteso notevolmente la portata della governance e della regolamentazione, confondendo i ruoli tra attori pubblici e privati. In tal senso, si sostiene che sia necessario posizionare esplicitamente la RSI in un contesto più ampio di governance economica, che coinvolge il mercato, la regolamentazione governativa e altre modalità di gestione. Come forma di coinvolgimento governativo, la politica di RSI si concentra su deliberazioni collettive e preoccupazioni per beni globali pubblici come il "Forum multi-stakeholder" della Commissione europea¹⁵ e "CSR Alliance"¹⁶ (Buhman, 2011). Nei paesi in via di sviluppo, l'approccio politico di RSI può anche portare le imprese a colmare i vuoti istituzionali creati dalla trascuratezza governativa. Scherer e Palazzo¹⁷ (2011) si soffermano sul ruolo di autoregolamentazione della RSI, che offre un nuovo ruolo istituzionale agli attori privati in un contesto regolatorio. Essi hanno sostenuto che la politica di RSI offre l'opportunità di democratizzare la governance aziendale per compensare il deficit democratico intrinseco all'attività politica aziendale e alle teorie e pratiche di cittadinanza aziendale. Tuttavia, la loro proposta si basa su leggi non vincolanti e autoregolamentazione. Il passaggio da leggi vincolanti a leggi non vincolanti cambia anche il modo in cui gli attori privati vengono regolamentati, poiché il processo è privo di influenza e sanzioni governative. Tuttavia, il contributo dell'impegno di autoregolamentazione alla risoluzione delle questioni politiche e sociali può essere ambiguo (Scherer, 2007), soprattutto a causa della mancanza di controllo governativo e meccanismi di applicazione. È

¹⁵ È una delle principali istituzioni dell'Unione Europea (UE), con sede a Bruxelles; dispone del potere d'iniziativa legislativa, partecipa alla formazione degli atti del Consiglio dell'Unione Europea e del Parlamento europeo.

¹⁶ Forum di apprendimento.

¹⁷ Professore di Business Ethics alla HEC, University of Lausanne.

pertanto di fondamentale importanza valutare l'efficacia della regolamentazione privata mediante l'analisi delle iniziative di autoregolamentazione concorrenti e valutare il grado di collaborazione tra le aziende e gli attori della società civile. In questo contesto, nonostante i benefici associati a un approccio orientato alla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), è stato frequentemente oggetto di critiche in quanto ritenuto un prodotto della globalizzazione che enfatizza eccessivamente il ruolo delle aziende nella regolamentazione globale, a discapito della governance a livello locale e regionale. Come forma di governance a livello mondiale, la presenza di standard contrastanti e i dilemmi morali ad essa associati possono generare tensioni tra i diversi attori a livello locale e globale. In tal senso, Scherer et al. (2013) hanno considerato il nuovo ruolo delle imprese che si allontanano dalla conformità agli standard morali per un'attività più orientata politicamente che non si adatta all'opinione corrente che la RSI dovrebbe essere confinata a scenari di caso aziendale. La loro concezione completa di queste attività le definisce come "azioni aziendali responsabili che trasformano le imprese in attori politici, partecipando attivamente a discussioni pubbliche, processi decisionali collettivi e all'erogazione di servizi pubblici o al controllo di fenomeni nocivi pubblici quando le autorità pubbliche non sono in grado o inclini a svolgere tali funzioni" (Scherer et al., 2013). Ciò comprende il contributo delle aziende a varie sfere di governance, come la sanità pubblica, l'istruzione, le infrastrutture pubbliche, l'attuazione di norme sociali ed ambientali lungo le catene di approvvigionamento, la lotta contro il cambiamento climatico, la corruzione o l'ineguaglianza. Questi impegni aziendali sono definiti come responsabili poiché mirano a risolvere in modo efficace questioni di interesse pubblico in maniera legittima, spesso con l'esplicito obiettivo di contribuire al bene della società o al miglioramento del benessere sociale, senza limitarsi a motivazioni puramente economiche. La natura eterogenea di questa definizione la rende adattabile a contesti politici ed economici variabili per quanto riguarda la RSI. Poiché la letteratura sulle dinamiche del capitalismo suggerisce che queste dinamiche siano principalmente influenzate dalle specificità dei singoli paesi, la distribuzione dei ruoli tra governi, imprese e società civile presenta differenze istituzionali significative tra le nazioni. Ciò richiede, quindi, adeguamenti istituzionali specifici per l'implementazione della RSI a livello politico. Tuttavia, questo concetto solleva ulteriori questioni sul mutevole ruolo delle imprese nella società. Mentre sottolinea la necessità di adottare nuove misure per coinvolgere attivamente le aziende nei processi di governance politica a livello societario, pone anche la questione sul fatto che le imprese debbano essere soggette a un maggiore controllo democratico. Si è sostenuto che la letteratura attuale sull'argomento consideri le imprese come autorità di supervisione in grado di rendere gli altri responsabili in contrasto con la loro posizione come funzionari e agenti che devono essere resi responsabili (Hussain e Moriarty, 2016). Nel rispondere alla necessità di una maggiore responsabilità democratica, economisti contemporanei si sono concentrati sul modello di governance multi-stakeholder di Palazzo e Scherer (2011) per identificare un deficit democratico fondamentale della RSI politica derivante dall'equivoco delle imprese come organizzazioni politiche capaci di deliberazione sociale (Hussain e Moriarty, 2016). Gli autori sostengono che il sistema attuale di responsabilità democratica, che consente alle imprese di partecipare alla definizione delle politiche e alle strutture di governo al pari delle organizzazioni politiche e dei cittadini privati, non rispetta il principio della democrazia deliberativa, in cui le questioni di interesse pubblico vengono regolate attraverso una discussione libera, non

costrittiva e razionale dei cittadini. Proprio per questo motivo, essi propongono il concetto di organizzazione politicamente rappresentativa (PRO) per indicare un'organizzazione in grado di rappresentare legittimamente un gruppo di cittadini nelle discussioni sociali. Inoltre, suggeriscono un nuovo approccio alla responsabilità democratica che considera le imprese come funzionari o agenti responsabili nei confronti delle parti coinvolte, limitando la Responsabilità Sociale d'Impresa politica alle collaborazioni con organizzazioni non governative (ONG) politiche e altri gruppi che rispettano gli standard PRO. Nonostante le opinioni contrastanti nella letteratura esistente, le ricerche dimostrano che questo approccio, che include le interazioni tra attori privati e governi locali e regionali per promuovere il benessere sociale, tende in generale a ridurre gli effetti negativi esterni. Alla luce delle diverse prospettive e delle sfide legate alla governance degli effetti negativi esterni, e considerando che le sezioni precedenti hanno evidenziato le limitazioni della regolamentazione strumentale e della negoziazione coasiana nella gestione efficiente di tali effetti, diventa necessario considerare l'internalizzazione degli effetti esterni come un requisito fondamentale per ampliare il dibattito in questo campo.

2.7 La Responsabilità Sociale d'Impresa come alternativa alla regolamentazione governativa

Le esternalità costituiscono il fondamento della prima parte della definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa, identificando quest'ultima come un'attività che non è direttamente dettata dalle forze di mercato. Normalmente, le esternalità vengono gestite attraverso normative governative che limitano la discrezionalità delle aziende o stabiliscono imposte che consentono loro di internalizzare i veri costi sociali e i benefici delle proprie azioni. Tuttavia, la Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta un comportamento che non è prescritto né dal mercato né dal governo, offrendo un'alternativa privata alla regolamentazione governativa tradizionale delle esternalità. Questo approccio privato è sostenuto da diverse ragioni: le leggi e i regolamenti sono considerati strumenti imperfetti, spesso vaghi e carenti di specificità; possono essere applicati in modo indiscriminato e quindi risultare inadeguati a catturare le sfumature della realtà sul campo; possono essere influenzati da interessi consolidati, comprese le industrie e le aziende regolate, che li sfruttano a proprio vantaggio anziché servire l'interesse pubblico; la loro amministrazione può rivelarsi costosa ed inefficace; e possono subire ritardi nel processo di attuazione. Queste limitazioni delle leggi e dei regolamenti ufficiali possono favorire l'emergere di alternative, come la Responsabilità Sociale d'Impresa, come modi competitivamente vantaggiosi per mantenere l'ordine nella società. Dall'opera di Ronald Coase (1960), le alternative private alla regolamentazione sono ampiamente dibattute nella letteratura economica. Nel suo famoso teorema, Coase ipotizza che quando i costi di transazione sono bassi, le parti coinvolte potrebbero negoziare privatamente una soluzione mutuamente accettabile ed efficiente, rendendo superfluo l'intervento del governo. Da questa prospettiva, la RSI può essere vista come un'implementazione moderna dell'idea di Coase che consente di risolvere le esternalità tramite il negoziato tra le aziende, rappresentate dai loro azionisti e, salva la questione dell'agenzia, la gestione, da una parte, e gli altri portatori di interesse, dall'altra. Le parti coinvolte nei negoziati alla Coase non solo coordinano le loro azioni, ma si accordano anche per condividere

i guadagni della cooperazione attraverso pagamenti laterali; nel caso della RSI, questi ultimi prendono la forma di investimenti sociali aziendali che possono essere considerati rimedi alle possibili trasgressioni contro i "diritti naturali"¹⁸ degli stakeholder. Talvolta, i negoziati che sostengono la RSI si concretizzano attraverso consultazioni, audizioni pubbliche e forum degli stakeholder, finalizzati all'ottenimento di una "licenza sociale" per operare, ossia il consenso e l'approvazione dell'approccio operativo dell'azienda da parte della società. Questa licenza può anche essere ottenuta in modo implicito, quando l'autoregolamentazione e gli investimenti sociali ricevono l'approvazione tacita delle parti interessate. Le transazioni private, come quelle teorizzate da Coase, costituiscono un'alternativa alla regolamentazione governativa, ma non necessariamente una soluzione superiore. Nel corso della storia, le società hanno utilizzato diversi mezzi per mantenere l'ordine nell'economia. Nelle società tradizionali, prevalevano ordini privati basati su accordi reciproci, reputazione e reti sociali, ma nel tempo il sistema giuridico è emerso come un'istituzione alternativa, più favorevole allo sviluppo economico. L'industrializzazione e la concentrazione di produzione e ricchezza hanno portato a gravi questioni di equità ed efficacia, spingendo verso l'adozione della regolamentazione governativa. L'attuale popolarità della RSI riflette il suo ruolo all'interno del contesto privato. I vantaggi e gli svantaggi della RSI rispetto alle alternative istituzionali variano nel tempo e differiscono da una società all'altra. Queste variazioni e mutamenti possono essere utilizzati per comprendere, spiegare e valutare i modelli osservati di RSI. Elementi quali la struttura economica e sociale, la tradizione politica e culturale, il funzionamento del governo e del sistema giuridico, nonché complessi istituzionali e vincoli storici, influenzano i costi e i benefici della RSI rispetto alla regolamentazione. Di seguito, individuiamo alcuni di questi fattori che influenzano i modelli di RSI e orientano la scelta tra questa e la regolamentazione:

- Agenda regolatoria e capacità.

L'efficacia della regolamentazione governativa è influenzata dalla complessità dei problemi che deve affrontare e dalla capacità degli enti regolatori di gestire tali questioni. Quando le questioni regolatorie sono complesse e la capacità di regolamentazione è limitata, la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) può emergere come un'alternativa valida. Questa situazione è particolarmente rilevante nei paesi in via di sviluppo e in fase di transizione, dove la regolamentazione governativa funziona meglio per questioni relativamente semplici che richiedono strumenti regolatori diretti. L'asimmetria informativa complica spesso il compito dei regolatori, portando a regolamentazioni fuorvianti, potenzialmente dannose per l'efficienza di mercato o per la società nel complesso. Qui, la RSI può trovare un vantaggio poiché le imprese e altre parti interessate sono spesso meglio informate del governo sulla natura del problema e sui fatti rilevanti, consentendo loro di affrontare direttamente tali questioni. La capacità regolatoria dello Stato è altrettanto cruciale e implica la capacità di scegliere adeguati strumenti regolatori, prendere decisioni governative tempestive ed eseguirle in modo professionale e imparziale. Questo richiede competenze regolatorie e decisionali adeguate, un processo decisionale efficace, un governo trasparente e responsabile, un sistema di risoluzione delle controversie affidabile e accessibile e funzionari pubblici competenti e motivati. La distribuzione delle prerogative di regolazione tra i livelli di

¹⁸ Diritti dei quali ogni individuo è titolare fin dalla nascita, che trovano la loro legittimazione non nel fatto di essere riconosciuti e accettati da un governo che li concede, ma nel fatto di essere costitutivi della natura stessa dell'uomo.

governo è un altro aspetto importante. Molte questioni regolatorie sono di natura locale, dando ai governi regionali e municipali un vantaggio nel gestire tali questioni in modo personalizzato e con una migliore comprensione delle realtà locali (Oates, 1972). Questo fatto, insieme all'asimmetria informativa, rafforza il caso della RSI, soprattutto quando si tratta di affrontare questioni prevalentemente locali attraverso politiche e investimenti;

- Struttura di mercato.

Quando un'azienda di grandi dimensioni detiene una posizione dominante nell'economia locale, la fornitura di infrastrutture, servizi sociali e altri beni pubblici a livello locale assume un ruolo di notevole rilevanza per questa azienda stessa. Ciò spinge l'azienda ad agire in questo ambito, soprattutto quando le autorità locali non riescono a svolgere adeguatamente questo ruolo. Inoltre, quando le economie regionali sono altamente specializzate e focalizzate su determinati settori, gli incentivi per le imprese a investire in infrastrutture locali possono essere deboli a causa del rischio di "free-riding", ossia di beneficiare degli investimenti altrui senza contribuire in modo significativo. In passato, si è sostenuto che tali investimenti delle imprese sono guidati principalmente dagli interessi propri e non dovrebbero essere considerati come parte integrante della Responsabilità Sociale d'Impresa. Tuttavia, la concentrazione della produzione in determinate regioni rafforza anche il caso per una responsabilità sociale "strategica". Questo perché sia l'area geografica in cui opera l'azienda che l'azienda stessa diventano interdipendenti, con entrambi che devono effettuare e garantire "investimenti specifici" nella loro relazione reciproca. Un'azienda di grandi dimensioni assume quindi un ruolo chiave nello sviluppo economico regionale, comparabile per importanza con la comunità locale e il governo. È quindi naturale che queste principali parti interagiscano tra loro e che la responsabilità sociale diventi uno strumento per attuare accordi e promuovere lo sviluppo sostenibile nell'ambito della loro collaborazione;

- Legittimità e sicurezza dei diritti di proprietà.

I diritti di proprietà giocano un ruolo essenziale nella definizione del quadro pre-RSI da cui un'azienda e gli stakeholder esterni negoziano, seguendo il modello di Coase. Quando i diritti di proprietà degli azionisti sono chiari, riconosciuti da tutte le parti e non sono oggetto di controversia, la RSI si concentra sulla conciliazione di tali diritti con quelli degli altri stakeholder che sono influenzati dalle attività aziendali. Tuttavia, se i diritti di proprietà fondamentali degli azionisti non godono di legittimità o di una protezione legale adeguata, essi stessi potrebbero essere oggetto di negoziato nel contesto della RSI. Due elementi cruciali dei diritti di proprietà privata, cioè i diritti di controllo e i diritti di rendimento, possono essere messi in discussione. I diritti di controllo vengono messi in discussione quando gli stakeholder esterni cercano di influenzare le decisioni aziendali in vista di obiettivi socialmente responsabili, come la creazione di posti di lavoro aggiuntivi o la collaborazione con partner designati. D'altra parte, i diritti di rendimento sono contestati quando le aziende sono sotto pressione per finanziare progetti e programmi pubblici o privati. L'incertezza che circonda i diritti di proprietà rende le aziende più suscettibili a tale pressione e può aumentare la portata e l'entità della RSI. Tuttavia, questo aumento di responsabilità sociale potrebbe comportare una minore qualità della RSI, poiché potrebbe trasformarsi in uno strumento per erodere i diritti di proprietà aziendali, con conseguenti effetti meno

efficienti. Questa conclusione è allineata al teorema di Coase, che sottolinea l'importanza di chiari diritti di proprietà come prerequisito per la massimizzazione dell'efficienza economica attraverso i negoziati;

- Il capitale sociale.

L'efficacia e l'ampiezza della Responsabilità Sociale d'Impresa sono strettamente legate alla capacità della società di articolare e proteggere i propri interessi quando si tratta di supervisionare le azioni delle aziende. Questa capacità è in parte determinata dal grado in cui i consumatori e gli altri stakeholder attribuiscono valore a elementi come un ambiente sano, uno sviluppo sostenibile e comportamenti etici da parte delle imprese. Inoltre, è fondamentale che tali soggetti siano adeguatamente informati su come le aziende gestiscono tali questioni e siano disposti a intraprendere azioni coerenti con le loro convinzioni. Tutto ciò è influenzato dalla presenza di un patrimonio di capitale sociale nella società, che comprende norme, valori, fiducia reciproca, cooperazione e la capacità di auto-organizzazione e azione collettiva. Le norme e i valori contribuiscono a generare una domanda di base per la responsabilità sociale, mentre l'azione collettiva diventa essenziale per affrontare le aziende su questioni di rilevanza pubblica. Quando un'azienda agisce in modo socialmente responsabile, fornisce benefici pubblici alla società o evita di generare danni pubblici. Tuttavia, l'applicazione privata di tale comportamento può essere limitata dal fenomeno del "free-riding", ovvero l'uso gratuito dei benefici senza contribuire in modo adeguato. Se la società non riesce a risolvere efficacemente il problema dell'azione collettiva nel rapporto con le aziende, l'efficacia della RSI può essere compromessa. Questo concetto si allinea con la visione coasiana della RSI, che sottolinea come un fallimento della società nel rappresentare adeguatamente i propri interessi può aumentare i costi delle transazioni negli accordi sulla responsabilità sociale, mettendo in pericolo l'efficienza complessiva. Quando il capitale sociale è carente, la RSI può diventare più orientata verso interessi ristretti che rappresentano solo una parte della società. Questi gruppi possono vantare una migliore organizzazione e accesso a risorse economiche e politiche, permettendo loro di influenzare le aziende in modo più incisivo. Tuttavia, ciò può portare a risultati efficienti solo per le parti coinvolte, con il rischio che coloro che non sono rappresentati subiscano conseguenze negative, insieme al benessere sociale complessivo. La RSI potrebbe quindi degenerare in una sorta di collusione tra le imprese e i loro partner meglio organizzati, a discapito del resto della società. Il capitale sociale agisce come una salvaguardia contro tali abusi attraverso la consapevolezza pubblica, l'attivismo civico e il monitoraggio della condotta aziendale. Tuttavia, l'effetto complessivo del capitale sociale sulla portata della RSI può variare: da un lato, un forte capitale sociale aiuta la società a esprimere in modo coerente le proprie esigenze e spinge le imprese a rispondere; d'altro canto, una carenza di capitale sociale lascia spazio agli interessi speciali per perseguire le proprie priorità con maggiore incisività. Tuttavia, in quest'ultimo scenario, la qualità della RSI, misurata dal benessere sociale, è probabilmente compromessa.

La discussione precedente suggerisce che la scelta tra la RSI e la sua alternativa istituzionale - la regolamentazione governativa - comporta una serie di compromessi che dipendono dal resto dell'assetto istituzionale e dal contesto socioeconomico. La crescente complessità delle questioni regolamentari nel mondo moderno e la presenza di un adeguato capitale sociale hanno portato a una massiccia proliferazione delle pratiche sostenibili che interagiscono spesso con e talvolta sostituiscono le regolamentazioni governative. La

consapevolezza e l'attivismo civico sono fattori chiave di questo processo, che illustra l'emergere spontaneo di una nuova istituzione in risposta alle mutevoli esigenze e capacità delle società. La trasparenza e la responsabilità nei settori pubblico e privato e la sicurezza dei diritti di proprietà sono stati ingredienti importanti per il successo della RSI nel mondo industrialmente sviluppato. La recessione globale del 2008 che si è protratta per anni ha avuto profonde implicazioni per in tutto il mondo e contribuito ruolo nell'immissione ed evoluzione della prima norma che ha chiarito a livello globale i termini di responsabilità sociale: la prima norma internazionale ISO 26000¹⁹.

