LUISS

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Strategic Management

Cattedra di Analisi Finanziaria

L'Impatto del Processo Decisionale Partecipativo sulla Sostenibilità Aziendale: Un'Analisi di Mediazione sulla Soddisfazione dei Dipendenti

Prof.ssa Barbara Sveva Magnanelli
RELATORE

Prof. Francesco Legrottaglie
CORRELATORE

Matr. 769451
Giacomo Marinelli
CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE **3**

1 REVISIONE DELLA LETTERATURA **5**

1.1 SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO SOSTENIBILE 5
1.1.1 Istituzionalizzazione dei termini *5*
1.1.2 I tre pillar della sostenibilità *8*
1.1.3 Le origini della sostenibilità *11*
1.1.4 L'evoluzione storica *13*
1.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY 25
1.2.1 CSR - Origini ed evoluzione *26*
1.2.2 I modelli di Corporate Social Responsibility *32*
1.2.3 L'integrazione della Corporate Social Responsibility nelle strategie aziendali *37*
1.2.4 I benefici della Corporate Social Responsibility *43*
1.3 LA MISURAZIONE E LA COMUNICAZIONE DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY 51
1.3.1 I report della sostenibilità *56*
1.3.2 Bilancio di Sostenibilità *58*
1.3.3 Bilancio Sociale (GRI) *59*
1.3.4 Bilancio Ambientale *60*
1.3.5 Bilancio Integrato *60*
1.3.6 Bilancio di Genere *61*
1.3.7 Bilancio del Capitale Naturale *62*
1.3.8 Bilancio Sociale delle imprese sociali e altri Enti di Terzo Settore (ETS) *63*
1.3.9 Certificazioni di sostenibilità *68*
1.4 IL DECISION MAKING AZIENDALE 69
1.4.1 La partecipazione dei dipendenti nel processo di decision making *71*

2 GAP NELLA LETTERATURA E FORMULAZIONE DELLA RICERCA **75**

3 METODOLOGIA **81**

4 ANALISI DEI RISULTATI **84**

5 DISCUSSIONE **90**

5.1 CONTRIBUTI TEORICI 91
5.2 IMPLICAZIONI MANAGERIALI 92
5.3 LIMITAZIONI E RICERCHE FUTURE 93

6 CONCLUSIONI **95**

BIBLIOGRAFIA **96**

7 ALLEGATI **106**

INTRODUZIONE

Oggi le aziende hanno l'obbligo e la necessità di modificare il proprio approccio produttivo e commerciale per dimostrare alla comunità in cui operano di essere attente alle problematiche ambientali e sociali.

Devono, pertanto, trovare nuove forme di gestione di tutti gli aspetti operativi sia interni sia esterni (verso la comunità in cui operano). In tal senso, il presente studio offre una prospettiva diversa per gestire la transizione da un modello tradizionale classico, cioè basato sul profitto, a uno partecipativo di tutti gli Stakeholder aziendali con effetti positivi sullo sviluppo e sulle performance aziendali.

Per il raggiungimento di una sostenibilità sociale è necessaria una crescita economica. Tuttavia, senza la predisposizione dei necessari accordi sociali, questa produce effetti opposti con un aumento delle disuguaglianze, che a loro volta, inibiscono la crescita economica di lungo periodo. Allo stesso modo la sostenibilità ambientale è influenzata dalla sostenibilità sociale e da uno sviluppo economico equo (Khan, 1995).

La presente ricerca intende esplorare e verificare se l'adozione di un processo partecipativo alle decisioni aziendali (PDM) da parte dei dipendenti determini un impatto sulla sostenibilità aziendale, se esiste un effetto diretto tra il PDM e la soddisfazione del dipendente e se, su questa relazione, possa esserci un effetto di "*mediazione*" dato proprio dalla sostenibilità aziendale.

Molti studi precedenti hanno esplorato il processo di decision making partecipativo, i fattori e le logiche di sviluppo della sostenibilità aziendale, i cambiamenti organizzativi necessari per raggiungere la sostenibilità sociale, ponendo, tuttavia, il ruolo dei dipendenti e il loro coinvolgimento nelle decisioni aziendali al fine di aumentare le performance di sostenibilità dell'azienda, su un piano secondario o di scarso interesse.

In questo studio, si vuole indagare non tanto la sostenibilità economica a sé stante ma quella sociale il cui obiettivo è di creare una società equa, inclusiva e resiliente, nella quale i diritti umani, la giustizia sociale e il benessere delle persone siano garantiti, perseguendo obiettivi quali l'incremento del tenore di vita della popolazione e la riduzione del divario della povertà.

Questa ricerca sviluppa un modello basato sulla relazione tra la teoria del processo di decision making partecipativo e la soddisfazione dei dipendenti e cerca di chiarire come questa relazione sia dovuta in parte all'implementazione delle strategie di sostenibilità aziendale.

Al fine di analizzare l'obiettivo dello studio, è stata effettuata un'indagine online tramite questionario dalla quale sono stati ottenuti dati riferiti a 214 dipendenti di aziende

nel mondo al fine di avere un campione diversificato a livello geografico e di valori prosociali.

Nel Capitolo 1, oltre a definire concettualmente i singoli costrutti utili allo studio, è stato analizzato il ruolo della sostenibilità per le aziende, i vari modelli di corporate social responsibility e di come questa si integri nelle strategie aziendali. Inoltre, oltre ad analizzare gli obblighi per le imprese, sono stati analizzati i vari benefici per un'azienda sostenibile. Infine, parte delle riflessioni sono state poste sul processo di decision making partecipativo, e in merito alla sua importanza per il raggiungimento della sostenibilità economica a lungo termine.

Nel Capitolo 2 è stata formulata la ricerca vera e propria. Il capitolo inizia con l'analisi della letteratura esistente circa l'obiettivo della tesi con l'individuazione del gap nella letteratura. Successivamente, sulla base dell'analisi della letteratura, sono state formulate le tre domande di ricerca

Nel Capitolo 3 viene esposto il metodo di ricerca adottato, esplicitando sia lo strumento di analisi, sia le tecniche statistiche utilizzate per rispondere alla domanda di ricerca.

Nel Capitolo 4 vengono riportati i risultati delle analisi svolte. Il capitolo si apre con l'analisi del campione per determinare la sua composizione. Successivamente è stata svolta un'analisi di mediazione utile a rispondere alla domanda di ricerca.

Infine, nel Capitolo 5 vengono discussi i risultati ottenuti e vengono proposte le implicazioni teoriche e pratiche del modello sviluppato. Inoltre, sono stati delineati i limiti della ricerca e le possibili future analisi utili a superarli.

1 Revisione della letteratura

1.1 Sostenibilità e Sviluppo Sostenibile

Sostenibilità e sviluppo sostenibile rappresentano due termini correlabili e associabili, in generale, alla capacità di saper mantenere una determinata condizione nel tempo e di migliorarla senza impatti negativi significativi sull'ambiente circostante.

Il termine sostenibilità deriva dal latino *sustĭneo, sustinēre* che significa sopportare, difendere, sostenere, utilizzato inizialmente nel campo dell'ecologia per identificare "*la potenzialità di un ecosistema di sussistere nel tempo, quasi senza alterazioni*" (Jabareen, 2006).

Fornire una definizione univoca dei due termini non appare di facile soluzione in quanto non può essere disgiunta dal contesto in cui si collocano e dal significato a essi correlato.

"*Come la libertà, la giustizia e la democrazia, la sostenibilità non ha un significato unico e condiviso. Assume un significato all'interno di diverse ideologie politiche e programmi sostenuti da diversi tipi di conoscenza, valori e filosofia.*" (Sterling & Huckle, 1996).

Ciegis *et al.*, già nel 2009, sottolineavano come, nel campo dell'economia, esistessero oltre 100 definizioni di sostenibilità tutte valide e distintamente applicabili.

Il termine sostenibilità in ambito economico e sociale si associa alla parola "*sviluppo*" (Reboratti, 1999), la quale attesta la dinamicità del termine stesso.

Harding (1998) scriveva "*il termine sostenibilità si riferisce all'obiettivo o alla destinazione finale (cioè, uno stato sostenibile in relazione all'ambiente, alla società, all'economia); sviluppo sostenibile è il percorso o il quadro seguito per raggiungerlo. Ciò che definisce esattamente lo stato dell'essere, di ciò che è sostenibile (che si tratti di una società, di un'attività di disboscamento, di pesca, ecc.), è informato dalla scienza, ma dipende in ultima analisi dai valori personali e dalla visione del mondo. Allo stesso modo, ciò che si considera un percorso e un periodo di tempo necessari (cioè, lo sviluppo sostenibile) varia da individuo a individuo*".

Anche se i due termini hanno definizioni differenti, da un punto di vista economico diventano sinonimi, in quanto non può esistere un sistema o ecosistema, nello specifico il pianeta e la società (comunità), sostenibile senza uno sviluppo equilibrato dello stesso.

1.1.1 Istituzionalizzazione dei termini

Data la numerosità di definizioni inerenti la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile, per spiegare il concetto e la relazione nell'uso dei due termini, si utilizzerà la definizione

tratta dal *Rapporto Brundtland* del 1987, il quale rappresenta l'istituzionalizzazione della sostenibilità e l'entrata ufficiale del termine nel linguaggio comune.

Noto anche con il nome di "*Our Common Future*", fu redatto dalla *Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo* (WCED) istituita nel 1983 dalle *Nazioni Unite* e presieduta dal Primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland da cui prende il nome il Rapporto.

La Commissione si riferì direttamente alle persone, alle istituzioni governative e alle imprese pubbliche e private, piccole e grandi, invitandole a un'azione comune per promuovere cambiamenti sociali e politici al fine di perseguire e promuovere congiuntamente uno sviluppo sostenibile e gettare le basi per il *"Our Common Future"* (WCED, 1987).

All'interno del Rapporto troviamo una definizione di sviluppo sostenibile, ossia uno sviluppo in grado di "*soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*" (WCED, 1987).

L'idea della Commissione era che il sistema economico dovesse porsi come obiettivo una nuova forma di crescita economica "*vigorosa e allo stesso tempo sostenibile dal punto di vista sociale e ambientale*" (WCED, 1987) che avesse alla base il soddisfacimento dei bisogni dell'intera popolazione mondiale, allo stesso tempo, producendo un decisivo incremento del tenore di vita non solo dei Paesi industrializzati ma anche di quelli in via di sviluppo riducendo, al contempo, il divario della povertà e gli impatti ambientali dell'intero sistema produttivo.

È chiaro come l'essenza della definizione data dal Rapporto Brundtland sia quella di superare i limiti classici del sistema economico che prevede una sorta di trade off tra sviluppo economico, ambiente e società.