ISO 26000

3.1 Una rivoluzione silenziosa delle linee guida per RSI: l'ISO 26000

La prima norma internazionale ISO 26000, "Linee guida per la responsabilità sociale", è stata pubblicata nel novembre 2010, dopo l'approvazione da parte di una larga maggioranza dei membri dell'ISO²⁰. L'ISO 26000 si propone inizialmente come uno strumento di riferimento, una guida agli obiettivi e alle buone pratiche. L'obiettivo è chiarire i termini di responsabilità "sociale" a livello globale e definire una terminologia comune per tutte le organizzazioni, con o senza scopo di lucro e di qualsiasi dimensione. Il concetto di responsabilità sociale rappresenta una fusione tra il concetto iniziale di Responsabilità Sociale d'Impresa, negli anni '50 negli Stati Uniti, che riguarda la responsabilità etica e filantropica, in cui l'individuo è al centro delle preoccupazioni, con la teoria degli stakeholders, negli anni '80, che obbliga a considerare l'impatto delle attività dell'azienda su una serie di attori, le cui aspettative possono essere legittime, e infine, per estensione, quelle non espresse delle generazioni future, derivanti dal concetto di sviluppo sostenibile. Progressivamente, la prospettiva istituzionale della responsabilità sociale ha prevalso sulla prospettiva convenzionale. L'ISO 26000 rivela una nuova forma di etica della normazione, una "metanorma"²¹ in qualche modo, attraverso una formalizzazione e strutturazione delle pratiche internazionali consuete in materia di responsabilità sociale e una pianificazione matriciale, basata sui diritti umani (Gauthier, 2010). Sette principi di comportamento governano effettivamente la responsabilità sociale:

- Responsabilità;
- Trasparenza;
- Comportamento etico;

¹⁹ Guida per tutti i tipi di organizzazioni, indipendentemente dalle dimensioni e localizzazioni, e fornisce indicazioni su concetti, termini e definizioni relativi alla responsabilità sociale.

²⁰ International Organization for Standardization; Denominazione ufficiale dell'Organizzazione internazionale di normazione, ente internazionale, con sede a Ginevra, succeduto nell'immediato secondo dopoguerra (1947) alla International Standards Association (ISA) con gli stessi scopi di questa, cioè di sollecitare la concordanza tra le norme degli Enti di normazione delle varie decine di stati aderenti (per l'Italia, l'UNI).

²¹ Che ha per contenuto la determinazione di norme ulteriori.

- Riconoscimento degli interessi degli stakeholder;
- Rispetto del principio di legalità;
- Considerazione delle norme internazionali di comportamento;
- Rispetto dei diritti umani.

Sette domande centrali guidano l'approccio delle organizzazioni intorno alla governance, ai diritti umani, alle relazioni e alle condizioni di lavoro, all'ambiente, alla lealtà delle pratiche, inclusa la lotta contro la corruzione, alle questioni relative ai consumatori, alle comunità e allo sviluppo locale. Ciascuna di queste domande si suddivide in varie aree d'azione. 130 pagine definiscono queste linee guida sulla responsabilità sociale, suddivise in sette capitoli, anche chiamati articoli:

- ambito di applicazione;
- definizioni;
- comprensione della responsabilità sociale;
- principi;
- due pratiche fondamentali;
- domande centrali;
- integrazione della responsabilità sociale nell'organizzazione;

2 allegati:

- A: esempi di iniziative e strumenti;
- B: abbreviazioni;

una bibliografia:

- tutti gli strumenti ufficiali internazionali, inclusi gli standard ISO.

Queste linee guida sulla responsabilità sociale non possono lasciare indifferenti i giuristi, poiché sollevano interrogativi importanti, da un lato sul campo della responsabilità giuridica, dall'altro sulla nozione di norma, o addirittura sulla forza normativa, e infine sulla natura del diritto, o più precisamente sulla gerarchia delle fonti del diritto (Mazuyer, 2009). Per la prima volta nella storia dell'ISO, la distinzione tra diritto internazionale pubblico e diritto internazionale privato è stata significativamente sfumata. Questo fenomeno è particolarmente evidente nel campo economico, dove le norme tecniche oggettive stanno influenzando il dominio giuridico. Nonostante i sostenitori neghino qualsiasi intento di creare norme giuridiche al fine di preservare la sovranità degli Stati e le prerogative delle istituzioni internazionali, tali norme tecniche stanno diventando sempre più rilevanti per le politiche pubbliche. È possibile arguire che, al contrario di quanto affermato, l'effetto giuridico di queste norme tecniche non sia del tutto escluso. Indipendentemente dal grado di successo, la novità di queste norme solleva interrogativi riguardo ai loro impatti nel campo del diritto economico e persino nello sviluppo del diritto in generale (Cadet, 2010). La creazione di una regolamentazione globale basata su queste linee guida, coinvolgendo tutte le parti interessate, sia pubbliche che private, sia individuali che collettive, anticipa un uso internazionale per quanto concerne la responsabilità sociale. È fondamentale comprendere il ruolo di

questo utilizzo internazionale del diritto. L'ISO, pur essendo un'organizzazione internazionale privata, si avvicina nei suoi obiettivi e nel suo funzionamento a un'organizzazione para-pubblica (Helfrich, 2010). Il dibattito sull'ambito giuridico delle norme che essa sviluppa è ancora aperto e merita una rivalutazione, specialmente alla luce della proliferazione dei partenariati pubblico-privato, la cui natura giuridica sta subendo cambiamenti significativi. Questo è ancor più rilevante nell'ambito degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, che stanno attribuendo sempre maggiore importanza alla certificazione delle imprese che adottano pratiche ecologicamente e socialmente responsabili. A tale proposito, il collegamento di queste linee guida con la *lex publica*²² o la *lex mercatoria*²³ è stato oggetto di dibattiti intensi (Cros, 2007). Il progetto ISO 26000 è ambizioso sia per la determinazione del campo di responsabilità dell'organizzazione nei confronti delle sue parti interessate, sia per il dispositivo eccezionale di governance implementato all'interno dell'ISO, sia per la sua durata. Per molti, è addirittura una "rivoluzione silenziosa". Vi è un dibattito riguardo la credibilità di una norma che alla fine non viene integrata dall'OMC²⁴ nel contesto contrattuale degli accordi di Marrakech e che, proprio come le raccomandazioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)²⁵, non può costituire una base per azioni legali. Il futuro dell'ISO 26000 infatti costituisce una sfida nel tempo. L'ISO 26000 potrebbe risultare all'apparenza solo uno strumento di transizione, un oggetto giuridico non identificato (Picard, 2008). Tutto dipende dall'accettazione e dalla ricezione di questa norma, che rappresenta una vera e propria sfida per la politica economica internazionale, poiché gli Stati non hanno mai smesso di negoziare, attraverso i loro governi, ambasciatori e delegazioni diplomatiche, al fine di modificare, emettere riserve, contestare o completare queste linee guida. Tuttavia, questa indeterminatezza iniziale del ruolo della norma non porta a una neutralità del ruolo della norma. Lo status giuridico dell'ISO 26000 è ancora in continua fase di gestazione. Ciò che è rivelatore sono le considerevoli restrizioni apportate alla sua portata giuridica, tanto da mettere in discussione la stessa qualifica di norma a favore di *guidance*, senza possibilità di certificazione²⁶. Una serie di definizioni negative ha messo in discussione un lavoro di diversi anni, quasi modificato i termini del compromesso, ridotto gli obiettivi di integrazione dello sviluppo sostenibile nella responsabilità sociale. Tuttavia, nonostante il divieto formale di certificazione e la mancanza di poter essere citata come tale, la norma ISO 26000 costituisce comunque una prova vivente dell'evoluzione del diritto consuetudinario internazionale²⁷.

3.2 L'architettura complicata della norma ISO 26000

²² Nel diritto romano la legge (come fonte speciale del diritto) era definita *lex publica*, in quanto espressione diretta della volontà del popolo riunito nelle assemblee popolari.

²³ Sistema di norme e regole di tipo consuetudinario, nate in forma spontanea tra gli appartenenti a determinati settori commerciali, finalizzato alla regolamentazione di rapporti contrattuali ed extracontrattuali aventi elementi di internazionalità.

²⁴ Organizzazione Mondiale del Commercio, creata allo scopo di supervisionare numerosi accordi commerciali tra gli Stati membri.

²⁵ L'Organizzazione Internazionale del Lavoro è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani internazionalmente riconosciuti, con particolare riferimento a quelli riguardanti il lavoro in tutti i suoi aspetti.

²⁶ ISO/FDIS 26000: 2010.

²⁷ ISO/FDIS 26000: 2010.

L'ISO 26000 trova le sue radici prima di tutto nella società civile. La volontà di contribuire allo sviluppo sostenibile si è tradotta successivamente nella ricerca del consenso più ampio possibile a livello internazionale sui mezzi per integrare un comportamento responsabile nell'azienda, fornendo in modo operativo linee guida per il dialogo con le parti interessate. In una profonda ricerca di legittimità, quasi di utopia universale, l'ISO ha avuto anche l'ambizione di definire i contorni della responsabilità sociale di qualsiasi tipo di organizzazione (Cadet, 2010). Si è basata sulle teorie delle parti interessate²⁸, per poi superarle creando il concetto di sfera d'influenza. La ricerca di legittimità si realizza attraverso un lungo processo di negoziati internazionali all'interno dell'ISO, che stabilisce per la prima volta una forma di democrazia partecipativa attraverso un approccio empirico per identificare le parti interessate e una democrazia rappresentativa simile agli Stati di diritto sovrani. La rappresentanza di tutte le parti interessate è garantita dalla volontà di coinvolgere tutti i membri dell'ISO. Un particolare sforzo è stato fatto nei confronti dei paesi in via di sviluppo e delle ONG per rimediare al deficit democratico legato alla globalizzazione, aumentandone l'audience. Per un equilibrio tra Nord e Sud, oltre al numero di riunioni internazionali nel Sud, l'ISO affida strategicamente la direzione congiunta del progetto di norma ISO 26000 agli enti di normalizzazione nazionali del Brasile e della Svezia. L'ISO ha stretto un protocollo con le organizzazioni internazionali come l'OIL, l'ONU²⁹ e l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE)³⁰. Si tratta di una ricerca di compatibilità dell'ISO 26000 con gli standard relativi alla RSI del diritto non vincolante o almeno di omeostasi con le istituzioni pubbliche internazionali.

L'ISO ha avviato questa iniziativa nel 2001 attraverso il COPOLCO, il comitato che rappresenta gli interessi dei consumatori all'interno dell'ISO. Questa iniziativa è stata scaturita dalla preoccupazione riguardo alle pratiche delle multinazionali che non rispettano la vita, la qualità della vita, l'ambiente e le condizioni di lavoro delle popolazioni locali in alcuni paesi. Nel 2003, è stato costituito un Gruppo Consultivo Strategico per valutare l'interesse e il valore aggiunto di una nuova norma sulla responsabilità sociale. Con l'obiettivo di unificare il concetto di RSI in tutti i comitati dell'ISO, sei gruppi di diverse parti interessate, spesso con interessi contrastanti, hanno deciso di collaborare e fornire alle aziende gli strumenti necessari per sviluppare un modello condiviso di sviluppo sostenibile. Questi gruppi includono i consumatori, le autorità pubbliche, le industrie, i lavoratori, le organizzazioni non governative e i servizi, i consulenti, la ricerca, l'insegnamento e altri attori. Ciò che inizialmente era una norma sulla responsabilità sociale delle imprese, promossa dal

²⁸ La teoria delle parti interessate afferma che se un'azienda tratta male i suoi dipendenti, alla fine fallirà. Se un'azienda impone i suoi progetti sulle comunità con effetti dannosi, è probabile che lo stesso accada all'azienda.

²⁹ Organizzazione delle Nazioni Unite, al fine di mantenere la pace e la sicurezza internazionale; sviluppare relazioni amichevoli fra le nazioni; promuovere la cooperazione internazionale in materia economica, sociale e culturale, nonché il rispetto dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali.

³⁰ Promuove la cooperazione economica tra gli stati e lo sviluppo economico degli stati stessi, con particolare riguardo ai paesi emergenti.

COPOLCO, è stata ampliata per coinvolgere una vasta gamma di organizzazioni della società civile, sia pubbliche che private, comprese le PMI³¹, spesso assenti dall'agenda dello sviluppo sostenibile.

La prima norma internazionale sulla responsabilità sociale si propone di conciliare diversi approcci linguistici riguardo alla responsabilità, al fine di favorire una migliore comprensione dei principi relativi alla responsabilità sociale e allo sviluppo sostenibile. La sua struttura è complessa e riflette l'obiettivo di fornire un fondamento etico globale per l'intero quadro concepito per guidare le organizzazioni nella comprensione e nell'implementazione della norma. Questa norma si applica a tutti i settori d'azione e alle aspettative connesse in cui qualsiasi tipo di organizzazione, sia essa commerciale o non commerciale, deve operare al fine di contribuire allo sviluppo sostenibile. L'ISO 26000 è considerata una "meta-norma" caratterizzata da formulazioni molto generiche e priva di vincoli legali diretti, fungendo da ponte tra il dominio etico e quello giuridico (Cadet, 2010). La governance dell'ISO 26000 si basa su "valori e cultura" ed è il mezzo attraverso il quale si organizza l'approccio etico delle organizzazioni intorno a sei questioni centrali, tra cui i diritti umani. I diritti umani rappresentano il fulcro del sistema di governance dell'ISO 26000 e sono alla base del dialogo con le parti interessate. Inoltre, l'ISO tiene in considerazione le norme internazionali di comportamento, una categoria specifica creata per soddisfare le esigenze della diplomazia internazionale, posizionandole tra le norme legalmente vincolanti e i documenti relativi ai diritti umani. Questa categoria comprende il diritto internazionale consuetudinario, i principi generali del diritto internazionale e trattati o accordi universalmente riconosciuti. L'etica è sempre implicitamente presente in queste linee guida, specialmente quando non è possibile un riferimento diretto alle norme di comportamento o ai diritti umani. In definitiva, la responsabilità sociale delle imprese, comunemente denominata RSI, è una componente della più ampia responsabilità verso la società che abbraccia tutte le forme di responsabilità verso la società civile e l'ambiente. La traduzione della responsabilità sociale in pratica non è sempre semplice, ma l'ISO 26000 si impegna a definire standard minimi che possano essere applicati da tutte le organizzazioni al fine di operare in modo socialmente responsabile, contribuendo così a chiarire concetti e linee guida. La norma, con una prospettiva etica ed olistica³², supera di gran lunga le iniziative intraprese finora nei diversi campi della responsabilità sociale (Igalens, 2009).

La norma ISO 26000 si propone di fornire una base etica globale per guidare le organizzazioni nella comprensione e nell'applicazione dei principi relativi alla responsabilità sociale e allo sviluppo sostenibile. Questa norma, in un certo senso, può essere considerata una "meta-norma" simile alla metafisica, poiché presenta formulazioni molto generali che, per definizione, non comportano vincoli diretti tra etica e diritto (Cadet, 2010). La governance dell'ISO 26000, basata su "valori e cultura" e centrale nell'intero sistema, rappresenta il modo in cui viene strutturato l'approccio etico delle organizzazioni intorno ad altre sei questioni centrali, tra cui i diritti umani. Quando si tratta di affrontare le violazioni dei diritti umani, l'organizzazione deve evitare di ostruire i ricorsi giuridici e la giustizia, e deve invece mettere a disposizione meccanismi di ricorso o compensazione supplementare per coloro che ritengono di essere stati lesi. In pratica, si sta assistendo

³¹ Piccole e medie imprese.

³² Dal greco antico "holè", totalità.

a un passaggio graduale dal mero rispetto dei diritti umani alla loro effettiva preservazione, superando le frontiere degli Stati. Per garantire l'efficacia del sistema di governance, è essenziale che esso sia legittimo, accessibile, prevedibile, compatibile con i diritti umani universalmente riconosciuti, trasparente, basato sul dialogo e sulla mediazione. Quando non è possibile fare riferimento direttamente a norme comportamentali o ai diritti umani, il comportamento etico assume un ruolo complementare, ma non sostitutivo, nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa (Cadet, 2010). Alcuni responsabili dell'ISO raccomandano il rispetto delle "norme internazionali di comportamento", una categoria che si posiziona tra le norme giuridiche vincolanti e i documenti relativi ai diritti umani. Questa categoria comprende il diritto internazionale consuetudinario, i principi generali del diritto internazionale e trattati o accordi universalmente riconosciuti. In effetti, l'elemento etico è sempre implicito in queste linee guida, anche se non sempre esplicitamente menzionato. Questo illustra il paradosso dell'etica, che può essere sia normativa che relativa (Gandolfi et al., 2006).

3.3 L'ISO 26000 tra etica, norma e potere

L'impossibilità di tradurre il termine "etica" non è insormontabile: in paesi di common law³³, come il Canada, hanno aderito alla concezione duale di etica applicata proposta. Non è neanche sicuro che questa fuga dal diritto sia più neutrale. Di conseguenza, alcuni stati, tra cui la Cina, hanno proposto "il rispetto internazionale delle norme di comportamento" invece del "rispetto delle norme internazionali", mettendo sottilmente in discussione la gerarchia delle norme giuridiche internazionali, dove la legge interna prevale sui diritti umani (Cadet, 2010). L'etica aziendale, secondo l'ISO, si traduce concretamente nella responsabilità sociale dell'impresa. Essa riguarda sia l'interno, nei confronti dei collaboratori e dei dipendenti, sia l'esterno, nei confronti dei terzi. L'una è comunemente chiamata Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI). L'altra, più ampia, copre ogni forma di responsabilità nei confronti della società civile e dell'ambiente: con un neologismo, viene definita societale (Carroll, 1979). L'impresa e la società costituiscono un complesso vivente, interattivo e indivisibile, ed è difficile concepire una responsabilità sociale indipendente dalla responsabilità societale, poiché i beneficiari sono spesso le stesse persone. La traduzione della responsabilità societale non è delle più semplici. Il termine responsabilità ha due significati essenziali: assumersi un impegno o un dovere di rendere conto. In Africa, ed esempio, esso significa gravidanza, o per estensione peso.

Si distinguono due filosofie dell'etica. Quella occidentale si basa maggiormente sull'idea di libertà, secondo Weber³⁴ (1919), di scelta, di alternativa. L'altra si basa sulla necessità, sul dovere nei confronti della comunità, e persino sul destino da compiere. Queste concezioni non sono antinomiche, poiché teoricamente, la libertà ha come limite il rispetto per gli altri, il che costituisce un obbligo di rispetto. Tecnicamente però, il mondo occidentale distingue la legge, di carattere imperativo, dall'etica, di carattere facoltativo, che consente di andare

³³ Modello di ordinamento giuridico di origine britannica basato sui precedenti giurisprudenziali.

³⁴ Sociologo, filosofo, economista e storico tedesco (Erfurt 1864, Monaco di Baviera 1920). Considerato uno dei fondatori dello studio moderno della sociologia e della pubblica amministrazione.

oltre la legge. La confusione tra legge e diritto naturale o ancora responsabilità è più prevalente in alcune civiltà. Per alcuni, quindi, si tratta di una volontà, per altri di un dovere morale. La morale si traduce in un insieme di usi e costumi, legato all'idea di responsabilità, ma dove l'astrazione giuridica non sempre ha il suo posto. La norma internazionale ISO 26000 rappresenta una reale matrice per le forze immaginative del diritto a partire dal concetto polisemico e multiforme di responsabilità (Igalens, 2009).