Di fatto, molti sistemi economici causano, inevitabilmente, un'erosione delle risorse naturali, per esempio, per la produzione dei loro prodotti e servizi, con un conseguente impatto sociale, ma allo stesso tempo, necessitano delle stesse risorse naturali, la cui scarsità comporta un impatto negativo sul loro sviluppo economico.

Ne consegue che, lo sviluppo sostenibile è "*un processo di cambiamento in cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali sono resi coerenti con le esigenze future e presenti*" (WCED, 1987).

La definizione di sviluppo sostenibile presentata dalla Commissione Brundtland contiene tre concetti essenziali:

- ***I bisogni*** - "*Lo sviluppo sostenibile richiede di soddisfare i bisogni fondamentali di tutti e di offrire a tutti l'opportunità di realizzare le proprie aspirazioni a una vita migliore*" (WCED, 1987).

Il Rapporto ebbe il merito di introdurre nel concetto di sostenibilità la dimensione etico-sociale di equità intragenerazionale, che implica la parità di accesso alle risorse sia tra le diverse persone del pianeta sia tra le diverse generazioni presenti e future, concedendo le stesse opportunità di sviluppo (Ehrlich, 1992; Silvestri, 2020).

- ***Le limitazioni*** - in quanto lo sviluppo sostenibile "*implica dei limiti non assoluti, ma limiti imposti dallo stato attuale della tecnologia e dell'organizzazione sociale sulle risorse ambientali e dalla capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane. Ma la tecnologia e l'organizzazione sociale possono essere gestite e migliorate per fare spazio a una nuova era di crescita economica*" (WCED, 1987).

Di fatto, all'interno della stessa definizione di sostenibilità fornita dal Rapporto è implicito un timore per il raggiungimento della cosiddetta *carring capacity*[1] del nostro sistema, ossia, nel contesto specifico, secondo la definizione di Roughgarden (1979) "*una misura della quantità di risorse rinnovabili nell'ambiente in unità del numero di organismi che queste risorse possono sostenere*".

A posteriori tale timore non appare del tutto utopico, basti pensare che nel 2024 la quota annuale di risorse rinnovabili prodotte a livello mondiale si è esaurita già il 1° agosto (Earth Overshoot Day, 2024) e che entro il 2050 l'umanità consumerà il doppio delle risorse rinnovabili prodotte dalla terra in un anno (UN Environment, 2017).

Di conseguenza, per uno sviluppo sostenibile è necessario tutelare il patrimonio delle risorse naturali, anche sfruttando le nuove tecnologie, "*la nostra tecnologia e la nostra scienza ci danno almeno il potenziale per guardare in profondità e comprendere meglio i sistemi naturali […] offre il potenziale per rallentare il consumo pericolosamente rapido di risorse naturali*" (WCED, 1987).

È utile chiarire che le nuove tecnologie, pur essendo alleate della sostenibilità se utilizzate in maniera responsabile, comportano, comunque, un impatto ambientale inquinante a lungo termine. Nel 2021 secondo uno studio di Capgemini riportato da "*Il Sole 24 ore*", l'Information Technology (IT) ha generato il 4% delle emissioni di CO^2 globali con stime in aumento entro il 2025 tanto da arrivare ad avere un'impronta di carbonio pari a 463 milioni di veicoli per anno (Maccaferri, 2021).

[1] In termini generali, la carring capacity può essere definita come: "la densità media della popolazione o la dimensione della popolazione di una specie al di sotto della quale i suoi numeri tendono ad aumentare e al di sopra della quale i suoi numeri tendono a diminuire a causa della carenza di risorse." (The Editors of Encyclopedia Britannica, 1998).

- ***Il tempo*** - Lo sviluppo sostenibile viene inteso non come un obiettivo per il pianeta con un termine ben definito, bensì come un processo duraturo indefinito, "*ci siamo resi conto che era necessario un nuovo percorso di sviluppo, che sostenesse il progresso umano non solo in pochi pezzi per qualche anno, ma per l'intero pianeta in un futuro lontano*" (WCED,1987).

1.1.2 I tre pillar della sostenibilità

È chiaro che, come afferma Basiago (1998), ormai è diventato un luogo comune pensare allo sviluppo sostenibile e alla sostenibilità esclusivamente in termini ambientali.

Tuttavia, come evidenziato anche dal *Rapporto Brudtland*, lo sviluppo ambientale rappresenta soltanto uno dei tre componenti, chiamati *pillar*, dello sviluppo sostenibile. Infatti, non si può parlare di quest'ultimo senza includere anche lo sviluppo sociale e quello economico.

"*La sostenibilità è il principio che garantisce che le nostre azioni di oggi non limitino la gamma di opzioni economiche, sociali e ambientali aperte alle generazioni future*" (Elkington, 1998).

Al fine di comprendere la relazione tra i tre pillar è possibile vedere lo sviluppo sostenibile come uno sgabello con tre gambe, ognuna delle quali rappresenta un pillar.

Se una gamba dello sgabello è meno importante delle altre, e quindi in termini figurativi più corta, lo sgabello sarà sbilanciato, non raggiungerà mai l'equilibrio necessario e non sarà in grado di sostenere il peso della seduta.

Allo stesso modo, per avere uno sviluppo sostenibile ci deve essere un giusto bilanciamento tra lo sviluppo economico, ambientale e sociale (Dawe & Ryan, 2003).

Il primo pillar, ***lo sviluppo economico***, implica un sistema di produzione che soddisfi il livello di consumo attuale senza compromettere le esigenze future (Khan, 1995; Basiago, 1998).

Tale definizione trae la sua origine dal concetto di reddito di Hicks (1962), "*il valore massimo che (un uomo) può consumare in una settimana e aspettarsi di stare bene alla fine della settimana come all'inizio*".

Tradizionalmente, la visione classica di sviluppo economico, prevedeva una crescita illimitata del sistema, non considerando un limite delle risorse consumate, in quanto le stesse si sarebbero ricostruite grazie alla tecnologia.

Al contrario, un sistema economico che si basa sullo sviluppo sostenibile, riconosce il limite delle risorse e si sviluppa in modo tale da non consumarne troppe (Khan, 1995; Basiago, 1998).

Ciò non vuol dire che il mantenimento delle risorse, e quindi una sostenibilità ambientale, vada a discapito dello sviluppo economico bensì che quest'ultimo debba tener conto anche dello sviluppo ambientale.

Il secondo pillar, ***lo sviluppo sociale***, è definito come "*la misura in cui i valori sociali, le identità sociali, le relazioni sociali e le istituzioni sociali possono continuare nel futuro*" (Black, 2004).

Generalizzando, lo sviluppo sociale è definibile come un sistema di organizzazioni sociali che allevi la povertà e aumenti il tenore di vita complessivo. Lo sviluppo sociale è strettamente collegato con lo sviluppo ambientale.

Di fatto, una situazione prolungata di insostenibilità sociale, e quindi di povertà, comporta lo sfruttamento prolungato delle risorse naturali al fine di ribilanciare la situazione, come accaduto nel processo di colonizzazione degli Stati occidentali con lo scopo dell'acquisizione di nuove risorse naturali.

Tuttavia, vi è ampia discussione circa gli effetti di tale relazione, in particolare, parte degli accademici sostiene che il raggiungimento della sostenibilità sociale e dello sviluppo economico, siano il mezzo con cui arrivare alla sostenibilità ambientale, anche se nella fase di sviluppo economico per il raggiungimento della sostenibilità sociale vi sia un danno all'ambiente (per esempio, i Paesi in via di sviluppo, nella loro crescita economica, per ridurre la povertà, stanno creando un danno ambientale per lo sfruttamento delle risorse naturali necessarie per il raggiungimento dello stato di sostenibilità sociale ed economica).

Altri, pur concordando sull'effetto a lungo termine della riduzione della povertà, affermano che nel processo di sviluppo sociale ed economico bisogna perseguire uno sviluppo ambientale, sfruttando, in maniera razionale, le risorse rinnovabili necessarie (Khan, 1995; Basiago, 1998; Moldan *et al.*, 2012).

Infine, il terzo pillar - ***lo sviluppo ambientale***, secondo Goodland (1995), si basa sul mantenimento del capitale naturale ossia "*I due servizi ambientali fondamentali - la funzione di fonte e quella di pozzo - devono essere mantenuti inalterati durante il periodo in cui è richiesta la sostenibilità. La sostenibilità ambientale è un insieme di vincoli sulle quattro principali attività che regolano la scala del sottosistema economico umano: l'uso di risorse rinnovabili e non rinnovabili dal lato della fonte, l'inquinamento e l'assimilazione dei rifiuti dal lato del pozzo*".

Di conseguenza, al fine del mantenimento del capitale ambientale è necessaria una gestione equilibrata tra gli input (le risorse) e gli output (i rifiuti), ma anche l'adozione di una serie di vincoli, che influenzano lo sviluppo economico, utili al raggiungimento della stessa sostenibilità ambientale.

Volendo sintetizzare, la sostenibilità sociale mira a creare una società equa, inclusiva e resiliente, in cui i diritti umani, la giustizia sociale e il benessere delle persone siano garantiti perseguendo obiettivi quale l'incremento del tenore di vita della popolazione e riducendo il divario della povertà.

Per il raggiungimento di una sostenibilità sociale è fondamentale una crescita economica. Tuttavia, senza la predisposizione dei necessari accordi sociali, questa produce effetti opposti con un aumento delle disuguaglianze, che a loro volta, inibiscono la crescita economica di lungo periodo.

Allo stesso modo, come già evidenziato, la sostenibilità ambientale è influenzata dalla sostenibilità sociale e da uno sviluppo economico equo (Khan, 1995).

Ciò spiega la stretta relazione tra i tre tipi di sviluppo e come al fine del raggiungimento della sostenibilità del singolo pillar sia necessaria la sostenibilità anche degli altri due, ugualmente allo sgabello che ha bisogno di tre gambe di uguale misura.

Esistono varie rappresentazioni che illustrano la relazione sopradescritta, per semplicità si analizzano tre delle più rappresentative (Purvis *et al.*, 2018).

Una delle prime è stata sviluppata da Barbier (1987), il quale descrive la sostenibilità come "*un'interazione tra tre sistemi: il sistema biologico, il sistema economico e il sistema sociale. [...] L'obiettivo generale dello sviluppo economico sostenibile, quindi, è quello di massimizzare gli obiettivi di tutti questi sistemi attraverso un processo adattivo di compromessi [...] non è possibile massimizzare sempre tutti questi obiettivi*".

Per rappresentare tale relazione Barbier ha sviluppato un diagramma di Venn, costituito da tre cerchi, uno per ciascun sistema, in cui l'intersezione rappresenta la sostenibilità.

La Figura 1 offre una rappresentazione moderna della relazione tra la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

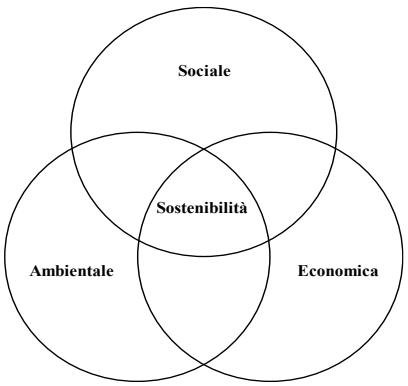

Figura 1: Diagramma di Venn Sostenibilità Fonte: Purvis et al., (2018) https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Tale diagramma mette in risalto come il concatenamento dei tre sistemi, generi la sostenibilità e come questa sia frutto di compromessi tra i tre e di un delicato equilibrio tra di loro.

Una seconda raffigurazione è stata sviluppata da Macnaghten e Jacobs (1997) in cui la sostenibilità non è un compromesso bensì un modello dove "*il benessere economico*

(reddito) è considerato solo una componente della qualità della vita, il cui livello complessivo dovrebbe quindi avere la precedenza sulla crescita economica. Il miglioramento della qualità della vita, tuttavia, deve essere a sua volta vincolato dalla necessità di rimanere entro i "limiti ambientali" imposti dalla capacità della biosfera di fornire risorse alla società umana."

Di conseguenza, si passa dalla rappresentazione della sostenibilità tramite il diagramma di Venn, dove i sistemi sono distinti ma intersecati, a un grafico formato da cerchi concentrici, Figura 2.

In questo schema, i singoli sistemi non possono essere separati e sono in realtà sottosistemi l'uno dell'altro.

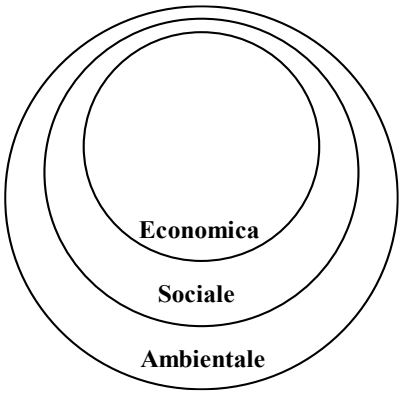

Figura 2: Cerchi concentrici Sostenibilità Fonte: Purvis et al., (2018) https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Il modello dei cerchi concentrici sottolinea l'interconnessione tra i tre sistemi e si distingue dalla visione tradizionale della Figura 1, in quanto non rappresenta la sostenibilità come un equilibrio ma ne fornisce una visione olistica, in cui l'economia è subordinata alla sostenibilità sociale che a sua volta è subordinata a quella ambientale.

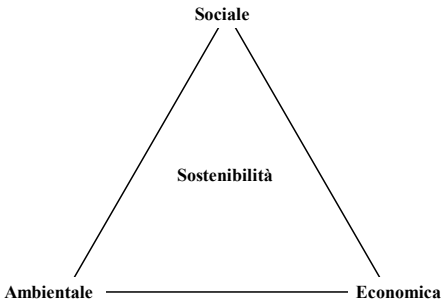

Figura 3: Triangolo della pianificazione Fonte: Purvis et al., (2018) https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5)

La terza rappresentazione è fornita dal "*Triangolo della pianificazione*" di Campell (1996), in Figura 3, che identifica tre obiettivi principali nella pianificazione urbana: ***(i)*** giustizia sociale; ***(ii)*** crescita economica; ***(iii)*** protezione dell'ambiente.

Secondo Campell i tre obiettivi "*rappresentano interessi divergenti e portano quindi a tre conflitti fondamentali*".

Al centro del triangolo c'è lo sviluppo sostenibile, inteso come il punto in cui si raggiunge l'equilibrio tra le esigenze dei tre obiettivi.

1.1.3 Le origini della sostenibilità

Secondo Kidd (1992), le radici del concetto di sostenibilità sono presenti in sei filoni di pensiero differenti nati dal 1950, ognuno dei quali, pur partendo da basi teoriche diverse, ha contribuito alla sua formazione:

A) The Ecological/Carrying Capacity Root

Secondo gli ecologisti la mancata considerazione delle conseguenze a lungo termine delle azioni degli uomini avrebbe portato alla distruzione del pianeta.

Cardine all'interno di questa *Root* è il concetto di *carrying capacity*, precedentemente analizzato, secondo cui un ecosistema ha un numero limitato di risorse utili a fornire il sostentamento a un numero massimo di una determinata specie, superato il quale, a causa della scarsità di risorse, vi sarà una riduzione progressiva della specie.

B) The Resource/Environment Root

Dopo la fine della Seconda guerra mondiale, si svilupparono una serie di teorie relative sulla capacità della Terra, date le limitate risorse, di sostenere la crescita demografica.

La più influente fu quella del *Club di Roma*, "*The Limit to Growth*" (Meadows, 1972), secondo la quale se il ciclo di crescita sia della popolazione sia dell'industrializzazione continua imperterrito si avranno conseguenze in termini di risorse consumate tali per cui raggiungeremo il limite della crescita.

Successivamente, negli anni '70 le preoccupazioni si spostarono sull'adeguatezza delle risorse al mantenimento della qualità ambientale, portando forti pressioni sociali e un'ondata di legiferazione a tutela dell'ambiente.

C) The Biosphere Root

Questo filone di pensiero evidenzia le preoccupazioni sulla possibilità che l'attività umana comporti un danno all'intero pianeta. Gli effetti climatici e idrologici della deforestazione ne sono un esempio.

Secondo Kidd fu proprio questa *Root* a introdurre il concetto di equità intergenerazionale.

Infatti, nel 1905 Shaler in Man and the Earth scrisse: "*Possiamo essere certi che coloro che guarderanno a noi e alle nostre azioni nei secoli a venire osserveranno il modo in cui usiamo il nostro e il loro tempo, come stiamo facendo ora, in modo dispendioso, senza curarci di coloro che verranno. La fine della barbarie sarà datata dal momento in cui le generazioni inizieranno a sentire che non hanno più che una proprietà a vita in questa sfera, senza il diritto di sperperare l'eredità della loro specie.*".

D) The Critique of Technology Root

Questo fu un movimento che si oppose all'utilizzo della tecnologia senza considerare le conseguenze sull'ambiente. Di fatto, seppur l'uso di tecnologie può comportare effetti positivi in termini ambientali, come l'invenzione dei fertilizzanti naturali, altre tecnologie hanno effetti dannosi se non controllati in maniera idonea come l'uso intensivo dei pesticidi chimici.

E) The "No Growth-Slow Growth" Root

Venne elaborata come risposta critica alla continua crescita economica, soprattutto dei Paesi industrializzati, ritenuta insostenibile a causa dei limiti fisici del pianeta.

Questa corrente di pensiero proponeva di fermare la crescita dei Paesi industrializzati e di ridurre il loro consumo di risorse non rinnovabili a favore di risorse rinnovabili.

Il loro approccio andava oltre una mera visione economica essi erano convinti che fermando lo sviluppo si potessero promuovere valori etici e obiettivi sociali superiori, rispetto alla accumulazione di risorse.

F) The Ecodevelopment Root

Come riportato da Kidd (1992), nel 1977 Ignacy Sachs ha introdotto il concetto di eco-sviluppo, definendolo: "*un approccio allo sviluppo volto a: armonizzare gli obiettivi sociali ed economici con una gestione ecologicamente corretta, in uno spirito di solidarietà con le generazioni future*".

Ognuna delle singole *Root* ha contribuito, in maniera distintiva, alla formazione del concetto di sostenibilità e di sviluppo sostenibile, offrendo prospettive differenti che hanno arricchito il concetto stesso.

Nel concetto di eco-sviluppo riportato da Kidd, è possibile desumere come lo sviluppo sostenibile sia composto dagli stessi tre pillar analizzati precedentemente l'economico, il sociale e l'ambientale.

Di fatto, le prime tre *Root* analizzano e descrivono il concetto di sviluppo ambientale, le ultime due *Root* analizzano la sostenibilità sociale ed economica mentre *The Critique of Technology Root* ha evidenziato i rischi dell'innovazione tecnologica non regolamentata.

Quindi, il concetto di sviluppo sostenibile, come definito dal *Rapporto Brundtland*, è frutto di una sintesi di vari filoni di pensiero che convergono tutti verso l'obiettivo comune della sostenibilità.

1.1.4 L'evoluzione storica

Dopo aver analizzato le origini concettuali della sostenibilità è opportuno comprendere anche la sua evoluzione storica, in quanto quest'ultima ha plasmato in maniera determinante il concetto stesso.

È stato proprio il susseguirsi degli eventi storici, soprattutto degli ultimi 70 anni, ad aver sensibilizzato l'opinione pubblica e le agende delle principali istituzioni mondiali

sul tema della sostenibilità conferendole sempre maggiore rilevanza nelle decisioni politiche, economiche e sociali e facendo evolvere il concetto stesso di pari passo.

La sostenibilità non è un'invenzione del XX secolo bensì è un concetto profondamente radicato in numerose civiltà, religioni e culture precedenti e può essere fatto risalire a molti secoli fa (Grober, 2012).

In particolare, per quanto riguarda la religione, secondo Gottlieb (2003): "*ha anche rappresentato la voce della natura per l'umanità*" ricordandoci il nostro legame con la terra e gli altri esseri viventi.

Fin dall'antichità vi era un'attenzione alle tematiche ambientali, anticipando quello che oggi chiamiamo sviluppo sostenibile. Per esempio, Varrone nel *De Re Rustica* affermava che "*l'agricoltura dovrebbe puntare a due obiettivi, profitto e piacere. […] Il profitto gioca un ruolo più importante del piacere; eppure, per la maggior parte i metodi di coltivazione che migliorano l'aspetto della terra, come l'impianto di alberi da frutto e ulivi in filari, la rendono non solo più redditizia ma anche più vendibile e aumentano il valore della proprietà. […] Inoltre, i terreni più sani sono più preziosi, perché su di essi il profitto è certo; mentre, al contrario, su terreni non sani, per quanto ricchi possano essere, la sfortuna non permette al contadino di raccogliere un profitto. […] Eppure, questo rischio può essere ridotto dalla scienza, infatti, premesso che la salubrità, essendo un prodotto del clima e del suolo, non è in nostro potere ma della natura, dipende comunque molto da noi, perché possiamo, con la cura, ridurne gli effetti negativi.*" (Varrone, 37 a.C.)[2].