L'ISO 26000 rappresenta un importante sforzo a livello internazionale per tradurre l'interdipendenza dei tre pilastri dello sviluppo sostenibile - economico, sociale ed ambientale. In un mondo sempre più globalizzato, questa norma acquisisce un carattere transnazionale significativo. Grazie alla sua ampiezza, oggetto e portata, la norma aspira addirittura all'universalizzazione, poiché coinvolge sia chi emette che chi riceve questa direttiva. La gerarchia delle norme e l'incapacità di garantire il rispetto dei diritti umani in molte giurisdizioni devono essere considerate per comprendere il successo dell'ISO 26000. Le reazioni delle organizzazioni internazionali o nazionali, che ora competono con un ente privato su questo tema, dimostrano quanto questa norma sia innovativa nel suo tentativo di normalizzare e controllare i legami tra le organizzazioni e la società civile. In precedenza, questi dibattiti "cittadini" erano di competenza esclusiva degli Stati e della comunità internazionale sotto l'egida delle Nazioni Unite. L'ISO ha introdotto una normativa senza precedenti, con l'obiettivo di regolamentare i rapporti tra le organizzazioni e la società civile, sfidando il tradizionale monopolio dello Stato in questo settore. La norma ha ottenuto un'ampia adozione globale, mentre la figura del cittadino si è affievolita a favore di quella del consumatore, soprattutto all'interno del predominante sistema economico capitalista. La società civile, in questa nuova incarnazione, ha chiaramente espresso aspettative sociali significative. Si è trasformata in un attore chiave nel diritto internazionale, rivolgendo la sua attenzione non più solo verso uno "Stato impotente" o "sovrano decaduto," ma piuttosto verso un attore privato, l'ISO, come potenziale fondatore di un nuovo ordine normativo (Szurek, 2001). È un trasferimento di legittimità. La "società-mondo", attraverso le organizzazioni non governative, e l'economia-mondo³⁵, si sono invitate nella scena interstatale. Da ciò è derivata una proliferazione degli standard. Correlativamente, la moltiplicazione esponenziale di testi vincolanti o non vincolanti alimenta questo movimento di normalizzazione, più che regolarlo, oscurando così l'orizzonte del diritto economico (Cadet, 2010).

3.4 Il ruolo giuridico dell'ISO 26000

La norma stabilisce solo linee guida e non uno standard giuridico. Un dibattito sul suo statuto giuridico può quindi sorprendere. Tuttavia, essendo una norma non convenzionale, rilanciare la questione è legittimo. L'interrogativo sulla sua appartenenza al diritto internazionale economico è altrettanto curioso, poiché non è, a priori, una norma pubblica. Tuttavia, la lex publica in materia di responsabilità sociale rientra in gran parte

³⁵ Spazio geografico di dimensioni variabili che dal punto di vista economico è fondamentalmente autonomo. L'espressione è entrata nel dibattito storiografico in un'epoca relativamente recente, soprattutto grazie all'opera del francese Fernand Braudel e dell'americano Immanuel Wallerstein.

nel cosiddetto "soft law"³⁶, senza una grande forza vincolante, simile alle norme private non giuridiche. Le modalità possono essere le stesse. Inoltre, la finalità dell'ISO 26000 si avvicina a quella del diritto internazionale pubblico. Anche l'ipotesi di *lex mercatoria* non è assurda, poiché con l'influenza crescente degli operatori privati nella circolazione dei diritti, si nota una progressione del diritto transnazionale. Tuttavia, il commercio non è l'oggetto dell'ISO 26000, che si concentra maggiormente sul funzionamento delle organizzazioni. Quello che è in gioco è quindi la privatizzazione del diritto e, di riflesso, la pubblicizzazione delle norme private: la distinzione tra pubblico e privato si attenua (Mazuyer, 2009). Sono state proposte diverse qualificazioni giuridiche per queste linee guida che permettono di avanzare alcune ipotesi sulla loro portata giuridica come prassi internazionale. La regola di diritto ha due funzioni sociali: la funzione normativa e la funzione strutturante. Tutte le norme pubbliche non hanno lo stesso valore giuridico. Alcune sono sanzionate dal potere pubblico: sono norme sociali imperative. Altre sono considerate strumenti tecnici per la strategia delle organizzazioni, specialmente in campo economico. Le nuove classificazioni distinguono tra *soft law* e *hard law*; alcuni autori non esitano ad usare l'espressione *fuzzy*³⁷ *law* per i diritti umani (Mazuyer, 2009). Allo stesso modo, tra le norme di origine privata, le differenze sono sostanziali a seconda del loro ambito. Pertanto, è necessario definire le modalità del loro adattamento come modelli di riferimento giuridico operativi. Se la questione sembra risolta per le norme tecniche o per il sistema di gestione, l'ipotesi di una qualificazione giuridica va rivalutata riguardo a queste linee guida sulla responsabilità sociale, di cui i diritti umani costituiscono il fulcro (Chazel e Commaille, 1987). Secondo la definizione fornita dall'ISO³⁸, "una norma è un documento stabilito per consenso e approvato da un organismo riconosciuto, che fornisce linee guida o caratteristiche per attività o risultati comuni e ripetuti, garantendo un livello di ordine ottimale in un contesto specifico." Inizialmente, la sua natura è puramente tecnica, e la sua autorità dipende dalla sua utilità riconosciuta dai professionisti. Con il passare del tempo, la normalizzazione ha iniziato a trattare una vasta gamma di attività umane e conoscenze, e le interferenze tra la normalizzazione e la materia giuridica sono diventate inevitabili. La normalizzazione diventa un'attività di interesse generale volta a fornire documenti di riferimento elaborati in modo consensuale da tutte le parti interessate, riguardanti regole, caratteristiche, raccomandazioni o esempi di buone pratiche relative a prodotti, servizi, metodi, processi o organizzazioni. Questo decreto ha chiarito il principio del carattere facoltativo delle norme tecniche, ma in alcuni settori, l'uso regolamentare è diventato la norma. Il ruolo dello Stato come fornitore di standard di regolamentazione per rispondere alle aspettative sociali ha portato all'idea di una nuova forma di governance con un tentativo di co-regolazione tra Stati ed aziende, basata sulla co-responsabilità tra i poteri pubblici e le imprese. Tuttavia, per evitare che una regolazione privata interferisca o soppianti quella pubblica, sono state introdotte espressamente alcune restrizioni per escludere la norma ISO 26000 dal campo del diritto (Violet, 2003).

L'ISO 26000 è il prototipo stesso della norma etica, come vera linea guida per tutte le norme tecniche o procedurali che possono derivarne. È una sintesi di numerosi riferimenti sia privati che pubblici. In materia di

³⁶ Nel linguaggio giuridico, norme prive di efficacia vincolante diretta.

³⁷ Flessibile.

³⁸ Guida ISO 2004.

responsabilità sociale, la finalità delle norme giuridiche ed etiche è la stessa, ed è difficile distinguere tra Kant³⁹ e Kelsen⁴⁰, tra il dovere di fare e il dovere di essere: la soft law, così come queste linee guida, non ha un carattere vincolante. I modelli di comportamento per raggiungere un risultato sono stabiliti su un substrato normativo il cui contenuto proposto è lasciato all'apprezzamento degli interessati. È il potere del linguaggio che alla fine crea la regola di diritto. Per evitare qualsiasi tentativo di differenziazione nel campo del diritto, i redattori di queste linee guida hanno avuto cura di precisare in modo esplicito ciò che l'ISO 26000 non è mai stata: sostituibile agli obblighi giuridici degli Stati o delle organizzazioni, sostituibile alle altre norme di gestione o relative alla responsabilità sociale o ambientale come una norma glissante. Alcune istituzioni o governi hanno persino chiesto di vietarne la certificazione, l'uso regolamentare o contrattuale, la base per un'azione legale o un reclamo in un procedimento nazionale o internazionale, o la prova dell'evoluzione del diritto internazionale consuetudinario. Ma tra le intenzioni espresse e la realtà dei fatti, c'è una lacuna. La normalizzazione delle relazioni sociali nella prospettiva di dare loro un significato è innanzitutto impossibile senza un orizzonte normativo. Il valore giuridico dell'ISO 26000 non può quindi essere ridotto a nulla. Alcune restrizioni addirittura confinano con l'assurdità giuridica. Per rendersene conto, basta estrapolare, a partire dalle qualifiche utilizzate nei lavori svolti, dai partecipanti all'elaborazione di questo riferimento o dai commenti degli autori, le possibili traduzioni in termini giuridici:

Qualificazione generica di questo riferimento	Terminologia giuridica
Una norma	Una norma facoltativa, privata, simile alla soft law
Un testo di riferimento	Un testo non vincolante, di applicazione volontaria
Una linea guida	Una guida sulla Responsabilità Sociale delle Organizzazioni
Un testo di chiarificazione e attuazione della responsabilità sociale	Una circolare di attuazione
Un quadro di analisi comune della responsabilità sociale	Una linea guida, un accordo quadro sulla responsabilità sociale
Una raccomandazione	Una raccomandazione, un'incitazione
Un fattore di strutturazione delle pratiche in materia di sviluppo sostenibile	Una guida alle buone pratiche

³⁹ Filosofo tedesco (Königsberg 1724 – Königsberg 1804). Fu il più significativo esponente dell'Illuminismo tedesco.

⁴⁰ Giurista e filosofo austriaco, tra i più importanti teorici del diritto del Novecento e il maggior esponente del normativismo (Praga 1881 – Berkeley 1973). L'opera di Kelsen porta il marchio della filosofia critica di Kant.

La "guida delle guide" pratiche o settoriali future	Una "metanorma", un codice delle norme, un progetto di futura/e norma/e, un preambolo
Principi guida	Principi (con o senza valore ancora di diritto positivo), principi guida, usi internazionali (in futuro)
Una base per la redazione di nuove norme in materia di responsabilità sociale	Una "metanorma", un codice di normalizzazione in materia di responsabilità sociale
Un'azione di normalizzazione/certificazione	Un attestato o certificato di conformità
Una carta etica sulla normalizzazione della RSI	Una "metanorma", un codice delle norme sulla RSI
Un codice etico in materia di responsabilità sociale	Un codice di governo delle imprese
Una guida pratica sulle terminologie comuni in materia di RSI	Una guida sulle terminologie e qualificazioni giuridiche
Uno strumento di progresso verso valori di significato, rispetto della diversità culturale, ascolto dei segnali deboli, che non ostacoli il commercio internazionale	Una dichiarazione di intenti, un piano, un programma, una carta etica
Un'armonizzazione degli obblighi sociali delle imprese nel rispetto delle convenzioni internazionali dell'OIL	Una norma interpretativa, un testo di trasposizione
Un riferimento per l'impegno in un processo di responsabilità sociale	Un impegno unilaterale, simile ai codici di condotta

41

3.5 L'impatto giuridico e la via verso la co-regolazione internazionale

Sebbene non vincolante, la norma si basa sulla legittimità di regole pubbliche sottostanti, presenti o future, poiché l'ISO non è considerata un'organizzazione internazionale pubblica. Tuttavia, l'adesione a questa norma opzionale ha suscitato controversie e reazioni, spesso accese, a causa delle sue importanti innovazioni. È essenziale analizzare il significato e la portata di ciascuna delle definizioni negative fornite dall'ISO per comprendere il possibile impatto contrattuale, giudiziario o consuetudinario di questa norma. In questo contesto, i commenti dell'OMC sono significativi, sia per la loro quantità che per la loro qualità. L'OMC, in realtà, non riconosce le convenzioni dell'OIL, considerando la violazione dei diritti umani non come una distorsione del commercio, ma come una misura discriminatoria tra prodotti nazionali o simili prodotti importati. L'adesione all'ISO 26000 avrebbe avuto un significato simbolico, poiché vi sono impliciti i principi dei testi internazionali fondamentali. Tuttavia, a causa del peso delle norme tecniche che possono ostacolare il

⁴¹ A. Sobczak, "La responsabilité sociale de l'entreprise, menace ou opportunité pour le droit du travail?", 2004.

commercio, l'OMC ha scelto di evitare questo rischio, soprattutto considerando l'origine privata dell'ISO 26000. Il rifiuto iniziale da parte dell'OMC nei confronti di questa norma potrebbe non essere sostenibile a lungo termine. L'uso delle linee guida dell'ISO in materia di RSI, in modo coerente con le norme dell'OIL, potrebbe esercitare pressioni sull'OMC affinché riconosca in modo più formale questa norma in futuro. Pochi riferimenti sociali (SA 8000⁴², AA 1000⁴³, SD 21000⁴⁴) hanno superato il quadro del loro territorio di origine (Stati Uniti, Regno Unito, Francia rispettivamente). L'ISO 26000 supererà alcuni di essi a causa del suo campo di applicazione globale, ma non ha l'ambizione di sostituire le norme del sistema di gestione, come l'ISO 14001⁴⁵, tanto meno le norme tecniche o settoriali che fanno oggetto di certificazione, poiché la sua natura è molto diversa: essa non è un riferimento di conformità, ma una guida. In questo senso, l'ISO 26000 non può sostituirsi ulteriormente a un obbligo giuridico, di tipo regolamentare. Ma le sottigliezze del linguaggio non devono nascondere alcune realtà. La certificazione non è certo il tratto distintivo di tutte le norme, tanto meno delle linee guida. Tuttavia, la probabilità di certificazione delle pratiche RSI è alta, poiché gli attori della normalizzazione cercano alternative per valutare e verificare gli impegni assunti. Difficilmente si può immaginare che questo processo di pseudo-certificazione non sia formalizzato in un contratto. Se il contenuto della norma è ripreso, in una forma o nell'altra, nei contratti o addirittura nei testi di diritto pubblico internazionale o nazionale, il loro grado di imperatività si imporrà al giudice: indirettamente, i termini dell'ISO 26000 diventeranno la base di un'azione legale o di un reclamo in un procedimento nazionale o internazionale. Risulta difficile capire se il riconoscimento della norma, da parte di diverse parti interessate, costituisca o meno una dichiarazione del valore di questa norma. L'intreccio tra norme private e pubbliche, così come tra le fonti del diritto internazionale in materia di RSI, è tale che non è possibile affermare con certezza che la via convenzionale sarà esclusa fin dall'inizio. Il ragionamento giuridico permette di dimostrare che queste linee guida relative alla responsabilità sociale potrebbero effettivamente formare nuovi usi internazionali.

3.6 L'approccio socio-cognitivo

Il campo della RSI appare all'incrocio di molteplici fonti di ispirazione teorica, di diverse tradizioni culturali, dando origine a una grande varietà di approcci. Tale diversità ha alimentato numerose controversie sulla stessa natura della RSI, le sue radici ideologiche o, più ampiamente, la visione delle relazioni tra organizzazione e società (Gond e Igalens, 2010). Tuttavia, Gond⁴⁶ (2009) ha sottolineato l'incidenza di un approccio strumentale nel campo della RSI, creando l'illusione di un quadro analitico unificato. In quest'ottica, la RSI è concepita come uno strumento di gestione in grado di favorire l'allineamento tra gli obiettivi dell'impresa e quelli della

⁴² Standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA e volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa: il rispetto dei diritti umani il rispetto del diritto del lavoro.

⁴³ Standard applicabile per valutare, attestare ed aumentare la credibilità e la qualità della rendicontazione di sostenibilità e dei sottostanti processi, sistemi e competenze di una organizzazione.

⁴⁴ Costituisce una base di lavoro per ISO 26000: non è uno standard di certificazione ma uno strumento per implementare un approccio di sviluppo sostenibile.

⁴⁵ tabilisce i requisiti di un sistema di gestione ambientale.

⁴⁶ Economista francese contemporaneo.

società, con il presupposto di una convergenza tra performance sociale ed economica. Questa prospettiva mira in particolare a identificare pratiche responsabili in grado di fondare un vantaggio competitivo sostenibile. Tuttavia la relazione tra RSI e creazione di valore di mercato è complessa, se non incerta, a causa delle restrizioni per un'assunzione redditizia degli effetti esterni negativi. La prospettiva strumentale tende inoltre a rendere la RSI un oggetto che, se non consensuale, tende comunque a cancellare ogni traccia di contraddizione. La gestione di essa in questa prospettiva corrisponde a un processo verticale sostenuto da un comitato apposito che promuove azioni sostenibili sulla base della direzione generale. Questo approccio consente un controllo maggiore sul processo. Tuttavia, tale concezione sottovaluta la capacità degli attori di cogliere le iniziative socialmente responsabili in atto. Approfondendo queste diverse dimensioni, la visione socio-cognitiva della RSI considera quest'ultima come il prodotto temporaneamente stabilizzato di una negoziazione tra l'impresa e la società, che coinvolge identità e valori e etici. (Gond e Igalens, 2010). Si ritiene che, in questa visione dell'interfaccia tra organizzazione e società, l'attuazione di un approccio sostenibile sollevi contraddizioni che gli attori organizzativi sono in grado di gestire. Pertanto, sarebbe di estrema utilità un approccio basato sui paradossi per affrontare queste contraddizioni e cercare di capire come gli attori possano imparare a convivere con esse. Dall'adozione della norma ISO 26000 da parte delle aziende si possono facilmente esplorare le contraddizioni suscitate dall'attuazione stessa della norma: quelle insite nel confronto tra diverse visioni della RSI e quelle relative al processo di attuazione dell'approccio socialmente responsabile.

La visione socio-cognitiva della RSI (Gond e Igalens, 2010) consiste in un ordine temporaneo il cui contenuto e portata evolvono in base alle interazioni tra le parti interessate. La comprensione dell'attuazione della RSI non riguarda solo l'orientamento etico del dirigente o la ricerca di un vantaggio competitivo. Infatti, l'approccio socio-cognitivo analizza come la RSI sia costruita socialmente, influenzata dalla cultura organizzativa, strumentazione di gestione, plasmata dai giochi degli attori, dalle rappresentazioni e dalle azioni dei manager (Ackerman e Bauer, 1976). L'attuazione di un approccio simile rappresenta un processo di cambiamento e apprendimento organizzativo, che richiede l'integrazione di nuove competenze e nuovi ruoli. Ciò ha un impatto sulla gestione che appare più decentralizzata ed emergente. Il middle management⁴⁷, in questo contesto, viene identificato come il principale sostenitore della responsabilità sociale, assumendo un ruolo meno orientato alla conformità dei comportamenti e più orientato al supporto delle iniziative locali. La questione dell'appropriazione dell'approccio socialmente responsabile, della sua capacità di inserirsi nelle pratiche quotidiane degli attori, è al centro dell'analisi. L'appropriazione è vista come un processo interpretativo, di costruzione di significato, in cui gli attori mettono in discussione, ridefiniscono o inventano i modelli di azione collettiva. Le contraddizioni non vengono negate, ma considerate parte integrante dell'approccio. Va sottolineato che queste contraddizioni assumono una risonanza particolare nel caso della norma ISO 26000. La suddetta norma si distingue dagli altri tipi di norme sia per il suo contenuto che per il suo processo di sviluppo. Quest'ultimo coinvolge un approccio su più fronti con la partecipazione di esperti provenienti da oltre 90 paesi e da 40 organizzazioni internazionali. Essa presenta specificità innegabili che possono

⁴⁷ Il livello dirigenziale intermedio di un'organizzazione gerarchica che è subordinata alla direzione esecutiva e responsabile dei manager di linea team leader e/o dei manager di linea specializzati.

influenzare la natura delle contraddizioni in atto o conferire loro una risonanza particolare (Grimand et al. 2014). La differenza tra lo stato in circolazione e lo stato registrato della norma apre un ulteriore dibattito sulla stessa. Lo stato in circolazione si riferisce a una forma in cui lo strumento opera su un'ampia portata nazionale, se non internazionale, mentre lo stato registrato si applica a una forma che corrisponde a strumenti contestualizzati, specifici per un'organizzazione e per il suo contesto interno.

3.7 Il paradosso come rimedio alle contraddizioni

Risulta interessante capire come gli attori affrontino le contraddizioni sottese alla visione socio-cognitiva della RSI e alla norma ISO 26000, e un approccio basato sui paradossi può offrire risposte a questa quesito. Le ricerche che utilizzano il paradosso esaminano infatti come le organizzazioni considerano e gestiscono le richieste contraddittorie e conflittuali a cui devono far fronte. Il paradosso corrisponde alla presenza simultanea e persistente di elementi che, presi singolarmente, hanno una propria logica ma la cui combinazione appare contraddittoria (Smith e Lewis, 2011). Il paradosso si contrappone al dilemma, che implica una scelta tra possibilità che presentano la stessa attrattiva, e al conflitto, il cui obiettivo è la vittoria di una tendenza su un'altra. Si distingue infine dalla dialettica⁴⁸, in cui il gioco tra tesi e antitesi si risolve nella sintesi. Queste visioni danno una rappresentazione negativa delle contraddizioni, portando a considerarle come errori o disfunzioni da eliminare (Clegg et al., 2002). Al contrario, l'approccio basato sul paradosso considera la contraddizione da un punto di vista positivo come un modo per regolare elementi contraddittori presenti all'interno delle organizzazioni (Smith e Lewis, 2011). Mentre privilegiare uno degli elementi della contraddizione garantisce una performance a breve termine, imparare a gestire i paradossi favorisce la competitività aziendale a lungo termine (Cameron e Quinn, 1988). Questa prospettiva basata sul paradosso appare particolarmente adatta al campo della RSI rispetto al dilemma difficile da sostenere o alla scelta di una sintesi spesso artificiosa e poco realistica.

Spesso, negli ultimi dieci anni un'azienda che si professa sensibile alle questioni sociali opta per l'introduzione della norma ISO 26000, giustificandola con l'idea che la norma aiuti a chiarire il progetto aziendale: rivelare ciò che rappresenta l'azienda e conseguentemente suscitare interesse attraverso i valori. La norma ISO 26000 ha in primis l'ambizione di fornire assistenza alle organizzazioni desiderose di impegnarsi in un percorso sostenibile e le sue raccomandazioni. Come qualsiasi norma, essa tende a inserire l'approccio aziendale in una visione più strumentale della RSI. Per accompagnare un'organizzazione in questo percorso è necessario e fondamentale costruire in modo collaborativo una metodologia per l'attuazione della RSI basata sulle linee guida della norma ISO 26000, assicurandosi nel contempo dell'applicabilità di tale norma all'interno dell'azienda. Il processo di implementazione della norma è abbastanza tortuoso e, di regola, si può suddividere in quattro fasi distinte (Grimand et al., 2014):

⁴⁸ Interazione tra due tesi o principi contrapposti; strumento di indagine della verità.

- Lancio istituzionale e sensibilizzazione degli attori;
- Inventario delle pratiche sostenibili;
- Autovalutazione della responsabilità sociale dell'azienda;
- Definizione delle linee guida per il miglioramento dei piani d'azione

Il processo consente di valutare prima le discrepanze tra le aspettative degli attori nei confronti del nuovo approccio responsabile, il loro coinvolgimento, la loro percezione della norma e di identificare le preoccupazioni, gli interessi sviluppati durante le fasi di implementazione e successivamente di comprendere l'evoluzione della percezione del concetto di RSI e della norma ISO 26000 da parte degli attori, quindi delle logiche di utilizzo e diffusione della norma all'interno dell'organizzazione. L'evoluzione principale nel processo riguarda il coinvolgimento dei dipendenti e il confronto delle loro opinioni con quelle dei manager. Un paradosso legato al confronto delle visioni della RSI: strumentale e socio-cognitiva. La visione socio-cognitiva è emergente e si basa su iniziative locali come quelle avviate prima dell'implementazione della norma ISO 26000. Al contrario, la visione strumentale si basa sulla volontà della direzione e si impone agli attori dell'organizzazione attraverso la decisione di adottare un approccio di valutazione extra-finanziaria, una carta RSI, una politica RSI o la stessa norma ISO 26000. Alla decisione di avviare il processo di normalizzazione, le due visioni entrano automaticamente in conflitto all'interno dell'azienda. La norma viene percepita dai manager come un vincolo imposto, che si contrappone alle iniziative locali presumibilmente già avviate. Emergono quindi dei paradossi legati all'implementazione del nuovo approccio RSI all'interno dell'azienda. Questi paradossi si spiegano dall'opposizione tra la norma stessa, ciò che rappresenta per i manager dell'azienda e le azioni già intraprese in termini di RSI. Tra i paradossi più comunemente riscontrati vi sono:

- standardizzazione/particolarità: la norma offre un quadro sostenibile standardizzato che entra in conflitto con le specificità dell'azienda e del contesto organizzativo e istituzionale in cui opera;
- formale/informale: la norma impone un approccio sistematico alla RSI che si oppone alla visione informale prevalente nell'azienda, favorendo l'iniziativa e la creatività, ma con il rischio di produrre apprendimenti frammentati;
- livello strategico/livello operativo: la norma ISO 26000 è per gli individui di natura strategica e organizzativa, complessa e astratta, che si contrappone al campo di visione dell'individuo, operativo e concreto, radicato nelle pratiche quotidiane e nelle conoscenze tacite;
- rigidità/flessibilità: per i manager, la norma ISO 26000 impone la valutazione e il reporting dei criteri RSI rappresentati dalle sette domande centrali. Questo reporting è rigido e comporta riunioni, report, tabelle di miglioramento, misure di monitoraggio delle azioni che si contrappongono al prediletto modo flessibile di operare. L'introduzione di una nuova norma ISO irrigidisce quindi una struttura organizzativa che era precedentemente flessibile e reattiva (Grimand et al., 2014).

I paradossi sorgono perciò nel momento in cui le pratiche sostenibili individuate precedentemente vengono valutate rispetto alle sfide della RSI dopo l'attuazione dell'ISO 26000. Ed è in questo momento che assume un rilievo notevole la fase dell'Autovalutazione, attraverso il confronto tra le visioni degli attori riguardo gli

elementi diagnostici elaborati. La diversità degli attori presi in considerazione, come manager e dipendenti provenienti da diversi livelli gerarchici, genera una dinamica di espressione individuale, scambi e condivisione di esperienze, consentendo al contempo di raggiungere un consenso su ciascuna area d'azione. Ciò può indubbiamente favorire l'emergere degli assi di miglioramento. Tuttavia, l'autovalutazione della responsabilità sociale d'azienda risolve solamente in parte le incongruenze. Infatti, emerge inevitabilmente un nuovo paradosso che oppone la visione a breve termine delle sfide aziendali a quelle a lungo termine della RSI: c'è comunque un ostacolo tra uno sviluppo armonioso della RSI e gli obiettivi a breve termine, possono esserci divergenze su un certo numero di scelte possono essere effettuate. Spesso risulta che le società siano pronte a proseguire il processo solamente se ciò non mette in discussione le specificità dell'azienda, la sua identità. La soluzione è mostrare la capacità di gestire i paradossi senza cercare ostinatamente di eliminarli.

3.8 La gestione attraverso i paradossi

Abbiamo visto che il processo di implementazione della norma ISO 26000 porta all'emergere di contraddizioni all'interno dell'azienda. La prima, discussa successivamente, riguarda la visione della RSI promossa dalla norma, che si contrappone a quella dell'azienda. Le altre contraddizioni emergono durante le varie fasi dell'implementazione. Questo risultato va nella direzione di una visione positiva del paradosso ampiamente sviluppata nella letteratura sui paradossi nell'ultimo decennio. Mostra innanzitutto che non è necessario cercare di risolvere i paradossi scegliendo tra il dilemma o la dialettica. Al contrario, è importante sfruttare la dualità. In questo senso, pensiamo che per gestire un paradosso non sia sufficiente comprenderne il meccanismo. Spesso è necessario trasformare la situazione in cui si manifesta. (Koenig, 1996). L'implementazione della norma ISO 26000 diventa un mezzo per generare un doppio cambiamento: quello delle iniziative già avviate dall'azienda e quello della norma stessa, con l'emergere dell'idea di una necessaria contestualizzazione della norma per consentire l'espressione di tutte le specificità dell'azienda. È attraverso questo doppio effetto di cambiamento che l'approccio RSI può diventare un elemento chiave della strategia aziendale in grado di influenzare le pratiche degli attori. Il paradosso può essere gestito uscendo dal quadro dell'opposizione per mostrare l'interdipendenza complessa degli elementi costitutivi dei paradossi (Lüscher et Lewis, 2008; Smith et Lewis, 2011; Jarzabkowski et al., 2013).

L'implementazione della norma ISO 26000 genera contraddizioni che non devono essere considerate come indicazioni di un malfunzionamento, ma testimoniano piuttosto che il processo di appropriazione è in corso. La letteratura sugli strumenti di gestione (Vaujany, 2005) mostra che queste contraddizioni derivano in particolare da:

- La delicata coesistenza di due obiettivi: quello di normare l'uso dello strumento e quello di aprire uno spazio alle capacità di autonomia e improvvisazione degli attori;
- La flessibilità interpretativa degli strumenti, cioè l'idea che uno strumento di gestione raramente abbia rappresentazioni univoche, con gli attori che proiettano su di essi rappresentazioni talvolta divergenti

(Orlikowski, 1992);

- L'incontro talvolta conflittuale tra lo strumento e il contesto organizzativo in cui si sviluppa.

Infatti, l'organizzazione ha logiche diverse da quelle incorporate nello strumento, che possono fungere da forze di richiamo e deviazione dallo strumento stesso (Kletz et al., 1997). La prospettiva strumentale, ponendo l'accento sul ruolo predominante della norma nella prescrizione dei comportamenti, rischia di oscurare gli effetti emergenti generati dall'uso della norma. Allo stesso modo, una prospettiva socio-cognitiva dominante, mettendo l'accento sull'apertura mentale e sulle capacità di innovazione degli attori a livello locale, rischia di produrre apprendimenti frammentati. Le iniziative locali devono quindi essere integrate in un nuovo sforzo di progettazione dell'approccio RSI, in un quadro più ampio che vincoli e stabilizzi le future pratiche. In effetti, l'approccio basato sui paradossi invita a considerare che queste due prospettive, strumentale e socio-cognitiva, siano molto più complementari che antagoniste. Numerosi economisti sottolineano la necessità di preservare entrambe le prospettive sottolineando quanto si nutrano l'una dell'altra (Aggeri e Acquier, 2008). La gestione delle contraddizioni implica un doppio movimento di strutturazione dell'organizzazione attraverso la norma e della norma attraverso l'organizzazione. Infatti, da un lato, risulta necessaria una contestualizzazione della norma, lo sforzo necessario per l'integrazione efficace nelle routine di un'organizzazione. D'altra parte, la norma stessa viene considerata come una leva per far evolvere l'organizzazione, approfondendo e al contempo aggiornando la cultura organizzativa.

Le contraddizioni legate all'implementazione della RSI appaiono socialmente costruite. Sono quindi contingenti a una visione socio-cognitiva della Responsabilità Sociale d'Impresa che la concepisce fondamentalmente come un processo di apprendimento organizzativo. In questo contesto, la gestione attraverso i paradossi appare come un modo pertinente per gestire queste contraddizioni, molto più della figura del dilemma o del compromesso. Va anche detto che il modo in cui vengono gestite le contraddizioni generate dall'implementazione dell'approccio RSI non è indipendente dal contesto organizzativo in cui avviene. Il ricordo dell'implementazione complessa dell'ISO 9001⁴⁹ ha lasciato tracce nella memoria organizzativa, con gli attori che vi proiettano una potenziale restrizione delle loro libertà decisionali. Con il tempo si mirerà progressivamente a valorizzare maggiormente internamente l'approccio RSI in quanto tale, piuttosto che concentrarsi specificamente sulla norma ISO 26000. Infine, sarebbe opportuno approfondire ulteriormente l'impatto dell'accompagnamento dell'organizzazione attraverso una ricerca-azione⁵⁰ sulle sue capacità di appropriazione di questo differente approccio. La ricerca-azione può infatti essere una leva per aiutare l'organizzazione a sviluppare una riflessività sulle proprie pratiche RSI e per aiutare gli attori a superare le loro routine difensive (Grimand et al., 2014).

⁴⁹ Standard di riferimento internazionalmente riconosciuto per la gestione della Qualità di qualsiasi organizzazione che intenda rispondere contemporaneamente a: l'esigenza dell'aumento dell'efficacia ed efficienza dei processi interni; la crescente competitività nei mercati attraverso il miglioramento della soddisfazione e della fidelizzazione dei clienti.

⁵⁰ Si intende un modo di concepire la ricerca che si pone l'obiettivo non tanto di approfondire determinate conoscenze teoriche, ma di analizzare una pratica relativa ad un campo di esperienza da parte di un attore sociale con lo scopo di introdurre, nella pratica stessa, dei cambiamenti migliorativi.

4. Cambiamento di paradigma nel concetto di responsabilità sociale d'impresa: COVID-19

4.1 Il Covid e le implicazioni per la Responsabilità Sociale d'Impresa

Osservando il recente passato, il fattore che ha influenzato maggiormente la visione di Responsabilità Sociale d'Impresa, oltre all'avvento della prima normativa ISO 26000 e al suo ingresso nel contesto aziendale, è senza dubbio la pandemia. Il COVID-19 ha avuto infatti un impatto su diversi livelli e in diversi settori in tutto il mondo. Ha influenzato il mondo naturale e il suo ambiente, i continenti, i paesi, gli stati e le comunità. Ha anche influenzato praticamente tutte le principali industrie o settori delle società - aziende, mercati azionari, governo, militari, istituzioni religiose, scuole pubbliche e private, organizzazioni non profit, istruzione superiore e così via. Quando pensiamo all'impatto del COVID-19 sulle società, è evidente che le parti interessate più colpite sono quelle con legami più stretti con le imprese. Ciò significa che dipendenti, consumatori, fornitori e l'ambiente naturale emergono come le parti interessate più probabili a essere colpite. Con questi parametri in mente, esploreremo gli impatti e le responsabilità consigliate secondo la struttura in quattro parti della RSI, esaminando prima le questioni fondamentali dell'economia e del diritto, e poi dell'etica e della filantropia. Va tenuto presente, inoltre, che la maggior parte di queste quattro categorie si sovrappone tra di loro e che le considerazioni etiche sono intrinseche in tutte loro.

Il COVID-19 ha causato effetti notevoli e devastanti sulle economie in generale, settori o industrie specifiche e praticamente tutte le imprese, soprattutto le piccole aziende. La categoria economica rappresenta il cuore e l'anima dei sistemi di libera impresa e, se considerata dalla prospettiva delle singole imprese, rappresenta un requisito fondamentale per la sopravvivenza e la sostenibilità. Inizialmente, come abbiamo già visto, potrebbe sembrare insolito pensare all'economia e alle aspettative economiche come parte della responsabilità sociale. L'unico modo in cui le imprese sono in grado di sostenersi è essendo redditizie e in grado di incentivare i proprietari o gli azionisti a investire e avere risorse sufficienti per continuare l'attività. Inoltre, ci si aspetta che le imprese conseguano questi risultati con efficienza finanziaria e operativa e con decisioni strategiche sincronizzate. Nell'attuale ambiente globale molto competitivo, le prestazioni economiche e la sostenibilità sono diventati obiettivi urgenti e obbligatori. Le imprese che non sono in grado di avere successo nel loro settore economico o finanziario vanno in fallimento e altre responsabilità che potrebbero gravare su di loro diventano considerazioni superflue. Pertanto, la responsabilità economica è un requisito fondamentale che deve essere soddisfatto in un mondo aziendale competitivo, e ciò si è reso ancora più evidente nel contesto pandemico passato, dove molte imprese hanno lottato per sopravvivere. Non possiamo più dare per scontata la continuità delle imprese come facevamo talvolta nel periodo pre-COVID-19. Prima di approfondire le responsabilità economiche delle imprese come parte della RSI, è necessario affrontare l'impatto del COVID-19 sulle economie in generale e sulle aziende in particolare. A causa del lockdown, in molti paesi, molti settori

sono state gravemente e talvolta irreparabilmente danneggiate insieme alle loro catene di approvvigionamento, alla loro capacità di fornire beni e servizi e soprattutto posti di lavoro. Molte di queste imprese sono fallite e hanno cessato l'attività. La pandemia da COVID-19 ha rappresentato uno shock finanziario senza precedenti per le economie globali. Ha creato interruzioni simultanee in un'economia mondiale interconnessa. La malattia infettiva ha ridotto l'offerta di lavoro. Anche la produttività è stata influenzata e si sono verificate interruzioni nell'offerta. I licenziamenti e la perdita di reddito dovuti a malattie e deterioramento delle previsioni economiche hanno ridotto il consumo delle famiglie e gli investimenti delle imprese. L'incertezza pericolosa ha caratterizzato il percorso della pandemia, e questo ha presentato un ciclo brutale di insicurezza aziendale, dei consumatori e dei dipendenti, e condizioni finanziarie restrittive. Ciò ha comportato perdite di posti di lavoro e investimenti ridotti da parte delle imprese. Queste condizioni hanno posto notevoli sfide per analizzare e comprendere gli effetti economici. A complicare ulteriormente le cose, le economie hanno sperimentato effetti non lineari e una notevole incertezza sulle future condizioni economiche ha caratterizzato il periodo. Oltre a ridefinire il commercio mondiale e causare gli impatti finanziari usuali sulle imprese, è utile notare alcuni dei costi umani della contrazione economica. L'economia da COVID-19 ha creato una profonda divisione tra chi possiede e chi non possiede. Coloro che sono ben istruiti e benestanti hanno parzialmente attutito il colpo. D'altra parte, i lavoratori a basso salario con meno istruzione, legati a volte a imprese tradizionali e regioni legate al turismo e agli incontri pubblici, hanno sofferto maggiormente. Secondo la Banca Mondiale⁵¹, la povertà estrema è aumentata a causa della pandemia e oltre 100 milioni di persone vivono con meno di due dollari al giorno. Alcuni settori industriali che sono stati colpiti duramente includono il trasporto, l'intrattenimento e il tempo libero. Sebbene molti autori di RSI non parlino spesso della responsabilità economica, poiché spesso viene data per scontata, questa categoria di responsabilità è diventata urgente durante e dopo la pandemia. Nella pandemia, diventare finanziariamente sostenibili ha significato continuare a fornire beni, servizi e posti di lavoro. Pertanto, si potrebbe facilmente sostenere che le responsabilità economiche delle imprese sorreggono tutte le altre e che perciò siano state al centro dell'attenzione durante il Covid (Crane e Matten, 2020). Poiché la responsabilità economica o finanziaria dell'azienda è tipicamente associata a una solida pianificazione strategica derivante dal consiglio di amministrazione e dagli alti dirigenti, è imprescindibile che le responsabilità di governance vengano affrontate in situazioni di crisi. In questo contesto, sono stati proposti importanti nuovi modi di considerare la governance aziendale, e ognuno di questi è coerente con il pensiero di responsabilità sociale necessario oggi (Paine, 2020). Da Harvard viene proposta quindi un'attenzione più strutturata agli stakeholder. I consigli di amministrazione sono sotto una maggiore pressione per monitorare le aspettative degli stakeholder, soprattutto dei dipendenti. La pandemia ha evidenziato il legame più stretto tra i problemi della società e la sostenibilità delle imprese e ha esposto evidenti disuguaglianze nella retribuzione in tutta la società e all'interno delle organizzazioni. Le condizioni generali hanno stimolato una maggiore riflessione nelle decisioni prese. Il lavoro del consiglio e le responsabilità decisionali strategiche sono diventate estremamente più esigenti. Ogni suggerimento si è allineato alle

⁵¹ La Banca Mondiale comprende due istituzioni internazionali: la Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo (BIRS) e l'Agenzia internazionale per lo sviluppo (AIS o IDA), che si sono prefissate l'obiettivo di lottare contro la povertà e organizzare aiuti e finanziamenti agli stati in difficoltà.

responsabilità economiche come parte delle aspettative della RSI. Un'altra importante azione di gestione riguardo alla responsabilità economica, così come tutte le altre, è stata ricoperta dalla necessità di agire con rapidità. Una delle lezioni più importanti apprese dalla pandemia da Covid è che la velocità è fondamentale (McKay, 2020). Questo si applica a tutti i livelli dei governi e delle autorità di sanità pubblica, nonché alle imprese. La finestra di opportunità per intervenire su virus in rapida diffusione è breve. Essere colti impreparati è stato disastroso e ciò è accaduto a tutti i livelli di responsabilità. Prevedere ogni possibile emergenza è estremamente difficile e costoso, ma la pianificazione e la preparazione a tutti i livelli devono essere migliorate continuamente, in previsione di crisi future. I piani di gestione delle crisi devono essere anticipatori e proattivi e questo dovrebbe diventare una parte permanente e prioritaria della pianificazione strategica e decisionale operativa. La capacità delle singole aziende di rispondere efficacemente all'economia da Covid è dipeso da quattro indicatori chiave nell'economia generale (Crabtree e Berg, 2020):

- livelli di consumo pubblico; cioè la percentuale di cittadini che dichiarano di acquistare beni e servizi in luoghi pubblici.
- la fiducia dei cittadini di potersi proteggere dal virus.
- la percentuale di cittadini che sostiene la scuola in presenza a tempo pieno - una condizione che ha notevoli implicazioni per la forza lavoro - consentendo ai genitori che non possono lavorare da casa di mantenere un'occupazione a tempo pieno.
- la volontà dei cittadini di ricevere un vaccino COVID-19 non appena sarà disponibile per loro.