Varrone anticipa quelle che successivamente saranno le pratiche sostenibili della cura del terreno, fornendo, inconsciamente, una visione a lungo termine dello sviluppo sostenibile.

Nella sua opera, infatti, è possibile leggere la differenza tra uno sviluppo teso alla pura ricerca del profitto, non curante dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile e che solo grazie alla cura della terra sarebbe stato possibile avere un profitto a lungo termine.

Il termine "*sostenibilità*" è stato usato per la prima volta da Hans Carl von Carlowitz in *Sylvicultura Oeconomica* nel 1713, il quale a causa del massiccio consumo di legna in Germania e in Europa suggerì un *nachhaltende Nutzung* (uso sostenibile) delle risorse forestali, di modo da rendere possibile un loro uso continuo, costante e duraturo, ossia un equilibrio tra piantagione, crescita e una raccolta responsabile tra gli alberi vecchi e quelli

[2] Marco Terenzio Varrone (in latino Marcus Terentius Varro; Rieti, 116 a.C. – Roma, 27 a.C.) è stato un letterato, grammatico, militare e agronomo romano. Scrisse il De Re Rustica nel 37 a.C. un'opera didascalica divisa in tre libri che tratta di vari aspetti dell'agricoltura e dell'allevamento (*De agricultura; De re pecuaria; De villatica pastione*). L'opera è scritta in forma di dialogo ed è considerata un'importante fonte di conoscenza sull'agricoltura romana e sui metodi di allevamento dell'epoca.

giovani, così da lasciare un numero sufficiente di alberi giovani fino a quando quest'ultimi non potessero essere sostituiti (Grober, 2012; Du Pisani, 2006).

Nel XVIII secolo, con lo sviluppo industriale della società, vi fu una repentina crescita della popolazione e l'attenzione si spostò sulle possibili conseguenze dell'utilizzo delle risorse, con diversi saggi di autori quali Matthew Hale e William Petty e il più noto Thomas Robert Malthus che richiamarono l'attenzione sul problema dello sviluppo sostenibile (Du Pisani, 2006).

In particolare, quest'ultimo è considerato il primo economista a prevedere i limiti della crescita causati dalle risorse (Mebratu, 1998), criticando di fatto molti assunti dell'economia classica, pur essendone un esponente di rilievo.

In particolare, gli economisti classici, si focalizzavano sullo studio dello sviluppo economico, auspicando una crescita permanente, mentre secondo Malthus esistono limiti fisici alle possibilità di sviluppo di lungo periodo.

Infatti, Malthus espresse il suo pensiero dei limiti fisici dell'ambiente naturale basandosi sulla *legge dei rendimenti decrescenti* applicata in agricoltura per la scarsità di risorse (Pearce & Turner, 1989), secondo la quale se si aggiunge a un fattore produttivo fisso, nel caso specifico la terra, un fattore variabile, come il lavoro, i volumi produttivi addizionali saranno progressivamente decrescenti.

Nel 1798, Malthus pubblicò il suo *An essay on the principle of population*, nel quale, osservando l'andamento della popolazione, dedusse un limite di scarsità assoluta, in quanto mentre la popolazione ha una crescita incontrollata geometrica, i mezzi di sostentamento hanno una progressione aritmetica.

Pertanto, seppur all'inizio i mezzi di sostentamento sono sufficienti per la popolazione, a causa delle diverse linee di tendenza dei due fattori, raggiunto il punto di pareggio, la situazione diventerebbe insostenibile con un progressivo impoverimento della popolazione e una riduzione della stessa per mancanza di mezzi di sostentamento.

Infatti, prima del punto di pareggio, data la situazione di agitazione della popolazione, si preferisce usare le risorse per la crescita della stessa piuttosto che cercare di mantenere la qualità della vita elevata. Questa teoria viene chiamata "*trappola malthusiana*" (Malthus, 1999; Mebratu, 1998).

Nello stesso periodo Ricardo, altro economista classico, riprese e concordò con Malthus sulla crescita limitata dalla scarsità delle risorse naturali, proponendo un modello economico di crescita più complicato di scarsità relativa, poiché la terra disponibile varia di qualità e la società è costretta a passare progressivamente a terreni meno fertili (Pearce & Turner, 1989).

Tuttavia, nel 1800 pur verificandosi un aumento della popolazione si ebbero un aumento del tenore di vita complessivo e della produttività, al contrario di quanto previsto dai due autori.

Ciò è legato a una lacuna nelle loro teorie, in quanto si basarono sul mantenimento della curva del prodotto totale fissa, non considerando l'effetto del progresso tecnologico, come l'uso di fertilizzanti, che comportò un aumento della produttiva e l'abbondanza di terre coltivabili fertili, scoperte tramite il colonialismo.

Ciononostante, le due teorie possono essere considerate precursori del concetto di sviluppo sostenibile (Mebratu, 1998; Pearce & Turner, 1989).

Nel 1848, John Staurt Mill nei Principles of political economy, manifestando un certo pessimismo sulla crescita di lungo periodo scrisse: "*In tutti i Paesi più popolosi è stata raggiunta la densità di popolazione necessaria per consentire all'umanità di ottenere, in massimo grado, tutti i vantaggi della cooperazione e dei rapporti sociali. […] Spero sinceramente, per il bene dei posteri, che si accontentino di rimanere fermi, molto prima che la necessità li costringa a farlo.*".

Mill anticipa alcune preoccupazioni moderne legate alla sostenibilità e suggerisce che l'aumento della popolazione e il repentino sviluppo economico potrebbero far emergere un deterioramento del benessere generale se le risorse e i rapporti sociali non fossero più sufficienti (Mill, 1882).

Come riportato da Du Pisani (2006), la presa di consapevolezza del bisogno di uno sviluppo sostenibile avvenne subito dopo la Seconda guerra mondiale, a partire dagli anni '50, quando un boom economico senza precedenti, caratterizzato da una forte espansione della produzione, dei consumi e della ricchezza alimentò le aspettative per un drastico aumento mondiale del tenore di vita.

Nonostante le aspettative di crescita è proprio durante questi anni, a causa di catastrofi naturali – disastro del Minamata, incendio del fiume Cuyahoga, il disastro della diga di Vajont, sversamento di petrolio della Torrey Canyon - e di movimenti sociali – mobilitazioni contro la guerra in Vietnam, iniziative femministe e studentesche – che si sviluppò un complessivo timore per le conseguenze del progresso scientifico e tecnologico, facendo modificare alle persone i loro assunti sul progresso e facendole avvicinare allo sviluppo sostenibile.

"*Ma la scienza e la tecnologia, con tutti i loro meriti, sono state anche le principali cause della complessità e della situazione moderna, dello straordinario aumento della popolazione di cui stiamo soffrendo, dell'inquinamento e degli altri spiacevoli effetti dell'industrializzazione*" (Meadows, 1972).

Contemporaneamente negli anni ’50, a causa dello spostamento degli equilibri di poteri mondiali, dell’indebolimento del colonialismo e dell’influenza comunista, emerse tra i Paesi industrializzati un’urgente necessità di sforzi internazionali per lo sviluppo economico dei Paesi non industrializzati. Si resero necessarie politiche e programmi volti a migliorare le condizioni delle aree sottosviluppate (Arndt, 2015).

Uno dei primi interventi significativi in questo ambito fu il *Point Four* del programma del Presidente Truman, il primo grande esempio di assistenza internazionale (Purvis *et al.*, 2018).

“*Dobbiamo intraprendere un nuovo e coraggioso programma per rendere disponibili i benefici dei nostri progressi scientifici e industriali per il miglioramento e la crescita delle aree sottosviluppate. Più della metà della popolazione mondiale vive in condizioni prossime alla miseria. […] Per la prima volta nella storia, l'umanità possiede le conoscenze e le capacità per alleviare le sofferenze di queste persone.*” (Service, 1949).

Gli anni ’60 e ’70, sono stati caratterizzati dallo sviluppo del movimento ambientalista mondiale.

Grazie alla pubblicazione di libri e articoli scientifici riguardanti i danni causati dall’uomo sull’ambiente naturale quali *Silent Spring* di Rachel Carson (1962), *The Population Bomb* di Paul Ehrlich (1968), *A Blueprint for Survival* di Edward Goldsmith (1972) e *Small is Beautiful* di Fritz Schumacher (1973) e all’aumento della produzione cinematografica e musicale riguardante l’ambiente che l’attenzione dell’opinione pubblica transnazionale si focalizzò sul tema.

Questo maggiore interesse si è prodotto nella costituzione della *Giornata della Terra* (celebrata per la prima volta nel 1970), durante la quale 20 milioni di persone protestarono contro la distruzione dell’ambiente (Grober, 2012) e nella fondazione di organizzazioni non governative ambientaliste come *Greenpeace* e *Friends of the Earth* (Du Pisani, 2006).

Se alla fine degli anni Sessanta, l’ottimismo per una crescita lineare e continua era diminuito, negli anni Settanta svanì completamente a causa della recessione mondiale, conseguenza della crisi petrolifera del 1973, che dimostrò gli effetti della scarsità delle risorse.

Ciò fu messo in risalto, e forse anche anticipato, dalla pubblicazione nel 1972 del rapporto chiamato *Limit to Growth* da parte del *Club di Roma*, nel quale vennero analizzate cinque variabili chiave dello sviluppo – ***(i)*** la popolazione mondiale, ***(ii)*** l’industrializzazione, ***(iii)*** l’inquinamento, ***(iv)*** la produzione di cibo e ***(v)*** l’esaurimento delle risorse - e vennero fornite previsioni sull’andamento delle stesse, delineando una situazione drammatica: “*Nell’ipotesi che l’attuale linea di sviluppo continui inalterata*

nei cinque settori fondamentali (popolazione, industrializzazione, inquinamento, produzione di alimenti, consumo delle risorse naturali) l'umanità è destinata a raggiungere i limiti naturali dello sviluppo entro i prossimi cento anni. Il risultato più probabile sarà un improvviso, incontrollabile declino del livello di popolazione e del sistema industriale" (Meadows, 1972).

È chiaro come l'obiettivo del rapporto non fosse solo quello di sensibilizzare la popolazione mondiale sull'introduzione di pratiche di sostenibilità, cambiando il paradigma di sviluppo lineare con quello sostenibile, ma anche aprire un dibattito mondiale sull'importanza del tema: "*Il suo scopo è quello di promuovere la comprensione delle diverse ma interdipendenti componenti - economiche, politiche, naturali e sociali - che costituiscono il sistema globale in cui tutti noi viviamo; portare questa nuova comprensione all'attenzione dei responsabili politici e dell'opinione pubblica di tutto il mondo; e in questo modo promuovere nuove iniziative e azioni politiche*" (Meadows, 1972).