4.2 Le responsabilità legali delle imprese durante e dopo la pandemia da Covid

Le società non solo hanno autorizzato i sistemi economici permettendo e aspettandosi che le imprese assumano un ruolo produttivo, ma hanno anche stabilito un quadro normativo in base al quale ci si aspettava che le imprese operassero. Pertanto, le leggi e i regolamenti definiscono le responsabilità legali che le imprese hanno nei confronti della società e dei suoi molteplici portatori di interesse e queste vengono sovrapposte a tutte le attività economiche (Carroll, 1991). La maggior parte delle questioni che sorgono nel campo legale sono progettate per proteggere la società dagli impatti negativi e dalle politiche in cui le imprese possono essere coinvolte (Carroll, 1999). La legge può essere considerata come la regola del gioco delle imprese e può anche essere pensata come "etica codificata" in quanto molte delle leggi e dei regolamenti sono stati preceduti da segnali etici, come discriminazione, inquinamento ambientale e pericolose condizioni di lavoro. Di conseguenza, la società si aspetta e richiede che le imprese perseguano la loro missione economica nel quadro degli standard imposti dai sistemi legali delle società. È interessante notare che non è ancora trascorso abbastanza tempo per avere un quadro completo delle questioni legali sollevate dalla pandemia. Tuttavia, si può affermare che queste questioni e sfide legali sono aumentate rapidamente nel corso e nella fase successiva al periodo pandemico, soprattutto nella forza lavoro, ma anche nelle catene di approvvigionamento e nella produzione, consegna e commercializzazione di prodotti e servizi. La salute e il benessere dei lavoratori saranno progressivamente al centro dell'attenzione come questioni legali ed etiche.

Alcune delle domande legali sollevate ora a livello di governance delle imprese suggeriscono quali responsabilità le imprese hanno anticipato. Il Conference Board⁵² del 2020 aveva identificato domande importanti che potrebbero guidare le responsabilità legali delle imprese a livello strategico: quali fossero le implicazioni legali e di governance della pandemia, di cosa dovrebbero essere responsabili le aziende e i consigli di amministrazione durante la crisi o come possono i dipartimenti legali aziendali rimanere aggiornati sulle ultime direttive delle autorità federali, statali e locali.

Secondo il Centro per il Controllo e la Prevenzione delle Malattie⁵³ (CDC), diverse regolamentazioni e leggi sono diventate cruciali durante la pandemia e un'azienda responsabile le imparerà e le rispetterà. Negli Stati Uniti, la Food and Drug Administration⁵⁴ (FDA) ha l'autorità e la responsabilità di proteggere e promuovere la salute pubblica, garantendo la sicurezza e l'efficacia dei farmaci umani e veterinari, dei prodotti biologici e dei dispositivi medici. Per adempiere alle sue responsabilità legali, le imprese devono rispettare le regolamentazioni e le leggi emanate da questi e da altri organismi governativi autorizzati. Tra le responsabilità legali delle imprese durante la pandemia c'era l'aspettativa che le aziende si comportassero in modo equo con il crescente numero di cause legali che avevano coinvolto i datori di lavoro. Alcuni grandi datori di lavoro con risorse economiche consistenti sono stati citati in giudizio per negligenza o morte ingiusta fin dall'inizio della pandemia, poiché questa ha avuto un impatto sui luoghi di lavoro. Si può perciò affermare pienamente che le questioni di responsabilità sono aumentate e non sorprende che alcune aziende abbiano deciso di chiudere anziché affrontare le inevitabili cause legali. Le responsabilità legali delle imprese sono cresciute costantemente. Da una prospettiva di RSI, si prevede che le imprese debbano rispondere pienamente e fedelmente ai loro obblighi e regolamentazioni legali, sia quelli scritti che impliciti, nei confronti di tutti gli stakeholder. In questi anni, queste e altre questioni correlate saranno particolarmente stressanti poiché le aziende cercheranno di riconfigurare e riequilibrare il rapporto tra le loro responsabilità finanziarie e legali insieme all'etica e alla filantropia.

4.3 Le responsabilità etiche, oltre il vincolo legale

Le leggi e i regolamenti sono essenziali, ma non sufficienti. Le responsabilità etiche delle imprese sono necessarie per abbracciare quegli standard e pratiche che sono attesi dalla società, anche se potrebbero non essere codificati in regolamenti. Le responsabilità etiche comprendono il rispetto dello spirito della legge, oltre che della letteralità della legge. Le responsabilità etiche incorporano l'intero campo di norme, standard, valori

⁵² Organizzazione di gruppi di ricerca e membri di imprese senza scopo di lucro. Conta oltre 1.000 società pubbliche e private e altre organizzazioni come membri, che comprendono 60 paesi.

⁵³ Organismo di coordinamento tra il ministero della Salute e le Regioni per le attività di sorveglianza, prevenzione e risposta tempestiva alle emergenze.

⁵⁴ Ente governativo statunitense che si occupa della regolamentazione dei prodotti alimentari e farmaceutici, dipendente dal Dipartimento della salute e dei servizi umani degli Stati Uniti d'America.

e aspettative che riflettono ciò che l'insieme degli stakeholder considerano giusto, equo e coerente con il rispetto e la protezione degli interessi morali e dei diritti degli stessi (Carroll, 1991). Sovrapposte a queste normali aspettative etiche quotidiane ci sono i livelli impliciti di prestazioni etiche suggeriti dalla considerazione dei grandi principi etici universali della filosofia morale, come giustizia, l'utilitarismo e la virtù. I filosofi morali hanno dibattuto su come il loro campo possa aiutare a navigare nei dilemmi etici della crisi dal razionamento delle cure mediche, alla ripresa dell'economia, all'aiutare le organizzazioni a essere preparate per dilemmi futuri (Goldstein, 2020). Anche se le questioni etiche e le responsabilità etiche vengono spesso trattate come una categoria separata di RSI, è importante sottolineare che la responsabilità etica permea anche le altre responsabilità, economiche, legali e filantropiche, e proprio per questo la figura del filosofo morale assume oggi grande rilievo. L'etica permea le relazioni con ogni gruppo di stakeholder con cui l'azienda interagisce. Praticamente ogni decisione o politica aziendale ha implicazioni etiche e quindi le responsabilità etiche delle imprese sono ampie e profonde, specialmente dopo una pandemia, quando molti stakeholder sono vulnerabili e potenzialmente danneggiati.

4.4 Impatti sugli stakeholder dipendenti

I dipendenti è probabilmente il gruppo di stakeholder più importante che deve essere affrontati da un punto di vista etico. I dipendenti sono il cuore e l'anima della maggior parte delle imprese ed è facile vedere come le responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche tocchino tutti i dipendenti. Va chiarito che praticamente ogni decisione o politica etica riguardante i dipendenti avrà probabilmente anche un impatto economico. La mancata applicazione di standard etici può anche causare difficoltà legali. In generale, le imprese dovrebbero prendere decisioni relative ai dipendenti che sono adeguate all'ambiente economico delle aziende e dovrebbero essere eticamente sensibili alle aspettative dei dipendenti. Proteggere i diritti dei dipendenti è una risposta di base in questa situazione, e i leader etici non saranno vincolati da regole e regolamenti, ma cercheranno opportunità per fare ciò che è giusto nei confronti delle risorse umane. Le aziende dovrebbero lavorare assiduamente per dimostrare che valorizzano veramente i dipendenti a basso reddito, poco istruiti, appartenenti a minoranze e altri che spesso sono marginalizzati. Esistono prove considerevoli che questi gruppi stanno subendo i colpi più duri. Le proteste che si sono scatenate negli Stati Uniti e nel mondo nel 2020 a sostegno della giustizia razziale hanno posto sfide alle aziende affinché siano eticamente sensibili. In questo contesto, le aziende devono assumere e promuovere più dipendenti delle minoranze, pagare ai dipendenti un salario migliore o sufficiente a vivere, offrire condizioni di lavoro migliori e più sicure fornire congedi pagati per malattia e famiglia e, naturalmente, garantire un ambiente di lavoro sicuro e salutare per tutti i dipendenti, non solo per quelli remunerati in misura maggiore. Anche questioni di genere sono emerse durante la pandemia e queste pongono particolari responsabilità etiche per le aziende da osservare e affrontare. Le donne stanno subendo un impatto economico e sociale sproporzionato: dovrebbe essere prestata particolare attenzione al ruolo delle donne sul posto di lavoro. Le aziende potrebbero non essere obbligate a fornire un trattamento speciale alle donne dal punto di vista legale, ma l'etica della RSI dovrebbe spingere le aziende a

considerare attentamente questa questione. Su tutti questi aspetti si è prestata maggiore attenzione post-covid e ciò pone le basi per un futuro improntato alla sostenibilità.

Un'altra categoria emergente di etica delle risorse umane, stimolata dalla pandemia passata, è rappresentata dalle questioni di salute mentale tra i dipendenti. L'esaurimento, lo stress e la stanchezza tra i dipendenti sono tra i problemi ricorrenti più gravi. I servizi di salute mentale sono stati carenti tra le aziende per anni e forse la recente pandemia li renderà più consapevoli e sensibili a questa problematica. Poiché esiste ancora un certo stigma legato alle questioni di salute mentale, molti dipendenti sono cauti nel sollevare queste preoccupazioni. Ma questo è un ambito in cui le aziende potrebbero assumere un ruolo creativo e etico nel soddisfare le esigenze dei dipendenti.

Le responsabilità etiche delle aziende durante la pandemia sono diventate ampie ed è necessario che le aziende attive nella RSI diano seria considerazione al pensiero innovativo e imprenditoriale mentre si preparano ad affrontare le loro responsabilità etiche.

4.5 Un approccio volontario e strategico sul piano filantropico

Inizialmente concepita come responsabilità sociale discrezionale o volontaria, la categoria di responsabilità discrezionale è stata rinominata "filantropica" perché praticamente tutte le risposte delle aziende in questo settore avvengono in nome della filantropia o della donazione aziendale (Carroll, 1991). Per molti, questa categoria di RSI è la più importante perché rappresenta l'impegno volontario delle aziende ad aiutare la società utilizzando le proprie risorse aziendali. Infatti, per alcuni analisti, la sola categoria filantropica è sinonimo di responsabilità sociale d'impresa. A volte queste iniziative volontarie sono basate sulla logica etica e a volte sulla logica strategica. La logica etica si concentrerebbe su motivi altruistici per la filantropia. La logica strategica si concentrerebbe sulla compatibilità con le politiche aziendali e sul pensiero orientato al risultato. Quest'ultima categoria rappresenta ciò che è diventato noto come "business case per la RSI" (Carroll e Shabana, 2010). La filantropia aziendale è desiderata o prevista dagli stakeholder della società. Le contribuzioni a scopo filantropico e le attività di relazioni con la comunità sono i migliori esempi di questa categoria in cui le aziende cercano di migliorare le loro comunità e le società. La portata e la natura di queste attività sono volontarie o discrezionali, guidate solo dal desiderio delle aziende di impegnarsi in attività sociali che non sono obbligate e non richieste dalla legge, ma che in generale ci si aspetta dalle aziende, a volte in un senso etico ma spesso in un senso di "buona cittadinanza" (Carroll, 1991, 2015). È stato riferito che la pandemia ha avuto un impatto particolarmente duro su organizzazioni non profit di piccole dimensioni, anche se alcune organizzazioni non profit più grandi hanno beneficiato. Il comportamento delle persone e delle istituzioni alludono ad un cambiamento nell'approccio alla filantropia o alle donazioni benefiche. Tre tipi di filantropia servono da esempio:

- finanziamenti di emergenza;

- sovvenzioni meno restrittive;
- sostegno a organizzazioni non profit di minoranza.

Le aziende sono state in grado di avere un impatto rilevante durante e dopo la pandemia attraverso il sostegno alle organizzazioni non profit di minoranza. La pandemia ha colpito in modo sproporzionato le comunità minoritarie e sostenere le organizzazioni guidate da persone di colore è un modo per aiutare un movimento più ampio per i diritti civili e affrontare esigenze pressanti (Ward, 2020). Che le donazioni filantropiche delle aziende siano motivate dall'altruismo o dalla sincronizzazione con la strategia aziendale per risultati finanziari positivi, si sono presentate opportunità significative per le aziende di indirizzare in modo creativo i loro contributi verso questioni urgenti legate alla pandemia. Da una prospettiva orientata alla comunità, la salute e il benessere dei dipendenti, la povertà e la riduzione delle disuguaglianze dovrebbero diventare priorità. Ciascuno di questi temi fa parte degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'ONU, e rappresentano questioni durature, non solo di crisi. Ciò potrebbe richiedere un po' di pensiero innovativo; tuttavia, quando si verifica una crisi senza precedenti, essa offre una forte giustificazione per rivalutare, riorientare o rinnovare ciò che le aziende tradizionalmente hanno fatto.

Velocemente, le aziende sono diventate sempre più consapevoli della loro responsabilità anche per l'impatto ambientale delle loro operazioni, prodotti e servizi. Le imprese capiscono che i rischi ambientali non possono essere ignorati e la capacità di gestire questi rischi è un fattore critico per una gestione aziendale di successo. Come hanno dimostrato i risultati dello studio di Carlsen (2021), esistono ancora molti problemi ambientali irrisolti e gli obiettivi previsti dagli accordi internazionali, specialmente per quanto riguarda la riduzione di tutti i rifiuti lungo il loro ciclo di vita, non sono ancora stati raggiunti. Gli effetti combinati della crescita tecnologica ed economica hanno un impatto negativo su un ambiente in cui la vita è diventata insicura e insalubre. Un comportamento ambientale irresponsabile da parte delle aziende può essere disastroso per le loro operazioni e finanze. Le aziende impegnate a essere ecologicamente amichevoli otterranno un beneficio economico sotto forma di maggiore valore aziendale. Hong et al. (2020) hanno sostenuto che le imprese a partecipazione statale e le imprese più grandi si sforzano di conformarsi responsabilmente alle regole, leggi e regolamenti per proteggere le loro attività. Sono più influenzate dalla regolamentazione ambientale. Secondo Hong et al. (2020), la regolamentazione ambientale potrebbe incoraggiare l'eco-innovazione da parte delle aziende. I risultati dello studio di Li et al. (2020) hanno confermato che la struttura di proprietà dell'azienda influenza la performance di RSI di un'organizzazione. L'ambiente normativo e i meccanismi di corporate governance potrebbero influenzare notevolmente le attività socialmente responsabili (Li, 2018). Pertanto, come ha sostenuto Carlsen (2021), la cooperazione attiva tra governo e autorità di regolazione e rappresentanti delle imprese è necessaria per raggiungere gli obiettivi dello sviluppo sostenibile. La natura e il numero di attività socialmente responsabili cambiano con il tempo, ma la necessità e l'importanza di implementare la RSI rimangono. L'attuazione della responsabilità sociale d'impresa deve coinvolgere l'integrazione di tutti e tre gli elementi, ossia sociale, economico e ambientale, nelle attività quotidiane delle imprese e deve essere implementata sia a livello interno che esterno, e i loro risultati devono essere valutati nel contesto delle loro sinergie. Il concetto di RSI si è ampliato dalla percezione della RSI come azioni filantropiche per soddisfare

le esigenze della società a un'attività aziendale sistematica e un'intensa interazione con gli stakeholder basata sugli interessi sociali, economici e ambientali mirata a uno sviluppo economico sostenibile a lungo termine e al benessere pubblico. La pandemia ha offerto grandi opportunità alle aziende di impegnarsi attivamente in varie attività di responsabilità sociale a livello interno come la protezione della salute dei dipendenti, la sicurezza sul posto di lavoro, la compensazione e l'occupazione. A livello esterno, ciò include attività come donazioni, servizio volontario, supporto alle comunità per garantirne la sicurezza e protezione dell'ambiente naturale.

4.6 Attività sostenibili durante il Covid

Diverse tipologie di attività di RSI sono state adottate da aziende socialmente responsabili in diverse industrie in tutto il mondo. Molte aziende non solo si sono opposte a pratiche commerciali irresponsabili durante questa crisi, ma si sono anche impegnate proattivamente in varie attività di RSI. I risultati dello studio di Li et al. (2020) hanno indicato che le aziende con una forte cultura aziendale interagiscono maggiormente con le loro comunità e, di conseguenza, si sono dimostrate più resilienti alla pandemia. Apple ha donato decine di milioni di dollari per la risposta globale al COVID-19, incluso Global Citizen⁵⁵. Hanno progettato, testato e distribuito quasi 10 milioni di visiere protettive per il viso e reperito oltre 30 milioni di maschere per il viso per gli operatori sanitari nelle zone più colpite. Campbell Soup Company⁵⁶ ha contribuito con oltre 8 milioni di dollari in denaro e cibo a organizzazioni in tutta l'America del Nord. JSC Olainfarm⁵⁷ ha donato 15 mila euro alla Fondazione dell'Ospedale Pediatrico che opera per sostenere l'Ospedale Clinico Pediatrico per Bambini. Queste sono aziende che attuano attività di RSI, assumendo la responsabilità non solo per il successo delle loro attività, ma anche per lo sviluppo sostenibile della regione e del paese. Le conseguenze del coinvolgimento attivo delle aziende in attività di RSI possono variare, soprattutto in tempi di crisi. Secondo Dunbar, Li & Shi (2021), le aziende non sono passive nel rispondere ai cambiamenti nello stato e nel rischio di una visione più sostenibile. Pertanto, come sottolineato da Dunbar, Li & Shi (2021), le aziende che sono naturalmente a rischio di esiti di irresponsabilità sociale delle imprese, come nel settore del trasporto di petrolio e gas, dovrebbero essere caute quando investono in attività di RSI e credono che eviteranno le conseguenze negative. Secondo le evidenze fornite da Dunbar (Li & Shi, 2020, 2021), le aziende possono ridurre il rischio solo se le attività di RSI e la governance aziendale sono coordinate. Sia le grandi aziende che le piccole imprese con molti anni di pratica di RSI sono rimaste fedeli ai principi e alle strategie di RSI dopo la pandemia da COVID-19. Questo periodo difficile ha dimostrato che le aziende socialmente responsabili agiscono in modo responsabile dal punto di vista sociale, ambientale ed economico, indipendentemente dalle sfide del periodo. Le parti interessate, sia interne che esterne, sono al centro della loro attenzione, indipendentemente dai cambiamenti

⁵⁵ Organizzazione internazionale di istruzione e difesa che cerca di catalizzare il movimento per porre fine alla povertà estrema e promuovere la giustizia sociale e l'equità.

⁵⁶ Industria conserviera statunitense famosa per le sue zuppe.

⁵⁷ Produttore lettone leader nel settore chimico e farmaceutico degli Stati baltici.

nell'ambiente aziendale. Le aziende socialmente responsabili lavorano in intensa interazione con tutte le parti interessate, perché l'importanza di tale interazione diventa evidente proprio nei momenti di crisi. Riepilogando, le attività di sostenibili delle aziende come risposta alla crisi sono state principalmente indirizzate al supporto delle parti interessate: dipendenti, comunità, istituzioni pubbliche, professionisti della salute e tutto ciò che ruota attorno ad essi. Leonardo rappresenta una delle migliori aziende italiane che ha adottato un approccio RSI su scala globale di grande impatto, generando un successo notevole.

5. Leonardo, un successo sostenibile

5.1 Leonardo e l'impegno nell'RSI

Leonardo è un'azienda multinazionale nel settore dell'aerospazio, della difesa e della sicurezza con sede in Italia. Nel 2022, l'azienda impiega oltre 50.000 persone e opera in 150 paesi in tutto il mondo. Fondata nel 1948 con il nome di Finmeccanica, le sue origini affondano in un'Italia post-bellica che, spinta dall'innovazione, ha ridefinito le basi dell'industria nazionale spostandola verso un nuovo quadro. Questo periodo di crescita industriale ha fornito le fondamenta per l'azienda e il suo futuro successo. Come in passato, oggi Leonardo sfrutta il suo successo nelle innovazioni tecnologiche e nelle competenze dei suoi collaboratori. La società ricopre il ruolo di capofila nell'ecosistema di aerospazio e difesa, dato l'enorme numero di fornitori, 9,5 miliardi di acquistato l'anno e un indotto in Italia del valore di 10,8 miliardi. Quando l'azienda fu fondata, unì diverse attività già operative nei settori dell'aerospazio, della difesa e della sicurezza, fondendole per formare l'azienda che sarebbe diventata nota come Finmeccanica. Nel 2016, il nome dell'azienda cambiò in Leonardo, in onore di Leonardo da Vinci, che rappresenta un simbolo universale di creatività e innovazione, nonché un ponte che collega tradizioni storiche, culturali e scientifiche. Basandosi sui valori fondamentali dell'azienda legati alla tecnologia e all'innovazione, lo scopo della società è contribuire al progresso e alla sicurezza del mondo offrendo soluzioni tecnologiche significative e innovative. Questo scopo è alla base dell'approccio di creazione di valore dell'azienda e pone la sostenibilità, la tecnologia e l'innovazione al centro della sua visione strategica a lungo termine. Guidata da questo scopo, Leonardo si impegna a condurre affari in modo responsabile integrando la sostenibilità in tutto il suo valore aziendale e nel suo approccio agli affari. Questo impegno riguarda in modo completo il modello aziendale dell'azienda, compreso il coinvolgimento dei propri collaboratori, il supporto alla vasta rete di partner e fornitori, la ricerca di un impatto positivo per la protezione del pianeta e l'integrità aziendale. Nel complesso, l'ambizione di Leonardo di creare un mondo più sicuro per le future generazioni è la forza trainante dietro la strategia a breve, medio e lungo termine dell'organizzazione.

La presente policy stabilisce i principi e gli obblighi assunti dall'azienda per la salvaguardia e la promozione dei diritti umani nell'ambito delle sue attività aziendali e in tutti i contesti in cui opera. Attraverso questa linea, Leonardo rinnova il suo impegno a rispettare i diritti umani e gli standard riconosciuti nella Dichiarazione

Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, nelle convenzioni dell'OIL, nelle linee guida dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), nella Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea⁵⁸ e nei principi enunciati nel suo Codice Etico, nella Carta dei Valori e nel Codice di Condotta per i Fornitori. Questa policy è immediatamente applicabile al Gruppo, sia direttamente che indirettamente, sia in Italia che all'estero. La promozione dei diritti umani avviene sia attraverso il rigoroso rispetto delle leggi vigenti in tutti i Paesi in cui l'azienda opera, che attraverso l'adozione e l'attuazione di codici interni di condotta e procedure. Nel 2018, l'azienda ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite, l'iniziativa globale più ampia per la sostenibilità aziendale, impegnandosi a promuovere e adottare i Dieci Principi relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione (Taticchi, Demartini, Corvaglia-Charrey, 2023).

Diritti umani:

- Principio 1: Aziende e organizzazioni devono sostenere e rispettare i diritti umani riconosciuti a livello internazionale;
- Principio 2: Non partecipazione a violazioni dei diritti umani.

Norme del lavoro:

- Principio 3: Rispetto della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva;
- Principio 4: Eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato o obbligatorio;
- Principio 5: Abolizione dell'infanzia.

Ambiente:

- Principio 6: Sostegno a un approccio precauzionale verso le sfide ambientali;
- Principio 7: Promozione di pratiche sostenibili nell'ambiente;
- Principio 8: Iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale.

Anticorruzione:

- Lotta contro la corruzione in tutte le sue forme;
- Promozione di pratiche anti-corruzione.

⁵⁸ La Carta enuncia i diritti civili, politici, economici e sociali dei cittadini europei e di tutte le persone che vivono sul territorio dell'Unione.

5.2 L'impegno di Leonardo nei confronti dei diritti umani e delle pratiche etiche

Leonardo si impegna attivamente a promuovere i parametri e i principi sanciti dalla normativa internazionale e dai propri codici interni riguardo ai diritti umani, estendendo tale impegno a tutti i suoi collaboratori, fornitori e partner commerciali.

In merito all'ambito di applicazione di questa politica, è stata condotta un'analisi specifica basata sulle direttive stabilite dalla norma ISO 26000. Tale analisi ha identificato le specifiche aree di attività del Gruppo in cui i diritti umani risultano essere rilevanti e potenzialmente esposti al rischio di violazioni. Nell'ambito di questa analisi, sono state individuate tre principali aree di attività:

- la gestione delle persone;
- le relazioni con i fornitori;
- la vendita e la distribuzione dei prodotti.

Nelle tre aree rilevanti sono identificati i principi di riferimento e gli impegni di Leonardo, il rispetto dei quali è affidato alle UO competenti per ambito:

- Risorse Umane per la gestione delle persone;
- Procurement per le relazioni con i fornitori;
- Trade Compliance⁵⁹ per la vendita e la distribuzione dei prodotti.

Leonardo implementa diverse politiche e pratiche finalizzate al rispetto dei diritti umani in diverse aree delle sue attività aziendali. Inizialmente, l'azienda si impegna a non utilizzare il lavoro forzato o obbligatorio, in linea con la Convenzione n. 29 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO). Inoltre, riconosce il diritto dei suoi dipendenti di formare o aderire a sindacati o altre forme di rappresentanza previste dalle leggi e dalle pratiche locali, promuovendo la contrattazione collettiva come mezzo principale per definire le condizioni di lavoro dei propri dipendenti. La società pone particolare attenzione a prevenire discriminazioni. Nel contesto della gestione dei dati personali, Leonardo considera la protezione di tali dati come una priorità fondamentale e diffonde il proprio Codice Etico tra tutti i soggetti con cui intrattiene relazioni commerciali. Questo codice fornisce linee guida etiche per la condotta aziendale ed è integrato nella strategia e nell'organizzazione aziendale. Gli amministratori sono responsabili dell'attuazione e dell'aggiornamento del Codice Etico. Leonardo implementa adeguate misure tecniche e organizzative per garantire il rispetto dei diritti e delle libertà fondamentali delle persone fisiche, con particolare attenzione al diritto alla protezione dei dati personali. Inoltre, l'azienda si impegna a preservare la salute e la sicurezza dei lavoratori nei suoi luoghi di lavoro, rispettando le leggi vigenti e adottando misure necessarie per garantire standard elevati di sicurezza e igiene sul posto di lavoro. (Taticchi, Demartini, Corvaglia-Charrey, 2023).

⁵⁹ Si fa riferimento ai termini e alle condizioni che disciplinano gli scambi fra due o più paesi.

L'azienda richiede ai propri fornitori di conformarsi al Codice Etico, al modello di organizzazione, gestione e controllo e al Codice di Condotta per i fornitori. Questi documenti vietano pratiche come il lavoro forzato e il traffico di esseri umani, mentre promuovono la tutela delle pari opportunità, della salute e sicurezza sul luogo di lavoro, nonché il rispetto delle leggi salariali, delle condizioni di lavoro e degli orari stabiliti dalla legislazione vigente. Leonardo valuta anche la reputazione etica e legale dei suoi fornitori in relazione alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro e alla salvaguardia dell'ambiente. Questo impegno dimostra la responsabilità dell'azienda nei confronti della gestione delle persone e della sostenibilità aziendale. Dati interessanti riguardo la gestione delle persone da parte dell'azienda sono:

- **99%** dei dipendenti in Paesi OCSE.
- **72%** dei dipendenti coperto da contratti collettivi.
- **32%** dei dipendenti iscritto a organizzazioni sindacali.
- **80%** dei dipendenti operante in siti certificati ISO 45001.

Attraverso il Codice di Condotta dei Fornitori Leonardo richiede ai fornitori impegni su:

- tutela del diritto del lavoro e delle pari opportunità, promuovendo la dignità, la salute, la libertà e l'uguaglianza di tutti i lavoratori e rifiutando ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, anche in materia politica e sindacale;
- non coinvolgimento in pratiche di lavoro forzato, traffico di esseri umani, sfruttamento del lavoro minorile e del lavoro forzato in generale;
- pagamento del salario minimo e dei benefit stabiliti per legge, nonché condizioni di lavoro, orari di lavoro e compensazioni equi e coerenti con le norme e gli standard applicabili nei paesi in cui il fornitore opera;
- sicurezza e tutela della salute nei luoghi di lavoro, in conformità con la normativa vigente in materia di salute e sicurezza.

Il Gruppo adotta una rigorosa verifica della reputazione delle terze parti con le quali intende stabilire rapporti contrattuali e implementa clausole di salvaguardia per tutelare i lavoratori durante il cambio di appalto. Inoltre, l'azienda si impegna a prevenire il rischio di pratiche illecite legate alla vendita e distribuzione dei propri prodotti attraverso il Trade Compliance Program. Questo programma utilizza strumenti e processi di due diligence per esaminare le controparti e monitorare le attività in Paesi Sensibili. Queste iniziative dimostrano l'attenzione di Leonardo verso la gestione responsabile delle sue operazioni e dei suoi partner commerciali. La lista dei Paesi Sensibili viene redatta sulla base di criteri dettati da normative nazionali ed internazionali ed in particolare:

- Paesi impegnati in conflitti armati in palese violazione dell'art.51 della Carta delle Nazioni Unite;
- Paesi le cui Politiche sono in palese contrasto con l'articolo 11⁶⁰ della Costituzione italiana;

⁶⁰ L'articolo 11 della Costituzione italiana sancisce l'impegno dell'Italia a ripudiare la guerra come strumento di offesa e a promuovere la pace nelle relazioni internazionali.

- Paesi soggetti a embargo parziale o totale emessi da UE, USA, UN;
- Paesi i quali governi si sono resi protagonisti di serie violazioni alle convenzioni internazionali sui diritti umani;
- Paesi della Regione dei cosiddetti Conflict Mineral⁶¹.

La suddetta lista di Paesi Sensibili viene costantemente aggiornata e comunque annualmente modificata o confermata. Leonardo non è coinvolta in alcun modo in attività di produzione, sviluppo, stoccaggio, commercio e/o vendita di armi non convenzionali.

Inoltre, regole fissate dal codice riguardo la vendita e distribuzione di prodotti sono:

- Sviluppo di soluzioni tecnologiche per la sicurezza e la protezione di cittadini e istituzioni nazionali, della sovranità tecnologica e della resilienza dei Paesi;
- Non coinvolgimento in attività di produzione, sviluppo, stoccaggio, commercio e/o vendita di armi non convenzionali (per esempio, bombe a grappolo, mine, armi chimiche);
- Non coinvolgimento in attività di produzione o manutenzione di armamenti nucleari;
- Applicazione del Trade Compliance Program per assicurare la piena osservanza delle leggi applicabili e delle disposizioni stabilite dalle autorità competenti in materia di Trade Compliance, inclusi obblighi relativi a embarghi, sanzioni o altre restrizioni al commercio;
- Due diligence su potenziali clienti e utilizzatori finali, con verifica della presenza in liste di restrizione e ulteriori controlli nel caso di transazioni legate a Paesi Sensibili.

La società si impegna a diffondere la sua Politica sui Diritti Umani attraverso diverse iniziative, inclusa la sensibilizzazione e la formazione, in conformità con i Principi Guida su Business e Diritti Umani delle Nazioni Unite. La società implementerà meccanismi di monitoraggio periodico per migliorare costantemente le azioni di prevenzione e mitigazione degli impatti negativi sui diritti umani, con l'obiettivo di garantire un continuo miglioramento nella tutela di tali diritti. La politica offre mezzi di gestione delle segnalazioni, sia qualificate che anonime, per identificare tempestivamente violazioni, rischi e impatti negativi sui diritti umani. È stato creato un canale dedicato per queste segnalazioni: humanrights@leonardocompany.com. Per le segnalazioni relative alle società del Gruppo, rimangono in vigore i canali informativi specifici previsti nei rispettivi Protocolli aziendali.

5.3 Approccio allo sviluppo della strategia sostenibile di Leonardo

Leonardo sviluppa la sua strategia di sostenibilità attraverso una stretta collaborazione e il coinvolgimento di tutte le parti interessate, sia all'interno dell'azienda che lungo la catena del valore. Nel 2020, l'azienda ha accelerato il suo impegno per una transizione sostenibile, integrando la sostenibilità nel suo modello di business. Questo impegno è stato manifestato attraverso il piano "Be Tomorrow - Piano Leonardo 2030" e il

⁶¹ I "minerali di conflitto", come definiti dalla legislazione statunitense, comprendono attualmente i metalli tantalio, stagno, tungsteno e oro, che sono rispettivamente gli estratti dei minerali cassiterite, columbite-tantalite e wolframite.

"Sustainability Masterplan 2030", che hanno una chiara missione di garantire lo sviluppo e la crescita a lungo termine dell'azienda attraverso l'innovazione tecnologica. Parallelamente alla strategia a lungo termine, Leonardo ha sviluppato un piano strutturato di sostenibilità nel 2021, che stabilisce obiettivi e azioni specifici per il breve e medio termine, in coerenza con il piano "Be Tomorrow 2030". Questi due documenti, sebbene distinti, sono sviluppati in modo collaborativo per completarsi a vicenda e integrarsi con la strategia aziendale. La pubblicazione del primo Rapporto Integrato nel 2020 ha dimostrato l'importanza dell'integrazione delle informazioni finanziarie e non finanziarie nella trasformazione aziendale.

La trasformazione sostenibile è stata guidata dal team dirigenziale, compreso il CEO, e ha portato alla creazione del Comitato per la Sostenibilità e l'Innovazione, che ha rafforzato la visione aziendale legando strettamente l'innovazione e la sostenibilità. L'azienda si impegna a ridurre la sua impronta ambientale, migliorare la sostenibilità delle sue operazioni e sviluppare nuovi prodotti e soluzioni che promuovano la sostenibilità per i suoi stakeholder e per il pianeta nel suo complesso. Il Piano di Sostenibilità di Leonardo svolge un ruolo chiave nell'attuazione di questa visione, con un focus sull'adozione di azioni mirate per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite e per rafforzare l'impatto positivo del Gruppo sulla sostenibilità globale.

Leonardo ha formalmente avviato il suo impegno per la sostenibilità nel 2009 con la pubblicazione del suo primo Rapporto di Sostenibilità. Tuttavia, è nel 2020 che l'azienda ha iniziato a integrare completamente la sostenibilità nella sua strategia e nei suoi processi aziendali. Nel 2021, Leonardo ha ulteriormente rafforzato il suo impegno sviluppando un nuovo modello operativo di sostenibilità, accompagnato da una Politica e una Procedura di Sostenibilità interne. Il Piano di Sostenibilità dell'azienda viene aggiornato annualmente e stabilisce obiettivi e azioni specifiche a breve, medio e lungo termine. La tecnologia innovativa e la digitalizzazione sono al centro di questo piano e svolgono un ruolo fondamentale nel fronteggiare sfide globali legate alla sostenibilità e accelerare la transizione verso un futuro sostenibile e inclusivo. L'impegno per la sostenibilità si estende oltre le sue operazioni, influenzando gli stakeholder in tutto il mondo grazie alla sua presenza internazionale in oltre 150 paesi. L'azienda tiene in considerazione le classifiche e gli indici internazionali di sostenibilità e conduce analisi di rilevanza con gli stakeholder in diverse regioni del mondo. La sostenibilità è stata integrata in modo sistematico nelle diverse unità aziendali, nei processi decisionali e nelle operazioni dell'organizzazione dopo la pubblicazione della strategia a lungo termine dell'azienda.

5.4 Obiettivi e pilastri RSI

Riflettendo su quanto sia cambiato l'approccio alla RSI dall'inizio di questo percorso, ci sono stati diversi cambiamenti nel corso degli anni che hanno interessato diverse aree dell'azienda (Taticchi, Demartini, Corvaglia-Charrey, 2023). La finanza sostenibile e la tecnologia sono solo due esempi di aree trasformate per un maggiore impatto. La manager afferma quanto le modifiche avvenute negli ultimi anni nelle aree della finanza e della tecnologia dimostrino che c'è una chiara connessione tra innovazione e sostenibilità, e quanto

questa connessione si sia cristallizzata nel 2020 dopo la pubblicazione della strategia a lungo termine Be Tomorrow 2030. Come parte della strategia a lungo termine e in accordo con il frame-work del capitalismo degli stakeholder del World Economic Forum⁶², l'azienda ha identificato quattro pilastri:

- Persone;
- Pianeta;
- Prosperità;
- Governance.

Queste rispecchiano le categorie chiave rappresentate nel Rapporto Integrato per implementare le azioni specifiche per guidare l'azienda. Per ciascun pilastro, l'azienda ha definito diversi obiettivi di sostenibilità che sono divulgati nel Rapporto Integrato.

Nel Pilastro del Pianeta, Leonardo si concentra sulla riduzione delle emissioni di carbonio e degli impatti ambientali e sull'ulteriore integrazione della circolarità nel modello di business. Un esempio di come l'azienda stia riducendo le sue emissioni è visibile nel suo Progetto SF6, un'iniziativa focalizzata sull'aggiornamento dei processi di produzione dell'azienda attraverso la riduzione delle quantità di gas inerte SF6 utilizzate e la loro sostituzione con il gas R134a, che ha un minore Potenziale di Riscaldamento Globale⁶³ (GWP). Nel 2021, il progetto ha portato a una riduzione delle emissioni dirette di 100.000 tonnellate di CO2eq.

Il Pilastro della Prosperità è dedicato allo sviluppo della catena di approvvigionamento e al rafforzamento delle soluzioni aziendali che consentono la sostenibilità. Un esempio di un'azione chiave in questo pilastro è come la società coinvolga i suoi fornitori in iniziative e modelli di gestione che si concentrano su aspetti chiave come la trasformazione digitale, la sicurezza informatica e la responsabilità sociale/ambientale.

Il terzo pilastro riguarda la Governance. Per questo pilastro, l'azienda si concentra sull'instaurare e promuovere un modello di business responsabile che dia priorità a una gestione con integrità. Infatti, per la società è fondamentale potenziare il meccanismo di controllo e monitoraggio. Come parte di questo sforzo, il Gruppo ha recentemente migliorato il suo sistema di conformità commerciale introducendo la Valutazione dell'Impatto sui Diritti Umani, uno strumento per definire i principali fattori di rischio legati ai diritti umani e all'impatto potenziale delle attività svolte dall'azienda. Altre attività chiave includono la formazione continua fornita ai dipendenti e ai partner per promuovere una cultura di integrità.