La necessità di uno sviluppo sostenibile era ormai chiara a tutti, anche le istituzioni presero coscienza della realtà della situazione.

Si susseguirono una serie di conferenze intergovernative, tra le quali la più importante fu la *Conferenza delle Nazioni Unite* sull'ambiente umano, tenutasi a Stoccolma nel 1972 che segnò l'inizio di un dialogo tra i Paesi industrializzati e in via di sviluppo: "*Vediamo intorno a noi prove sempre più evidenti dei danni causati dall'uomo in molte regioni della Terra [...] La crescita naturale della popolazione pone continuamente problemi per la conservazione dell'ambiente e si dovrebbero adottare politiche e misure adeguate, a seconda dei casi, per far fronte a questi problemi. [...] È stato raggiunto un punto nella storia in cui dobbiamo modellare le nostre azioni in tutto il mondo con una cura più prudente per le loro conseguenze ambientali. [...] Difendere e migliorare l'ambiente umano per le generazioni presenti e future è diventato un obiettivo imperativo per l'umanità, da perseguire insieme e in armonia con gli obiettivi consolidati e fondamentali della pace e dello sviluppo economico e sociale mondiale*" (United Nations, 1972).

Fu proprio durante questa Conferenza che venne elaborato per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile.

Tramite i 26 principi si affermò che la protezione dell'ambiente e l'imperativo di combattere la povertà erano condizioni fondamentali per le presenti e le future generazioni (Grober, 2012): "*La solenne responsabilità di proteggere l'ambiente per le generazioni presenti e future (Principio 1). [..] La capacità della terra di produrre risorse vitali rinnovabili deve essere mantenuta e […] ripristinata o migliorata (Principio 3). […] Lo sviluppo economico e sociale […] per garantire un ambiente di vita e di lavoro*

favorevole all'uomo […] e per il miglioramento della qualità della vita (Principio 8)" (United Nations, 1972).

La vera svolta e la reale istituzionalizzazione dello sviluppo sostenibile si ebbe nel 1987 quando le *Nazioni Unite* istituirono la *Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo* (WCED), un gruppo di 22 persone, presiedute dal Ministro norvegese Gro Harlem Brundtland, con l'obiettivo di individuare strategie ambientali a lungo termine per la comunità internazionale.

Il prodotto di tale Commissione fu un Rapporto intitolato *Our Common Future*, che fornì una definizione di sviluppo sostenibile. Questo Rapporto è di fatto la sintesi di un dibattito ambientale (anni '60 e '70), economico (anni '50) e sociale (anni '60).

Il principio di sviluppo sostenibile venne ripreso nel 1992 dalla *Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo* (UNCED), nota anche come "*Conferenza di Rio*", avviata al *Summit della Terra*, dove 53 leader politici dei principali Paesi mondiali hanno garantito il loro impegno verso lo sviluppo sostenibile firmando una serie di accordi vincolanti su clima e biodiversità (Mebratu, 1998; Jordan & Voisey, 1998).

Lo scopo della *Conferenza di Rio* era quello di creare un consenso globale e un impegno politico per la cooperazione internazionale per lo sviluppo e l'ambiente, nonché di definire la necessità per i Paesi sviluppati di aiutare quelli in via di sviluppo tramite finanziamenti e il trasferimento delle competenze e tecnologie utili (Bolton & Landells, 2020; Shi *et al.*, 2019).

Due sono stati i principali risultati della *Conferenza di Rio*: la *Dichiarazione di Rio*, composto da 27 principi che delineano la strada verso lo sviluppo sostenibile e *l'Agenda 21*, un programma d'azione per raggiungere lo sviluppo sostenibile nel XXI secolo.

Furono molteplici le conferenze nelle quali si rivide quanto delineato in quella di Rio, a 10 anni di distanza, nel 2002, si tenne a Johannesburg il *Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile* (WSSD), *Rio+10*, per esaminare i progressi nell'attuazione di quanto delineato dieci anni prima.

Nel 2012, a 20 anni di distanza, si tenne *la Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile* (UNCSD), *Rio+20*, nella quale, oltre a ribadire l'impegno degli Stati verso lo sviluppo sostenibile, si decise di sviluppare una serie di obiettivi (*Sustainable Development Goals* - SDGs) per misurare l'avanzamento dei vari Stati, che tenessero conto delle diverse realtà politiche, economiche, sociali e ambientali.

Gli SDGs incorporarono gli MDGs[3], 8 obiettivi da raggiungere entro il 2015, stipulati nel 2000 nella dichiarazione *UN Millennium Development Goals*, firmata da 193 Paesi membri delle *Nazioni Unite* (Bolton & Landells, 2020; Mensah, 2019).

Nel 2015, si tenne il Summit delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile, dove più di 150 Capi di Stato decisero di adottare il documento Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Il documento stabilisce gli impegni per lo sviluppo sostenibile da realizzare entro il 2030, identificando 17 obiettivi universali (SDGs) e 169 target. Gli obiettivi sono definiti globali in quanto si rivolgono a tutti i Paesi sia sviluppati sia in via di sviluppo e integrano i tre pilastri dello sviluppo sostenibile, ambientale, sociale e economico (MASE, n.d.; Nazioni Unite, 2023).

Dal 2015 iniziò una serie di conferenze chiamate *Conferenze delle Parti sul Clima* (COP), che riunirono i Paesi per discutere e prendere impegni concreti sullo sviluppo sostenibile per la realizzazione degli SDGs.

La prima conferenza fu a Parigi, *COP21*, a settembre del 2015, nel quale 196 Paesi stipularono un trattato internazionale vincolante sui cambiamenti climatici, per "*ridurre sostanzialmente le emissioni globali di gas serra per mantenere l'aumento della temperatura globale ben al di sotto dei 2°C rispetto ai livelli preindustriali e proseguire gli sforzi per limitarlo a 1,5°C rispetto ai livelli preindustriali, riconoscendo che ciò ridurrebbe significativamente i rischi e gli impatti del cambiamento climatico*" (United Nations, n.d.-b).

Seguirono nel 2021, *il Patto per il clima di Glasgow*, *COP26*, nel quale 197 Paesi, hanno ribadito l'obiettivo dell'accordo di Parigi e hanno accettato la riduzione graduale dell'utilizzo dei combustibili fossili (United Nations, n.d.-c).

Nel 2022, *COP27*, a Sharm el-Sheikh, che ha portato alla creazione di un fondo per perdite e danni per fornire finanziamenti ai Paesi vulnerabili duramente colpiti dai cambiamenti climatici (UNFCCC, 2022).

Infine, nel 2023, *COP28* a Dubai, la più grande delle quattro con 200 Paesi partecipanti.

COP28 ha messo in evidenza come i progressi fossero troppo lenti, di conseguenza, si sono attuate una serie di decisioni per accelerare il processo. La più importante riguarda

[3] Gli MDGs formano un progetto concordato da tutti i Paesi del mondo e da tutte le principali istituzioni di sviluppo del mondo su 8 obiettivi: (1) sradicare la povertà e la fame nel mondo, (2) rendere universale l'istruzione primaria, (3) promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne, (4) ridurre la mortalità infantile, (5) migliorare la salute materna, (6) combattere la malaria, l'HIV/AIDS e altre malattie, (7) garantire la sostenibilità ambientale, (8) sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo. (United Nations, n.d.-a)

"*l'inizio della fine*" dell'era dei combustibili fossili nei sistemi energetici (UNFCCC, 2023).

In conclusione, negli ultimi 50 anni, si è assistito a un crescente aumento d'importanza della sostenibilità, soprattutto per le preoccupazioni per gli impatti dell'azione dell'uomo e dei cambiamenti climatici sull'ambiente, sull'economia e sulla società e a una progressiva istituzionalizzazione dello sviluppo sostenibile, passando da una fase di definizione concettuale ad azioni concrete e impegni vincolanti a livello internazionali.

In questo contesto, l'*Unione Europea* ha svolto un ruolo chiave, rispettando e promuovendo le politiche di sviluppo sostenibile e allineandosi con gli obiettivi fissati da *Agenda 2030*.

L'evoluzione del concetto di sostenibilità, passa ora sotto una prospettiva differente, in quanto l'influenza della pressione pubblica e istituzionale nel corso del tempo ha portato a una maggiore consapevolezza e rilevanza da parte delle istituzioni.

In particolare, secondo Elkington (2004, 2016, 2019, 2024) dal 1960 a oggi cinque importanti *Wave* di pressione pubblica hanno influenzato l'agenda ambientale (Figura 4), rispetto alle quali i ruoli e le responsabilità dei governi e delle istituzioni pubbliche sono cambiate in risposta a ciascuna di esse.

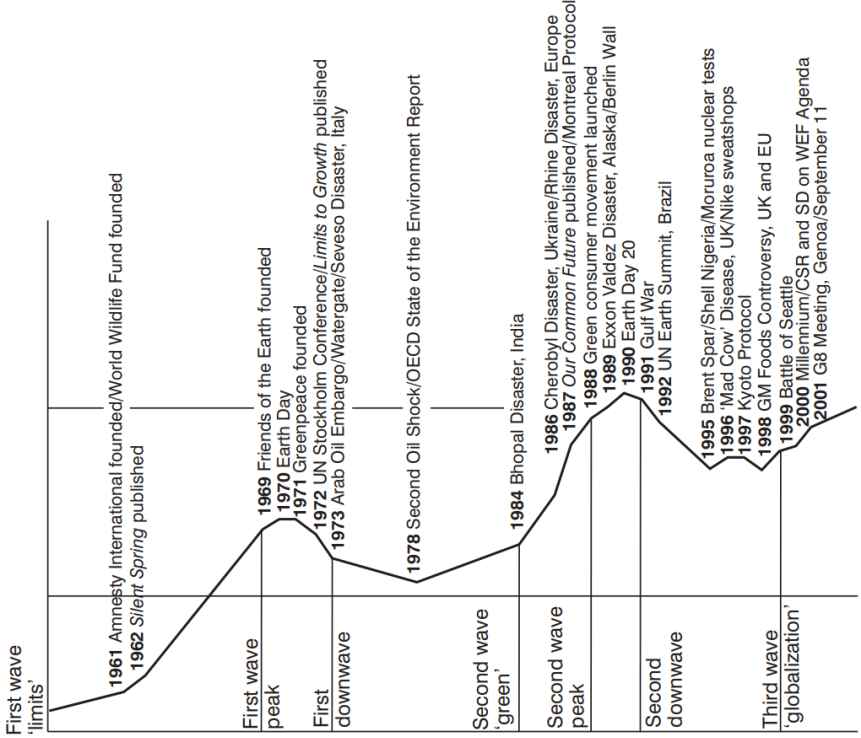

Figura 4: CSR and SD frameworks
Fonte: Elkington, (2004) https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf

A ogni *Wave* positiva di interesse pubblico è seguito un calo dell'interesse, ma a quest'ultimo segue sempre una fase di ampliamento degli obiettivi politici.