Il quarto pilastro riguarda le Persone. Questo pilastro affronta questioni legate alla diversità di genere e all'inclusione, nonché iniziative volte ad attrarre e trattenere il talento. In questo senso, Leonardo contribuisce a sostenere e rafforzare le aree STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), principalmente nelle scuole superiori. L'azienda è anche concentrata nell'offrire una formazione e un addestramento specifici sulla

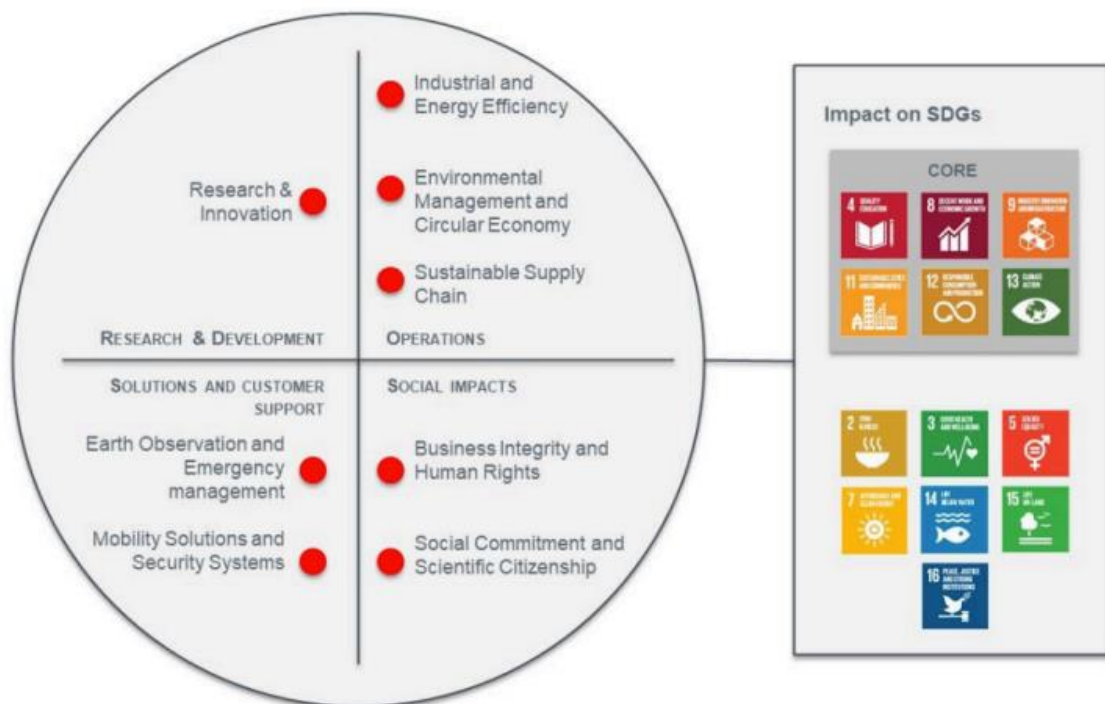
⁶² Fondazione senza fini di lucro con sede a Cologny, vicino a Ginevra, in Svizzera, nata nel 1971 per iniziativa dell'economista ed accademico Klaus Schwab.

⁶³ Esprime il contributo all'effetto serra di un gas serra relativamente all'effetto della CO2.

sostenibilità per supportare e coinvolgere i propri collaboratori. Impegnata a promuovere una cultura guidata dallo scopo dell'azienda e dall'agenda incentrata sulla sostenibilità, Leonardo ha lanciato il suo primo corso di formazione interno interamente dedicato alla sostenibilità e agli aspetti ESG.

Il prerequisito necessario per il successo sostenuto dei pilastri Persone, Governance, Pianeta e Prosperità è adottare una visione a lungo termine, considerando l'impatto delle sue attività lungo l'intera catena del valore. Il Piano di Sostenibilità traduce questa visione in azioni e progetti misurabili nel breve e lungo termine e orientate al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UN SDGs) e agli obiettivi di sostenibilità del Gruppo. Il Piano di Sostenibilità dell'azienda si propone anche di generare valore condiviso per tutti gli stakeholder dell'azienda. Il ruolo chiave degli stakeholder principali come partner, istituzioni, università in questo percorso è considerato fondamentale. Le azioni definite dal Piano di Sostenibilità rientrano in otto cluster di azioni che sono stati identificati lungo l'intera catena del valore e in linea con gli impegni di sostenibilità dell'azienda e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Questi cluster sono raggruppati in quattro aree chiave di focus, che includono: Ricerca e Sviluppo, operazioni, soluzioni e supporto ai clienti, e impatti sociali.

Sustainability Plan – Integration into Leonardo value chain



<https://www.leonardo.com/en/suppliers/becoming-a-supplier/sustainable-supply-chain>

Il Piano di Sostenibilità è parte integrante del modello operativo di sostenibilità dell'azienda e viene regolarmente rivisto e aggiornato. È monitorato tramite Indicatori Chiave di Performance (KPI) e metodologie di gestione dati che consentono di valutare le prestazioni e guidare le decisioni in linea con la strategia di sostenibilità. L'azienda si impegna a sostenere i suoi fornitori nella promozione della sostenibilità. L'azienda

mira a sviluppare una catena di approvvigionamento interconnessa e innovativa che coinvolge migliaia di aziende in tutto il mondo. Programmi come LEAP (Leonardo Empowering Advanced Partnerships) sono stati creati per coinvolgere e supportare la rete di partner e fornitori. Attraverso LEAP, l'azienda collabora con i fornitori per migliorare le capacità tecnologiche e le innovazioni, cercando un beneficio reciproco. La società ha pubblicato il Manifesto per la Sostenibilità della Catena di Approvvigionamento nel 2021, basato su una valutazione specifica della sostenibilità dei fornitori tramite LEADS (Leonardo Assessment and Development for Sustainability). L'azienda promuove anche iniziative STEM⁶⁴ per educare dipendenti, partner e leader del settore nelle scienze, tecnologia, ingegneria e matematica, promuovendo una cultura della scienza e dell'innovazione sia internamente che esternamente.

5.5 Coinvolgimento degli stakeholder, obiettivi ESG e cultura aziendale

Oltre al lancio della sua strategia a lungo termine nel 2020, Leonardo conduce ogni anno una nuova analisi di materialità con gli stakeholder chiave. Più di 200 stakeholder partecipano all'analisi annuale che mira a identificare le aree e le problematiche più significative su cui concentrarsi e a definire le priorità strategiche per l'azienda in futuro. Il processo di coinvolgimento degli stakeholder è iniziato nel 2014 ed è evoluto nel corso degli anni. L'approccio attuale adottato per condurre l'analisi è bifronte. Il primo è un approccio qualitativo basato su un dialogo con stakeholder interni ed esterni. Il secondo componente, sviluppato di recente, è basato sui dati, dove l'analisi tiene conto di dati specifici correlati all'ESG che coprono una vasta gamma di aree e argomenti, inclusi documenti aziendali e procedure regolatorie obbligatorie e volontarie, nonché divulgazioni e notizie pubbliche legate alla sostenibilità. Quest'analisi si può facilmente ricondurre alla cosiddetta "gestione dei paradossi". La diversità degli attori coinvolti rende l'ambiente dinamico e in continua trasformazione, consentendo al contempo di raggiungere un consenso su ciascuna area d'azione. Ciò può indubbiamente favorire l'emergere degli assi di miglioramento, al netto delle contraddizioni viste nel capitolo precedente. Il doppio approccio risulta quindi parzialmente esaustivo e solido, e i dati raccolti vengono utilizzati non solo per identificare le priorità e determinare il miglior percorso, ma vengono anche utilizzati per la comunicazione aziendale e la divulgazione obbligatoria dalle normative governative e industriali. I risultati qualitativi e quantitativi che emergono dall'analisi di materialità vengono quindi analizzati e, insieme, i risultati costituiscono la base delle priorità strategiche delineate nella strategia aziendale. Coinvolgere gli stakeholder, imparare dai partner e ottenere informazioni su ciò che conta di più per loro è, per la maggior parte, un processo agevole e senza soluzione di continuità. Gli stakeholder sono generalmente desiderosi di condividere le loro opinioni su questioni che loro stessi ritengono importanti, nonché di condividere le loro prospettive su quali dovrebbero essere le priorità collettive per il futuro (Taticchi, Demartini, Corvaglia-Charrey, 2023).

Per accelerare il processo di innovazione di RSI necessaria per raggiungere gli obiettivi aziendali, sono state implementate politiche di compensazione per i dirigenti di vertice legate ai risultati ESG. Il primo obiettivo

⁶⁴ L'acronimo STEM, dall'inglese science, technology, engineering and mathematics, è un termine utilizzato per indicare le discipline scientifico-tecnologiche e i relativi corsi di studio.

chiave riguarda la riduzione delle emissioni di CO2. Il secondo è correlato all'aumento del numero di donne che lavorano nell'organizzazione e che hanno una formazione in STEM. Questi due obiettivi sono stati incorporati nella remunerazione a lungo termine del CEO e della dirigenza dell'azienda a partire dal 2021, in allineamento con gli obiettivi dell'azienda per affrontare il cambiamento climatico e l'ineguaglianza di genere. Inoltre, per riconoscere i progressi compiuti in tutta l'organizzazione e favorire una cultura dell'innovazione, Leonardo ha introdotto un'iniziativa di Innovation Awards che riconosce sforzi e leadership notevoli nelle aree di avanzamento tecnologico e sostenibilità.

La società si impegna a essere un leader nel settore ESG e considera questa posizione di leadership cruciale per la strategia aziendale e competitiva. L'azienda ha ricevuto riconoscimenti internazionali attraverso valutazioni, indici e classifiche di sostenibilità, che hanno un ruolo chiave nella guida delle strategie aziendali, della sostenibilità e della finanza sostenibile. Tra i successi rilevanti, Leonardo è diventata il primo e unico membro nel settore aerospaziale e della difesa a unirsi al gruppo di leader del Global Compact delle Nazioni Unite nel 2020. Nel 2021, l'azienda ha ottenuto il punteggio più alto nel settore aerospaziale e della difesa nell'Indice di Sostenibilità Dow Jones di S&P Global per il terzo anno consecutivo, confermando il suo impegno per la sostenibilità. Leonardo è stata inclusa nell'indice MIB ESG della Borsa Italiana e ha ottenuto il riconoscimento nel progetto di divulgazione delle emissioni di carbonio (Carbon Disclosure Project, CDP) per il secondo anno consecutivo, grazie alla sua trasparenza e agli sforzi per ridurre le emissioni di carbonio. L'azienda è anche impegnata nell'affrontare l'ineguaglianza di genere ed è stata riconosciuta nell'indice di parità di genere di Bloomberg. La comunicazione dell'approccio alla Responsabilità Sociale d'Impresa inizia con la pubblicazione del suo primo Integrated Report. L'azienda utilizza gli Standard GRI⁶⁵ come riferimento per lo sviluppo del suo Rapporto di Sostenibilità. Inoltre, ha pubblicato documenti chiave come "Accelerating Technology Evolution" e il piano "Sustainability in Action" per condividere i suoi impegni e progressi sia internamente che esternamente. Il team di leadership di Leonardo partecipa attivamente a eventi dell'industria per aumentare la consapevolezza sui suoi sforzi in materia di sostenibilità. L'azienda ha anche stretto partnership con reti di sostenibilità chiave, come Sustainability Makers e CSR Europe. Nel 2022, ha collaborato con CSR Europe per formare il "New Materials and Circular Economy Accelerator" Think Tank per promuovere la circolarità dei materiali compositi. La partecipazione all'UN Global Compact (UNGC) consente all'azienda di promuovere la sua agenda a livello globale e interagire con organizzazioni simili. L'azienda organizza anche eventi dedicati per i suoi partner e fornitori per coinvolgerli nella conversazione sulla sostenibilità. Per un'organizzazione multinazionale forte di oltre 50.000 dipendenti, guidare un cambiamento culturale che ponga la sostenibilità al centro delle decisioni aziendali e delle operazioni principali dell'organizzazione non è stata una piccola impresa. Sebbene l'azienda operi su una base di tecnologia e innovazione fin dall'inizio, le crescenti sfide ambientali e sociali si sono evolute nel tempo. Pertanto, la necessità di educare i dipendenti alla responsabilità sociale e a ciò che essa significa per l'azienda, e più precisamente per specifiche unità aziendali, è stata una parte chiave del processo. Per raggiungere questo

⁶⁵ Gli Standard GRI rappresentano le buone pratiche per la reportistica pubblica in merito a una gamma di impatti economici, ambientali e sociali.

obiettivo, sono state intraprese azioni chiave per coinvolgere ulteriormente i dipendenti e coinvolgerli in questo percorso. Il primo passo è stato lo sviluppo e l'avvio di sessioni di formazione dedicate. Nel 2022 viene lanciato il primo corso di sostenibilità per tutti i dipendenti, che fino ad oggi è stato completato da oltre 17.000 colleghi. Il secondo passo ha coinvolto lo sviluppo di una serie di iniziative mirate a coinvolgere i dipendenti. L'unione all'Associazione Plastic-Free e ha invitato i dipendenti a rimuovere i rifiuti di plastica dalle aree vicino ai siti industriali. Nel complesso, gli sforzi per educare e coinvolgere i dipendenti hanno contribuito a orientare un cambiamento culturale nell'organizzazione e a promuovere una cultura incentrata sulla sostenibilità.

5.6 Team di sostenibilità

Il team di sostenibilità societario è posizionato a livello aziendale e attualmente è composto da 11 dipendenti. Il team è posizionato all'interno dell'unità Technology & Innovation dell'azienda e copre una vasta gamma di funzioni, tra cui il coinvolgimento degli stakeholder, la gestione del Piano di Sostenibilità, la strategia ambientale e l'analisi dei dati. A esso è affidata l'analisi dei dati ESG per l'azienda. Tuttavia, data l'approccio dell'azienda alla Relazione Integrata, non è responsabile dello sviluppo della relazione integrata finale. Questa funzione è guidata dal Team Finanziario dell'organizzazione e l'analisi dei dati ESG si integra in quel processo. Pertanto, simile all'approccio dell'azienda alla relazione, il team è strettamente interconnesso con la divisione finanziaria dell'azienda. Oltre al team che opera a livello aziendale, in tutta l'organizzazione ci sono 15 Coordinatori di Sostenibilità che lavorano direttamente all'interno delle divisioni aziendali, delle entità giuridiche e delle unità aziendali. I gruppi più piccoli sono responsabili dell'implementazione delle varie iniziative legate a competenze e aree specifiche, inclusa la raccolta dati e lo sviluppo di programmi, tra gli altri. Con questa struttura organizzativa in atto, l'agenda di sostenibilità aziendale è integrata in tutta l'organizzazione. Nonostante l'immensa dimensione e la presenza globale dell'azienda, la struttura consente al Team di Sostenibilità di lavorare in modo efficace all'interno di un ambiente comunitario che promuove la collaborazione e facilita un flusso senza soluzione di continuità di comunicazione, informazioni e dati in tutta l'organizzazione. L'azienda sta considerando sempre di più i fattori ESG per contribuire a plasmare la strategia dell'organizzazione e le decisioni future. Mentre continua il suo percorso di trasformazione sostenibile, essa raccoglie dati che sono direttamente correlati alle varie dimensioni delle iniziative ESG e si impegna a utilizzare quei dati per guidare le nostre priorità e decisioni di investimento. Prendere decisioni informate basate sui dati continuerà ad essere una priorità per l'organizzazione in futuro.

Come abbiamo visto, nel contesto delle tre aree ritenute rilevanti per il Gruppo in materia di diritti umani, ossia la gestione dei dipendenti, le relazioni con i fornitori e le attività di vendita e distribuzione dei prodotti, Leonardo implementa processi adeguati per prevenire violazioni dei diritti umani. Questo si traduce nella promozione di una cultura di integrità sia all'interno che all'esterno dell'azienda, insieme a un continuo miglioramento dei sistemi aziendali e della conformità commerciale. Queste tre sfere, definite nella Politica di Gruppo sui Diritti Umani, sono state individuate attraverso un'analisi specifica condotta tra il 2017 e il 2018,

seguendo le linee guida ISO 26000. Tale analisi ha permesso di identificare e provvedere alle aree delle attività aziendali del Gruppo che erano esposte a rischi.

5.7 Leonardo e il Covid

L'azienda ha reagito in maniera estremamente dinamica al contesto in continuo cambiamento del periodo pandemico, attraverso l'adozione di misure decisive per migliorare la nostra resilienza e agilità aziendale:

- Attuazione tagli ai costi, dando priorità a investimenti senza che ciò influisca sui tempi dei programmi;
- Omologazione agli ordini a sostegno delle restrizioni imposte dalla situazione del COVID-19, ricevendo un prezioso supporto dai nostri clienti nazionali;
- Ristrutturato delle linee produttive per affrontare le sfide derivanti dalla pandemia;
- Implementazione rapida ed efficace di modalità di lavoro intelligente, garantendo la continuità della produzione e una maggiore efficienza aziendale in linea con la domanda.

La società ha mantenuto una posizione finanziaria solida, e questa solidità è stata ulteriormente rafforzata dall'ottenimento di nuove linee di credito dal rifinanziamento del bond in scadenza nel 2021: non ha avuto bisogno perciò di aumenti di capitale o ulteriori rifinanziamenti del debito. La ripresa operativa si è manifestata costantemente trimestre dopo trimestre. Ha influito sicuramente la diversificazione del mix di business, il solido portafoglio ordini, le relazioni consolidate con i clienti e la leadership in segmenti chiave con prodotti e servizi di alta qualità. I risultati dei primi nove mesi del 2020 infatti hanno confermato la resilienza del Gruppo, in un contesto senza precedenti. La performance commerciale si è mantenuta su livelli simili all'anno precedente, grazie agli ordini governativi e militari da parte dei clienti domestici, nonostante alcuni ritardi nelle campagne di esportazione e una riduzione della domanda nel settore civile. I ricavi hanno seguito sostanzialmente gli stessi volumi dei primi nove mesi del 2019, Nonostante gli effetti del COVID-19, la performance industriale ha dimostrato l'efficacia delle misure adottate per ripristinare gradualmente la piena operatività aziendale. La redditività ha risentito dell'apporto minore delle joint venture e della natura di alcune attività, con programmi in fase di sviluppo o in cui il Gruppo agisce come principale, che hanno margini inferiori alla media ma sono cruciali per il posizionamento attuale e futuro dei prodotti e delle tecnologie dell'azienda. Infine, il flusso di cassa è stato influenzato dal ritardo degli incassi legato allo slittamento di milestone e consegne causato dalla pandemia, portando a un aumento delle esigenze di cassa. Si può affermare quindi che, in Leonardo, il periodo pandemico abbia avuto grosse ripercussioni sul piano sociale e sull'approccio RSI, contribuendo al difficile cambiamento culturale, e non dal lato della produttività e della performance (Zanocco, 2020).

I dati qui sotto mostrano il mantenimento di standard economici elevati.

Key Performance Indicator

Gruppo (milioni di euro)	9 mesi 2019	9 mesi 2020	Var.	Var. %	FY 2019
Ordini	8.579	8.510	(69)	(0,8%)	14.105
Portafoglio ordini	35.672	34.980	(692)	(1,9%)	36.513
Ricavi	9.134	9.025	(109)	(1,2%)	13.784
EBITDA (*)	1.064	866	(198)	(18,6%)	1.817
EBITA (**)	686	497	(189)	(27,6%)	1.251
ROS	7,5%	5,5%	(2,0) p.p.		9,1%
EBIT (***)	648	395	(253)	(39,0%)	1.153
EBIT Margin	7,1%	4,4%	(2,7) p.p.		8,4%
Risultato netto ordinario	367	135	(232)	(63,2%)	722
Risultato netto	465	137	(328)	(70,5%)	822
Indebitamento netto di Gruppo	4.301	5.884(****)	1.583	36,8%	2.847
FOCF	(1.217)	(2.596)	(1.379)	(113,3%)	241
ROI	11,4%	7,0%	(4,4) p.p.		16,7%
ROE	10,3%	3,5%	(6,8) p.p.		14,7%
Organico	49.234	49.973	739	1,5%	49.530

66 67 68

https://www.leonardo.com/documents/15646808/16755208/ComLDO_1H+2021+Results_29_07_2021_EN_G.pdf?t=1627574338454

⁶⁶ EBITDA è l'EBITA prima degli ammortamenti (al netto di quelli relativi all'avviamento o classificati tra i "costi non ricorrenti") e svalutazione degli aggiustamenti.