Al fine di analizzare l'intera evoluzione, Elkington si focalizza sulle normative, prodotte dalle istituzioni internazionali, rivolte alle imprese e come quest'ultime siano evolute e adattate in risposta alle diverse fasi di pressione pubblica.

Di fatto, come ha dichiarato Kofi Annan, Segretario Generale delle *Nazioni Unite*, al pubblico durante il vertice mondiale dello sviluppo sostenibile di Johannesburg, nel 2002 "*Oggi si riconosce sempre di più che si possono trovare risposte durature ed efficaci solo se le imprese si uniscono ad altri attori, compresi i governi e la società civile […] E sempre più ci rendiamo conto che solo mobilitando il settore aziendale possiamo compiere progressi significativi. Il settore aziendale ha le finanze, la tecnologia e la gestione per realizzare tutto questo*" (Wade, 2017).

Questo discorso sottolinea come le aziende svolgano un ruolo imprescindibile nell'evoluzione verso lo sviluppo sostenibile, avendo tutto il potenziale e la disponibilità di risorse e competenze per fare la differenza nell'affrontare le sfide globali.

Di conseguenza, attraverso politiche di *Corporate Social Responsability* (CSR) e innovazioni tecnologiche le imprese possono contribuire significativamente a un futuro più sostenibile della società.

- *Wave 1 Positiva (limiti)*, sorta negli anni '60, subito dopo la Seconda guerra mondiale, si caratterizza per la presa di consapevolezza da parte degli individui degli impatti ambientali e dei limiti nell'uso delle risorse.

L'apice si ebbe tra il 1969 e il 1973, culminando con eventi simbolici come la *Giornata della Terra*. Dal punto di vista normativo, questa ondata sancisce l'inizio dell'importante attività legislativa, in particolare dell'*Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico* (OCSE).

Tuttavia, la risposta delle imprese fu prevalentemente difensiva, concentrandosi sulla conformità alle leggi esistenti piuttosto che su iniziative proattive di tutela ambientale.

Nonostante, gli sforzi legislativi, la capacità delle istituzioni internazionali di proteggere l'ambiente risultò inadeguata.

- Seguì la *Wave 1 Negativa*, che durò dalla metà degli anni '70 al 1987, fu un periodo di politica conservatrice, con un cambio di priorità da parte dei governi, segnato da tentativi di snellimento della legislazione ambientale.
- *Wave 2 Positiva (green)*, iniziò nel 1988 con l'istituzionalizzazione del concetto di sostenibilità nel *Rapporto Brundtland*.

Catastrofi naturali legate all'inquinamento e ai cambiamenti climatici hanno contribuito all'incremento della consapevolezza pubblica.

Il periodo di massimo impatto si ebbe tra il 1988 e il 1991. Durante questa fase, la crescente consapevolezza della necessità di uno sviluppo sostenibile, portò le imprese a esplorare nuove tecnologie di produzione e nuovi prodotti necessari al fine di ottimizzare il consumo delle risorse e ridurre gli impatti negativi dei prodotti.

- Dal 1991 si assistette a un rallentamento nella spinta verso la sostenibilità che sancì l'inizio della *Wave 2 Negativa*, anche se la tendenza non fu sempre al ribasso.

La *Conferenza di Rio* del 1992 segnò un punto di svolta, generando picchi positivi di consapevolezza pubblica su questioni, trattate dalla medesima conferenza, come il cambiamento climatico e la biodiversità.

Contemporaneamente, ci furono ulteriori picchi di preoccupazione pubblica per questioni legate a scandali aziendali quali *Nike, Monsanto e Shell* nonché a episodi come il morbo della mucca pazza e al dibattito sugli alimenti geneticamente modificati.

In relazione al contesto aziendale, in questa fase venne introdotta una serie di standard di mercato volontari come *AA1000, Global Reporting Initiative, ISO 14000 e SA8000*, per cercare di migliorare aspetti quali la trasparenza, la responsabilità e la gestione degli impatti ambientali e sociali delle aziende.

- *Wave 3 Positiva (globalizzazione)*, iniziò nel 1999, trainata da una fase di proteste globali contro istituzioni come l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), la Banca Mondiale, il Fondo Monetario Internazionale (FMI), il Gruppo degli 8 Paesi industrializzati (G8), il Forum Economico Mondiale e altre istituzioni internazionale.

Queste proteste sottolinearono il ruolo critico delle istituzioni nell'orientare, sia in positivo sia in negativo, lo sviluppo sostenibile.

Come conseguenza, si ebbe una maggiore attenzione, in termini legislativi, sulla questione della governance per lo sviluppo sostenibile culminando nel *Vertice Mondiale delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile* (WSSD) del 2002 di Johannesburg.

Le imprese, durante questa fase, si concentrarono principalmente sulla creazione di nuovi mercati, interpretando la sostenibilità, non tanto come un vincolo, bensì quale una spinta all'innovazione e un'opportunità di soddisfare una crescente domanda globale per prodotti allineati ai requisiti ambientali e sociali.

- *La Wave 3 Negativa*, ebbe inizio con gli eventi dell'11 settembre, che sancirono un cambiamento nelle priorità mondiali a favore di questioni come la sicurezza nazionale.

Il picco si raggiunse nel 2006-2008, in concomitanza con la crisi finanziaria globale, che generò nuove sfidi per lo sviluppo sostenibile.

Di conseguenza, dato il susseguirsi degli eventi, durante questa fase l'attenzione si concentrò maggiormente su definizioni di sicurezza molto più strette e su temi come l'accesso alle risorse fondamentali (acqua ed energia), la governance e il ruolo dei mercati finanziari nel processo di sostenibilità.

- *Wave 4 Positiva (sostenibilità),* raggiunse il suo culmine tra il 2010 e il 2012, segnando un periodo in cui il concetto di sostenibilità acquisì una crescente rilevanza globale.

Inoltre, durante questo periodo, la parola sostenibilità venne sempre più usata e integrata sia dai leader mondiali nelle loro agende sia nelle strategie aziendali.

Questa fase fu caratterizzata da un importante passaggio generazionale dai *Baby Boomer* che avevano dominato le decisioni politiche ed economiche per decenni e che iniziarono ad andare in pensione, alle *Gen X e Y (Millennial),* più inclini a promuovere valori e iniziative legati alla sostenibilità.

Contemporaneamente si assistette all'ascesa dei social media che iniziarono a trasformare l'attivismo globale, consentendogli una rapida diffusione delle idee e incentivando la mobilitazione di movimenti sociali e ambientali globali.

- *Wave 5 (Greta)* iniziata con il *Summit delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile* del 2015, durante il quale vennero introdotti gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

Questo Summit segnò un momento cruciale poiché, sebbene la sostenibilità fosse già stata inserita all'interno delle agende politiche mondiali, gli obiettivi resero possibile misurare concretamente il percorso verso la sostenibilità.

Questa fase venne capitanata da Greta Thumberg che, con le sue manifestazioni "*Friday for Future*", diede vita a un fenomeno mondiale guidato dai giovani - più di 14 milioni di persone in 7.500 città hanno partecipato (Fridays For Future, 2023) -, che scesero in piazza per chiedere azioni concrete contro i cambiamenti climatici.

Le nuove generazioni furono portavoce di un'urgenza di cambiamento verso lo sviluppo sostenibile.

- *Wave 5 Negativa*, attuale, segnata dalle tensioni internazionali, dal Covid-19 e dalla Guerra in Ucraina.

Il Covid-19 causò una crisi sanitaria senza precedenti, con gravi conseguenze economiche, che comportò un distoglimento dell'attenzione dai temi ambientali e allo stesso tempo focalizzandosi su aspetti socioeconomici.

Inoltre, la guerra in Ucraina ha ulteriormente aggravato la situazione, causando una crisi energetica mondiale, che investì soprattutto l'*Unione Europea* causando un ulteriore peggioramento nella crisi alimentare.

Tuttavia, come ipotizzato dallo stesso Elkington (2004) "*sebbene ogni ondata di attivismo sia stata seguita da un'ondata discendente di calo dell'interesse pubblico, ogni ondata successiva ha ampliato in modo significativo le agende della politica e dell'economia.*".

Questa riflessione suggerisce che, seppur l'attuale fase negativa determina una perdita di fiducia nei giovani, potrebbero emergere una nuova legislazione per concretizzare il processo di sviluppo sostenibile e nuove opportunità per le imprese.

1.2 Corporate Social Responsibility

Analizzato il ruolo delle politiche pubbliche sulle aziende, è utile capire in che modo le stesse si stanno adattano al cambiamento, seguendo una politica di eticità nei confronti della società e dell'ambiente in cui operano.

Per una maggiore comprensione, è utile ripartire dalla domanda che Howard Bowen, padre della Corporate Social Responsibility – CSR – (Carroll, 1999), si era posto per costruire la sua definizione: "*In che misura gli interessi delle imprese si fondono nel lungo periodo con gli interessi della società?*".

Di fatto, due sono i modi con cui le aziende si interfacciano con la società. Alcune sono orientate principalmente a breve termine, perseguendo esclusivamente il profitto, non curanti dell'ambiente che le circonda e trascurando gli effetti negativi delle loro azioni su ambiente, società e Stakeholder.

Ciò, oltre a causare un danno alla società, ne comporta anche uno alla stessa azienda, in quanto, nel lungo periodo, questa strategia porta a una diminuzione della sua reputazione nonché progressivamente all'insostenibilità economica.

Altre aziende, riconoscono che la loro crescita e il loro successo non possono essere separati dal benessere della società e dell'ambiente in cui operano, richiamando la correlazione tra i tre pillar dello Sviluppo Sostenibile visto in precedenza.

"*Sostenibilità e redditività vanno di pari passo. È così che si costruisce un'azienda resiliente, sia che si tratti di un'azienda storica sia che si parta da zero.*" (Henriksson, 2023)[4].

Queste aziende non solo generano profitti ma considerano anche il loro impatto sull'ambiente e la società adottando, inoltre, pratiche per migliorarle. Investire in pratiche

[4] Questa frase è ripresa da un'intervista fatta da Henrik Henriksson con McKinsey. Henrik Henriksson è il CEO di H2 Green Steel, una start-up innovative green.

sociali e ambientali non solo migliora la reputazione aziendale, ma crea valore a lungo temine per tutti gli Stakeholder.

È proprio il modo di agire adottato da queste aziende che rappresenta la CSR, ossia l'intersezione tra uno sviluppo economico aziendale e lo sviluppo ambientale e sociale di ciò che le circonda.

1.2.1 CSR - Origini ed evoluzione

In letteratura non esiste una definizione univoca di CSR poiché essa risente dell'influenza di differenti teorie, quali "*l'Agency Theory, Institutional Theory, la Resource-Based View dell'impresa, la Stakeholder Theory, Stewardship Theory e la Theory of the Firm*" (Lindgreen & Swaen, 2010) e ciò genera differenti concettualizzazioni della stessa.

Pertanto, per comprendere appieno il significato è necessario analizzare l'evoluzione storica del concetto.

Prima di iniziare l'analisi, si ritiene opportuno riportare la definizione di CSR fornita dalla Commissione Europea nel Libro Verde, data la valenza istituzionale.

Nell'ambito della promozione di un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, definisce la CSR: "*L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate*" (Commissione Europea, 2001).

Di fatto, un'azienda per essere socialmente responsabile deve andare oltre l'applicazione delle norme obbligatorie impegnandosi volontariamente a tutelare e migliorare il capitale umano, quello ambientale e i rapporti con le parti interessate.

Si tratta dunque di un modo per creare valore non solo economico ma anche sociale e ambientale favorendo la sostenibilità a lungo termine.

Il concetto di CSR è stato sviluppato da Bowen, nel 1953, con la pubblicazione del suo libro *Social Responsibilities of the businessman*. A suo parere, le grandi aziende del tempo erano centri di potere e le loro azioni avevano un impatto tangibile sulla vita dei cittadini e dell'ecosistema e di conseguenza, vi era la necessità di un insieme di principi etici per il processo decisionale, al fine di includere considerazioni sull'impatto delle loro azioni (Carrol, 1999; Agudelo *et al.*, 2019).

Secondo Bowen (1953) la CSR può essere definita come: "*l'obbligo degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni o di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società*".

Un altro grande contributo alla definizione di CSR venne da Davis, che nel 1960, nell'articolo *Can business afford to ignore social responsibilities?* analizzò il ruolo degli imprenditori nella società, definendo la CSR, nel contesto manageriale, riferendosi alle "*decisioni e le azioni degli uomini d'affari prese per motivi che vanno almeno in parte al di là dell'interesse economico o tecnico diretto dell'impresa. La responsabilità sociale ha quindi due facce piuttosto diverse. Da un lato, gli imprenditori riconoscono che, poiché gestiscono un'unità economica nella società, hanno un ampio obbligo nei confronti della comunità per quanto riguarda gli sviluppi economici che influiscono sul benessere pubblico. […] Un tipo di responsabilità sociale ben diverso è, invece, l'obbligo dell'imprenditore di coltivare e sviluppare i valori umani. […] Di conseguenza, il termine "responsabilità sociale" si riferisce sia agli obblighi socioeconomici che a quelli socio-umani nei confronti degli altri*" (Davis, 1960).

Inoltre, secondo Davis, "*le responsabilità sociali degli imprenditori devono essere commisurate al loro potere sociale*" e quindi "*l'elusione della responsabilità sociale porta alla graduale erosione del potere sociale*" (Davis, 1960).

L'imprenditore opera all'interno di una società e contribuisce alla sua crescita economica ma, contestualmente, si serve della stessa al fine di procurarsi risorse, lavoro e clienti. Se l'imprenditore deteriora la società tramite le sue azioni, la stessa azienda perde la sua struttura di supporto, le risorse, il lavoro e i clienti, con una conseguente insostenibilità di lungo termine per l'impresa e con una perdita di potere sociale dell'imprenditore (Lee, 2013).

Quindi, è nell'interesse di quest'ultimo tutelare e supportare il benessere dell'ambiente che lo circonda.

Contemporaneamente Frederick (1960), come Davis, analizzò il ruolo degli imprenditori, principalmente mosso dal grande potere acquisito dagli stessi durante gli anni '50 e gli inizi degli anni '60. Completando la teoria precedente, Frederick delinea la responsabilità sociale degli imprenditori (ossia la CSR), che gli stessi dovrebbero applicare "*gli imprenditori dovrebbero supervisionare il funzionamento di un sistema economico che soddisfi le aspettative del pubblico. E questo significa a sua volta che i mezzi di produzione dell'economia dovrebbero essere impiegati in modo tale che la produzione e la distribuzione dovrebbero migliorare il benessere socioeconomico totale. La responsabilità sociale, in ultima analisi, implica un atteggiamento pubblico nei confronti delle risorse economiche e umane della società e la volontà di garantire che tali risorse siano utilizzate per fini sociali più ampi e non semplicemente per gli interessi*

strettamente circoscritti di privati e aziende". Inoltre, gli imprenditori devono facilitare *"il comportamento aziendale socialmente responsabile [..] che deve derivare da sforzi deliberati e consapevoli*" (Frederick, 1960).

Nel 1975, Sethi nel discutere le dimensioni della performance sociale aziendale ha distinto il comportamento aziendale in tre: ***(i)*** obbligo sociale, ***(ii)*** la responsabilità sociale e ***(iii)*** la responsività sociale.

L'obbligo sociale può essere definito "*il comportamento aziendale in risposta a forze di mercato o a vincoli legali. [..] I criteri di legittimità in questo ambito sono esclusivamente economici e legali", la responsabilità sociale "l'innalzamento del comportamento aziendale a un livello tale da essere congruente con le norme, i valori e le aspettative di performance sociali prevalenti" infine, la responsabilità sociale come "adattamento del comportamento aziendale alle esigenze sociali. [...] Ci si aspetta che l'azienda anticipi i cambiamenti che probabilmente avverranno nel sistema in futuro*" (Sethi, 1975).

Sethi mette in evidenza come la CSR non sia una risposta ai vincoli legali imposti bensì un comportamento aziendale volontario che si allena con i valori della stessa, al fine di una maggiore sostenibilità sociale e ambientale.

Nel 1979, Carroll propose la prima definizione unificata di CSR (Agudelo *et al.*, 2019). Secondo il suo pensiero, affinché i manager e le aziende si potessero impegnare nella CSR dovevano avere: "*Una definizione di base di responsabilità sociale; un'enumerazione delle questioni per le quali esiste una responsabilità sociale – ossia gli Stakeholder verso cui l'azienda ha una responsabilità – chiara filosofia in risposta alle problematiche aziendali*" (Carrol, 1979).

Per quanto riguarda il punto uno, Carrol definisce la CSR: "*La responsabilità sociale delle imprese comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un determinato momento*".

Nella sua definizione Carrol tenta di ricomprendere tutti gli aspetti collegati con l'impresa, cercando di superare uno tra i limiti delle precedenti definizioni che delineavano l'aspetto sociale come separato da quello economico e legale.

Di fatto, le aziende rappresentano "*l'unità economica di base della nostra società*" (Carroll, 1979) e in quanto tali la società si aspetta che esse producano beni e servizi e che li vendano alla stessa generando profitto ma, allo stesso tempo, "*la società si aspetta che le imprese svolgano la loro missione economica nel quadro dei requisiti legali*".

Inoltre, la società si auspica non soltanto che le imprese seguano quelle regole obbligatorie dettate dalla legge ma che le aziende vadano oltre e adottino comportamenti etici, "*ci sono ulteriori comportamenti e attività che non sono necessariamente codificati*

nella legge, ma che tuttavia sono attesi dalle imprese da parte dei membri della società" (Carrol, 1979).

Infine, vi sono le responsabilità discrezionali, chiamate così in quanto sono comportamenti rimessi alla discrezionalità delle aziende. Tuttavia, anche in questo caso, pur essendo volontari, "*esistono aspettative della società affinché le imprese assumano ruoli sociali oltre a quelli descritti finora*" (Carrol, 1979).

Nel 1980, Jones cambia la visione di base della CSR facendola passare da una risposta ai vincoli legali e sociali a un processo decisionale, "*le aziende devono analizzare le conseguenze sociali delle loro decisioni prima di prenderle e adottare misure per ridurre al minimo i costi sociali di tali decisioni*" (Jones, 1980).

Di conseguenza, Jones introduce una visione più strategica della CSR, in quanto le imprese non si limitano a rispondere alle aspettative o agli obblighi esterni, ma sono pienamente consapevoli delle loro azioni e agiscono, tramite un processo di decision-making, al fine di minimizzare i costi sociali delle loro scelte.

Altro contributo importante alla concettualizzazione della CSR deriva dalla teoria della Triple Bottom Line (TBL), proposta da Elkington nel 1994. La TBL è uno strumento che le aziende possono utilizzare per prendere decisioni, valutare la performance attuale e fissare futuri target.

Questa teoria si basa sulla concezione tradizionale di bottom line, che indica il profitto economico, ma Elkington afferma che "*Le aziende che puntano alla sostenibilità non devono operare sulla base di una singola bottom line finanziaria, ma sulla base di una triplice bottom line*" (Elkington, 1994).

In particolare, riprendendo i tre pilar della sostenibilità, Elkington teorizza altre due bottom line, una collegata alla sostenibilità sociale, che indica le persone e un'altra collegata alla sostenibilità ambientale, che rappresentata il pianeta. Soltanto tramite il giusto equilibrio tra le 3P (Profit, People e Planet) è possibile raggiungere lo sviluppo sostenibile.

Tuttavia, è importante sottolineare che non tutti erano d'accordo con le ragioni alla base dell'implementazione della CSR. In particolare, Friedman fu il principale portavoce dello scetticismo sull'argomento.

Nel 1962, Friedman diede una visione controtempo sul ruolo dell'impresa nel sistema economico. Riferendosi alla CSR, egli sosteneva che "*poche tendenze potrebbero minare così profondamente le fondamenta stesse della nostra società libera come l'accettazione da parte dei funzionari aziendali di una responsabilità sociale diversa da quella di fare più soldi possibile per i loro azionisti il più possibile*".

Di fatto, come scrisse in un articolo sul "*The New York Times*", nel 1970, intitolato *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, Friedman vede la figura del dirigente aziendale non come il fautore del comportamento etico e delle decisioni sociali dell'impresa bensì quale "*un dipendente dei proprietari dell'azienda*" e in quanto tale ha una responsabilità solo ed esclusivamente verso di essi che "*consiste nel condurre l'attività in conformità con i loro desideri, che generalmente saranno di fare più soldi possibile*".