⁶⁷ L'EBITA è ottenuto eliminando dall'EBIT le seguenti voci: eventuali perdite di valore dell'avviamento; ammortamento ed eventuale svalutazione della parte del prezzo di acquisto allocata ad attività immateriali nell'ambito di aggregazioni aziendali, costi di ristrutturazione che ne fanno parte di piani definiti e significativi; altri costi o proventi eccezionali, cioè connessi ad eventi di particolare rilevanza e non correlati all'ordinario svolgimento dell'impresa.

⁶⁸ L'EBIT si ottiene sommando all'utile prima degli oneri e proventi finanziari e delle imposte la quota di utile di pertinenza del Gruppo risultati delle sue Joint Venture strategiche (GIE-ATR, MBDA, Thales Alenia Space e Telespazio)

6. Conclusione

Le molteplici attività differenti svolte da Leonardo per promuovere una visione sostenibile e socialmente responsabile esplicano la crescita esponenziale delle opportunità di adottare un approccio RSI. La tematica oggi è di assoluta centralità e per questo i vantaggi di una responsabilità sociale ben sviluppata all'interno di un'impresa sono moltissimi. Possiamo affermare che in questo momento storico non si può prescindere dal dedicare investimenti in quest'ambito.

La storia e i numerosi studi in materia ci hanno insegnato che la strumentalizzazione dell'RSI è un pericolo per il mercato. L'approccio comportamentista di Scherer ha prevalso sulle visioni critiche che trovavano inconciliabili responsabilità sociale e creazione di valore economico in un mercato competitivo. Economisti come Friedman e Steinberg con il tempo sono stati superati, date le indubbie esigenze di integrazione delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate. Il problema persistente consiste nell'individuazione di chi agisce in maniera opportunistica e chi invece opera concretamente per il bene comune. Scherer ha aperto la strada all'autolegittimazione della Responsabilità Sociale d'Impresa, ampliando gli orizzonti in cui essa poteva muoversi.

Ci siamo poi soffermati sul fatto che la scelta tra l'adozione di pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa e l'alternativa di natura istituzionale rappresentata dalla regolamentazione governativa implicasse una serie di compromessi, i quali sono intrinsecamente condizionati dall'assetto istituzionale preesistente e dal contesto socioeconomico vigente. La crescente complessità delle problematiche di carattere regolamentare nell'ambito del mondo contemporaneo, unitamente alla presenza di un adeguato capitale sociale, ha concretamente contribuito alla massiccia proliferazione delle pratiche sostenibili, le quali non solo interagiscono frequentemente con le normative statali, ma talvolta addirittura le sostituiscono. È imperativo notare che questo processo di evoluzione delle dinamiche regolamentari è innescato da vari fattori, tra cui la consapevolezza pubblica e l'attivismo civico, che rappresentano catalizzatori fondamentali. Tale fenomeno è paradigmatico dell'emergere spontaneo di una nuova istituzione o, in taluni casi, della riattivazione di istituzioni preesistenti, in risposta alle mutevoli esigenze e capacità della società.

La chiara definizione dei termini di responsabilità sociale a livello globale ha trovato un momento decisivo con l'avvento della prima norma internazionale, l'ISO 26000, il cui sviluppo e diffusione sono stati profondamente influenzati dalla recessione economica globale del 2008, la quale si è protratta per anni e ha avuto profonde implicazioni a livello mondiale. Questo evento ha giocato un ruolo cruciale nell'innescare e nell'evoluzione di questa norma, conferendo un ancor più marcato riconoscimento e sostegno alle pratiche RSI nel contesto delle economie industrialmente sviluppate. In questo contesto, la trasparenza e la responsabilità, sia nel settore pubblico che in quello privato, unitamente alla tutela dei diritti di proprietà, hanno rappresentato elementi fondamentali per il successo delle iniziative sostenibili nell'ambito delle nazioni industrializzate.

L'adozione diffusa di queste pratiche ha contribuito a ridefinire i confini delle responsabilità delle imprese, consolidando la loro posizione come attori socialmente responsabili per la costruzione di un mondo sostenibile e moralmente orientato. Se oggi esiste uno standard internazionale che fornisce le linee guida per il corretto funzionamento di essa lo dobbiamo anche a visioni di economisti come Scherer. L'attuazione della normativa ISO 26000 ha parzialmente rappresentato un'ancora di salvataggio nel trovare alla RSI una propria identità autonoma. Tuttavia non ha sciolto tutti i dubbi e le incognite sull'argomento. Abbiamo però compreso che è inevitabile rinvenire paradossi nel percorso, e perciò che un approccio basato sulla gestione dei paradossi è essenziale per un processo di implementazione della RSI basato su un cambiamento organizzativo sincero e non di facciata, strumentale. Solo in questo modo si potrà mirare progressivamente a valorizzare internamente l'approccio RSI in quanto tale, invece di concentrarsi specificamente sulla norma ISO 26000, dato che stabilisce solo linee guida e non un preciso standard giuridico, sviluppando così una riflessività sulle proprie pratiche a livello di RSI.

Con la scossa dovuta al Covid, si è avvertita ancora di più la necessità di agire in maniera responsabile a livello sociale ponendo al centro le parti interessate, gli stakeholder. La crisi ha dato spazio a innovative e rivoluzionarie pratiche sostenibili che hanno influito nell'insediamento stabile dell'RSI nel sistema economico, garantendole una posizione di spessore anche nell'organigramma di tutte le realtà aziendali affermate. Il caso aziendale preso in esame, Leonardo, ci ha chiarito che oggi solo attraverso una politica che punta fortemente votata allo sviluppo sostenibile si può avere accesso a rilevanti progetti di investimento europei e ingenti finanziamenti: la responsabilità sociale è una leva importantissima per la valutazione di aziende e conseguente concessione di agevolazioni da fonti istituzionali o pubbliche amministrazioni. Esaminando il processo attraverso il quale la Responsabilità Sociale d'Impresa è progressivamente cresciuta nel corso di questi anni abbiamo spiegato le ragioni per cui oggi abbia assunto una posizione di spicco nel panorama economico, ma il dibattito su di essa resta ancora attuale. Oggi chi si affaccia in contesto aziendale non può però esimersi dal prendere in considerazione questo concetto.

La presente ricerca ha fornito un'analisi approfondita e multidisciplinare sul processo della responsabilità sociale d'impresa, evidenziando, come già specificato in precedenza, l'influenza determinante di fattori quali l'implementazione delle linee guida dell'ISO 26000 e l'emergenza globale rappresentata dalla pandemia da COVID. L'adozione delle raccomandazioni dell'ISO 26000 ha fornito anche a Leonardo una solida base metodologica, non standardizzata, per sviluppare e implementare strategie di RSI più solide e coerenti, contribuendo a promuovere una cultura aziendale improntata ai valori etici e alla sostenibilità: si tratta di un cambiamento culturale radicale, ed è necessario del tempo per adattarsi. L'investimento nella formazione e nello sviluppo delle competenze dei dipendenti relativamente alla sostenibilità è risultato fondamentale. Il Gruppo ha promosso programmi di formazione interna per sensibilizzare i propri dipendenti sulla sostenibilità e ha incoraggiato la partecipazione attiva dei lavoratori alle iniziative sostenibili. L'impegno della nella riduzione delle emissioni di CO2 e nelle numerose altre iniziative intraprese ha rappresentato la dimostrazione tangibile dell'attenzione prestata all'argomento. Il tema perciò non è trattato come una mera formalità dall'azienda, ma piuttosto come approccio strategico essenziale per l'organizzazione: la costruzione di un

futuro aziendale più etico e socialmente responsabile rappresenta uno dei principali obiettivi di lungo termine, e solo tramite l'adozione di una visione di questo tipo potremo assistere a sviluppo e progresso comune.

Bibliografia

Ackerman R.W., Bauer R.A. (1976), *Corporate Social Responsiveness. The Modern Dilemma*.

Acquier A. et Aggeri F. (2008), "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Revue française de gestion*.

Acquier A., Daudigeos T., Valiorgue B. (2011), "Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness Movement", *M@n@gement*.

Al-Hadi A., Al-Yahyaee K.H., Hussain S.M., Taylor G. (2017), "Market risk disclosures, corporate governance structure and political connections: evidence from GCC firms", *Economics and Finance*.

Aoki M. (2001). "Toward a comparative institutional analysis." Cambridge, MA: MIT Press.

Ararat M., Colpan A.M., Matten D. (2018), "Business Groups and Corporate Responsibility for the Public Good", *Journal of Business Ethics*.

Arrow K. (1973), "Social responsibility and economic efficiency", *Public Policy*, 1973.

Bardelli P. (2005), "Nouveau monde, nouvelle régulation sociale: démystifier la responsabilité sociale des entreprises ", *Management & Avenir*.

Baron, D. P. (1995). "The nonmarket strategy system", *Sloan Management Review*.

Beltratti A. (2003), "Socially responsible investment in general equilibrium", *Fondazione Eni E. Mattei*.

Bénézech D. (1999), *Codification et normalisation*.

- Berle A.A. (1932), "For whom corporate managers are trustees: A note", *Harvard Law Review*.
- Besse G. (2005), "À qui profite la RSE? La responsabilité sociétale des entreprises peut-elle réguler les effets sociaux de la mondialisation?" *Droit social*.
- Billaudot B. (2011), "La norme ISO 26000: une norme-définition qui a le statut d'un compromis, ISO 26000, une norme «hors norme»? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale", *Economica*.
- Bird R., Hall A.D., Momente F. et al. (2007), "What corporate social responsibility activities are valued by the market?" *Journal of Business Ethics*.
- Blowfield M., Frynas J.G. (2005), "Editorial setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world", *International Affairs*.
- Boal K.B., Peery N. (1985), "The cognitive structure of corporate social responsibility", *Journal of Management*.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Brammer S., Jackson G., Matten D. (2012), "Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance", *Socio-Economic Review*.
- Bryane M. (2003), "Corporate social responsibility in international development: An overview and critique", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Buchanan J., Tullock G. (1962), "The Calculus of Consent", University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Buhmann, K. (2011). "Integrating human rights in emerging regulation of corporate social responsibility: The EU Case", *International Journal of Law in Context*.
- Cadet I. (2010), "La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale: une nouvelle source d'usages internationaux", *Revue internationale de droit économique*.
- Cadet I. (2010), "Certification ISO 2600 : entre mythes et réalités", *Revue Qualitique*.

Cameron K.S. et Quinn R.E. (1988). *Organizational paradox and transformation Paradox and Transformation: Toward a theory of change in organization and management.*

Capron M. e Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise.*

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

Carroll A.B. (1999), "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct", *Business & Society.*

Carroll A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *The Academy of Management Review.*

Carroll A.B., Shabana K.M. (2010), "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice", *International Journal of Management.*

Chazel F., Commaille J. (1987), "Normes juridiques et régulation sociale Société française de sociologie", *Journées d'études.*

Chiapello E. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte.

Chirieleinson C. (2004), "L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility", *Political Science.*

Coase R. (1960), "The problem of social cost", *Journal of Law and Economics.*

Crane A., Matten D. (2020), "COVID-19 and the future of CSR research", *Journal of Management Studies.*

Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.*

Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2009), "Corporations and citizenship." Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Cros P. (2007), "ISO 26000, une norme internationale pour les entreprises responsables", Journal social.

Daugareihl I. (2009), "La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne," Sociologie du travail, L'Europe sociale.

Davis K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", California Management Review.

Davis K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", Academy of Management Journal.

Dunbar C., Li Z.F., Shi Y. (2020), "CEO risk-taking incentives and corporate social responsibility", Journal of Corporate Finance.

Dunbar C., Li Z.F., Shi Y. (2021), "Corporate social (ir)responsibility and firm risk: the role of corporate governance", Social Science Research Network.

Evan W., Freeman R.E. (1988), Ethical Theory and Business, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).

Friedman M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", The New York Times.

Friedman M. (2002), "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press.

Friedman Y. (2000), L'Utopie réalisable.

Gandolfi S., Meyer-Bisch P., Topanou V. (2006), "L'éthique de la coopération internationale et l'effectivité des droits humains", L'Harmattan.

Gauthier D. (2010), "L'ISO 26000", Revue Qualitique.

Gavin J.F., Maynard W.S. (1975), "Perceptions of corporate social responsibility", Personnel Psychology.

Ghoneim Mo. (2019), "Why Corporate Social Responsibility Matters", Forbes.

Goldstein H. (2020), Living by evidence.

Gond J.P. (2009), “La responsabilité sociale de l’entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d’analyse pluraliste de l’interface entreprise-société”, Finance Contrôle Stratégie.

Gond J.P. et Igalens J. (2010), La responsabilité sociale de l’entreprise.

Gond J-P., Cabantous L., Krikorian F. (2017), “How do things become strategic? ‘Strategifying’ corporate social responsibility”, Strategic Organization.

Good Paster K. (1998), “Business ethics and stakeholder analysis”, in AA.VV., Corporations, persons and morality, Free Press, New York.

Grimand A., Vandangeon-Derumez I., Schäfer P. (2014), “Manager les paradoxes de la RSE”, Revue française de gestion.

Habermas, J. (1996), “Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy.” Cambridge, MA: MIT Press.

Habermas, J. (1994), Three normative models of democracy.

Halme M., Roome N., Dobers P. (2009), “Corporate responsibility: reflections on context and consequences”, Scandinavian Journal of Management.

Hediger W. (2010), “Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability”, The Journal of Socio-Economics.

Helfrich V. (2010), “Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques?”, Revue de l’organisation responsable.

Honneth, A. (1997), "Recognition and moral obligation", *Social Research*.

Huang C.Y., Fu C.J. (2019), Constructing a system for effective implementation of strategic corporate social responsibility.

Hussain W., Moriarty J. (2016), "Accountable to whom? Rethinking the role of corporations in political CSR", *Journal of Business Ethics*.

Igalens J. (2012), *La responsabilité sociale des entreprises. Défis, risques et nouvelles pratiques*.

Igalens J. (2009), "Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26000", *Management & Avenir*.

Igalens J., Jonquière M. (2009), "ISO 26000: une norme de quatrième type?", *Revue Qualitique*.

Jarzabkowski P., Lê J.K., Van de Ven A.H. (2013), "Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve", *Strategic Organization*.

Jones, M. T., & Fleming, P. (2003), "Unpacking complexity through critical stakeholder analysis: The case of globalization", *Business & Society*.

Kang, N., & Moon, J. (2012), "Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: a comparative institutional analysis of three capitalisms", *Socio-Economic Review*, vol.10.

Kœnig G. (1996), *Management stratégique: Paradoxes, interactions et apprentissages*.

Kolk A., van Tulder R. (2009), "International business, corporate social responsibility and sustainable development", *International Business Review*.

Lahtinen S., Kuusela H., Yrjölä M. (2018), "The company in society: when corporate responsibility transforms strategy", *Journal of Business Strategy*.

Lee J.H., Byun H.S., Park K.S. (2018), "Product market competition and corporate social responsibility activities: Perspectives from an emerging economy", *Pacific-Basin Finance Journal*.

Lewis M.W. (2000), "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*.

Lüscher L., Lewis M.W., (2008), "Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox", *Academy of Management Journal*.

Lutz D. (2003), "Beyond business ethics", *Oikonomia, Journal of Ethics and Social Science*.

Marti E., & Scherer A. G. (2016), "Financial regulation and social welfare: The critical contribution of management theory." *Academy of Management Review*.

Matten, D., & Moon, J. (2008), "Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility." *Academy of Management Review*.

Mazuyer E. (2009), "La force normative des instruments adoptés dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise", in C. Thibierge et alii.

McPherson S. (2019), "Corporate Responsibility: What to Expect In 2019", *Forbes*.

McWilliams A., Siegel D.S. (2001), "Corporate social responsibility: a theory of firm perspective", *Academy of Management Review*.

Oates W. E. (1972), *Fiscal Federalism*.

Orlikowski W.J. (1992), "The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*, vol. 3.

Picard J. (2008), "Les pieuses intentions de l'ISO 26000", *Usine nouvelle*.

Porter M.E., Kramer M.R. (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business review*.

Rostow E.V. (1961), "To whom and for what ends is corporate management responsible?", in E.S. Mason, *The Corporation in Modern Society*, Harvard Univ. Press, Cambridge.

Sacco P., Zamagni S. (2002), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.

Sacconi L. (2003), "L'autoregolazione dell'economia via norme etiche", *Etica ed Economia*.

Sacconi L. (2004), "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa", in G. Rusconi, M. Dorigatti, *La responsabilità sociale dell'impresa*.

Sadler D., Lloyd D. (2009), "Neo-liberalising corporate social responsibility: a political economy of corporate citizenship", *Geoforum*, vol.40.

Scherer A. G., Baumann, D., Schneider A. (2013), "Democratizing corporate governance: Compensating for the democratic deficit of the corporate political activity and corporate citizenship", *Business and Society*.

Scherer A. G., Palazzo G. (2007), "Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective", *Academy of Management Review*.

Scherer A. G., Palazzo G. (2011), "The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy", *Journal of Management Studies*.

Scherer A. G., Palazzo G., & Baumann D. (2006), "Global rules and private actors: Toward a new role of the transnational corporation in global governance", *Business Ethics Quarterly*.

Scherer A. G., Palazzo G., Matten D. (2014), "The business firm as a political actor: A new theory of the firm for a globalized world", *Business & Society*.

Scherer A. G., Rasche A., Palazzo G., Spicer A. (2016), "Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0", *Journal of Management Studies*.

Scherer, A. G., Palazzo G., Matten D. (2009), "Introduction to the special issue: Globalization as a challenge for business responsibilities", *Business Ethics Quarterly*.

Shleifer A. (2004), "Does Competition destroy ethical behaviour?", NBER.

Smith W.K. et Lewis M.W. (2011), "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36.

Steinberg E. (2000), "Just Business Ethics in Action", Oxford University Press, Oxford.

Sukharev O. (2020), "Economic crisis as a consequence COVID-19 virus attack: risk and damage assessment", Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences.

Sun X. Gunia B.C. (2018), *Economic resources and corporate social responsibility*.

Szurek S. (2001), *La société civile internationale et l'élaboration du droit international*.

Taticchi P., Demartini M., Corvaglia-Charrey M. (2023), *Sustainable Transformation Strategy: Casebook on Corporate Sustainability in Practice*. Springer Nature.

Vaujany F.X. (de) (2005), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*.

Viola F. (2004), “Il modello della cooperazione”, introduzione a Forme della cooperazione. Pratiche, regole, valori.

Violet F. (2003), *Articulation entre la norme technique et la règle de droit*.

Vogel D. (2008), “Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises”, *Economica*.

Weber M. (1969), *Il lavoro intellettuale come professione*, a cura di A. Giolitti, Einaudi, Torino.

Whelan, G. (2012), “The political perspective of corporate social responsibility: A critical research agenda”, *Business Ethics Quarterly*.

Zamagni S. (2003), “L’impresa socialmente responsabile nell’epoca della globalizzazione”, *Notizie di Politeia*.

Zamagni S. (2004), *Economia Civile*. Il Mulino, Bologna.

Zanocco M. (2020) “Ecco come Leonardo-Finmeccanica ripartirà dopo la pandemia”, *Startmag*.

Zenisek T.J. (1979), *Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature*. *Academy of Management Review*.

Zink K.J. (2005), *Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability*.

Zunz O. (2002), *Perché il secolo americano?* Il Mulino, Bologna.