Infatti, egli sosteneva che le decisioni di CSR poggiano sulle spalle degli azionisti: "*il dirigente aziendale spenderebbe i soldi di qualcun altro per un interesse sociale generale. Nella misura in cui le sue azioni in accordo con la sua responsabilità sociale riducono i rendimenti per gli azionisti, sta spendendo i loro soldi*" (Friedman, 1970) e che di conseguenza, se le decisioni di interesse sociale non sono esplicitamente richieste dagli azionisti, i manager non dovrebbero prenderle.

Quindi, secondo Friedman, se i manager vogliono compiere azioni socialmente utili, lo devono fare spendendo il proprio capitale e adoperandosi personalmente, così come gli azionisti, qualora vogliano compiere le medesime azioni, lo faranno in maniera personale ma non per intermezzo della società, a meno di esplicita richiesta (Friedman, 1970).

La visione di Friedman sulle responsabilità sociali dell'impresa alimentò un dibattito tra gli economisti, a tal punto da creare due differenti teorie, contrapposte, la *Shareholder Value Theory*, la teoria proposta dallo stesso e la *Stakeholder Value Theory*.

La seconda fu promossa da Freeman che, nel saggio *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), cambiò la visione dello scopo delle società, affermando che i rapporti economici di produzione ed erogazione non sono l'unico aspetto che le aziende devono tenere in considerazione, non essendovi una distinzione tra gli obiettivi economici e quelli sociali, in quanto l'unico scopo dell'azienda è quello della sopravvivenza (Lee, 2013).

Rispetto al concetto di base della Shareholder Value Theory, Freeman introduce il concetto di Stakeholder, cardine dell'omonima teoria, ossia "*qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione*" (Freeman, 1984), andando a ricomprendere, all'interno dei portatori di interessi, non solo gli azionisti ma anche altri gruppi come fornitori, dipendenti e cittadini.

Secondo Freeman, il concetto di Stakeholder è talmente ampio che le aziende non devono prestare attenzione soltanto al diretto impatto delle loro azioni ma anche alle possibili "*esternalità*", ossia i possibili effetti indiretti delle loro decisioni nei confronti

di gruppi di persone, non strettamente connessi con l'azienda, ma comunque portatori di interessi verso la stessa e quindi Stakeholder.

In conclusione, un'azienda per essere sostenibile nel lungo periodo dovrà operare nell'interesse di tutti i suoi Stakeholder in quanto il loro benessere è interconnesso con quello dell'azienda.

Nel 2011, Porter e Kramer sviluppano un modello che supera sia la teoria dello Shareholder Value sia dello Stakeholder Value, formulando il concetto di *Shared Value* che in parte riconcilia le due teorie e mette fine al dibattito.

Secondo Porter e Kramer, il modello economico classico riteneva le imprese e la comunità due entità separate e contrapposte, tuttavia, come evidenziato precedentemente, "*la competitività di un'azienda e la salute delle comunità che la circondano sono strettamente interconnesse. Un'azienda ha bisogno di una comunità di successo, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per fornire risorse pubbliche critiche e un ambiente favorevole. Una comunità ha bisogno di imprese di successo per offrire posti di lavoro e opportunità di creazione di ricchezza ai suoi cittadini*" (Porter & Kramer, 2011).

Data questa considerazione, Porter e Kramer sviluppano un modello di Shared Value, ossia "*politiche e pratiche operative che accrescono la competitività di un'azienda e contemporaneamente migliorano le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. La creazione di valore condiviso si concentra sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso sociale ed economico*" (Porter & Kramer, 2011).

Le aziende hanno tre modi per creare Shared Value: "***(i)*** *la riconfigurazione dei prodotti e dei mercati;* ***(ii)*** *la ridefinizione della produttività nella catena del valore;* ***(iii)*** *la creazione di cluster industriali di supporto presso le sedi dell'azienda*" (Porter & Kramer, 2011).

La teoria dello Shared Value ritiene il profitto e il benessere sociale due componenti dello stesso concetto, di conseguenza ricomprende sia gli interessi degli azionisti, Shareholder Value, sia dei restanti portatori di interesse nei confronti dell'azienda, Stakeholder Value.

Questa teoria rappresenta un'evoluzione del concetto di CSR, non ritenendola una componente complementare bensì parte integrante del modello di business.

1.2.2 I modelli di Corporate Social Responsibility

Ci sono diversi modelli che concettualizzano il collegamento tra le aziende e la CSR. Un primo modello è stato sviluppato dal Committee for Economic Development[5] (CED) nel 1971, che analizzando uno studio effettuato un anno prima da parte dell'Opinion Research Corporation[6] concluse che le persone si aspettavano un contributo più significativo da parte delle aziende al benessere della comunità.

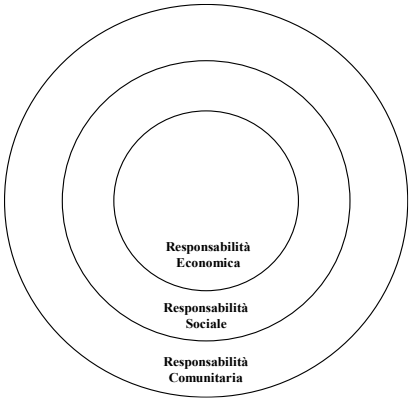

Figura 5: Modello CSR dei cerchi concentrici Fonte: Autoprodotta

Tale aspettativa venne formalizzata in una rappresentazione della CSR attraverso un modello composto da tre cerchi concentrici, Figura 5.

Il cerchio più interno, la responsabilità economica, include le responsabilità fondamentali di una azienda, come la produzione, la creazione di posti di lavoro e la crescita economica.

Il cerchio intermedio, la responsabilità sociale, include l'obbligo dell'azienda di svolgere la sua funzione economica rispettando i valori e i diritti sociali.

Infine, il cerchio esterno raffigura quelle responsabilità che l'azienda si dovrebbe assumere per essere più ampiamente coinvolta nel miglioramento del benessere della comunità.

Questo modello mette in evidenza come le responsabilità aziendali si espandono da quella economica fino alla comunitaria e che la crescita economica dell'impresa richiede anche un impegno sociale e verso la comunità.

Questa rappresentazione fornisce una visione dell'impresa come parte integrante della comunità, nella quale svolge un ruolo proattivo nel contribuire al benessere della società.

Una seconda rappresentazione è stata sviluppato da Carroll (1991), secondo il quale la CSR è costituita da quattro differenti responsabilità: ***(i)*** economica; ***(ii)*** legale; ***(iii)*** etica; ***(iv)*** filantropica. Ognuna delle quattro responsabilità è posizionata all'interno di una piramide, Figura 6, che rappresenta le quattro componenti della CSR.

---

[5] Il Committee for Economic Development of The Conference Board (CED) è un think tank americano senza scopo di lucro e apartitico per le politiche pubbliche.

[6] Opinion Research Corporation è una società degli Stati Uniti di ricerche demografiche, sanitarie e di mercato.

Responsabilità economica è storicamente la responsabilità di base di tutte le imprese. Scopo dell'impresa è offrire beni e servizi prodotti di cui i consumatori hanno bisogno, in cambio di un profitto, che rappresenta l'incentivo all'imprenditorialità. È alla base delle altre responsabilità, in quanto senza questa, manca lo scopo dell'azienda e di conseguenza, le restanti responsabilità diventano irrilevanti.

Responsabilità legale, secondo la quale, le imprese, oltre a operare ricercando il profitto hanno la responsabilità di rispettare gli obblighi normativi imposti, "*come parziale adempimento del contratto sociale tra imprese e società, ci si aspetta che le imprese perseguano le loro missioni economiche nel quadro della legge*" (Carroll 1991).

Riflette l'eticità "*codificata*", ossia quelle norme di comportamento imposte e codificate dai legislatori. Anche la responsabilità legale è un fondamento imprescindibile delle restanti, in quanto, come nel precedente caso, qualora non venga rispettata, l'azienda non può esistere.

Responsabilità etica comprende le norme, gli usi e i valori non codificati, che la società si aspetta che le aziende osservino, in quanto considerate giuste ed eque con il rispetto e la protezione dei diritti morali. Questa responsabilità è in interazione dinamica con la responsabilità legale, in quanto le norme codificate sono frutto di quelle non; quindi, è messa allo stesso livello della precedente, seppur meno importante a causa della non obbligatorietà legale.

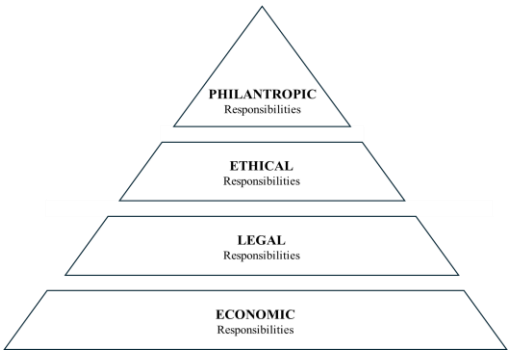

Figura 6: La piramide di Carroll (1991) Fonte: Carroll (1991) https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G

Responsabilità filantropica comprende "*quelle azioni aziendali che rispondono all'aspettativa della società che le imprese siano buoni cittadini*" (Carroll, 1991), quindi l'impegno attivo in programmi per promuovere il benessere umano o il miglioramento dell'ambiente naturale. Esempi possono essere contributi a ONG, la promozione dell'energia rinnovabile, contributi all'istruzione.

Anche se questo tipo di responsabilità può apparire molto simile alla precedente si differenzia in quanto la responsabilità etica è richiesta in senso etico o morale mentre la responsabilità filantropica, per quanto richiesta, se non osservata dalle imprese non ne pregiudica la loro eticità. Pertanto, la filantropia è più discrezionale.

Di conseguenza, la CSR di un'impresa comporta l'adempimento simultaneo di tutte le sue componenti. Nella Tabella 1 e 2 sono elencati alcuni importanti principi che caratterizzano le quattro tipologie di CSR.

Componenti Economiche (Responsabilità)	Componenti Legali (Responsabilità)
È importante operare in modo coerente con la massimizzazione degli utili per azione.	È importante operare in modo coerente con le aspettative del governo e della legge.
È importante impegnarsi per ottenere la massima redditività possibile.	È importante rispettare le varie normative federali, statali e locali.
È importante mantenere una forte posizione competitiva.	È importante essere un cittadino aziendale rispettoso della legge.
È importante mantenere un alto livello di efficienza operativa.	È importante che un'azienda di successo sia definita come un'azienda che adempie ai propri obblighi legali.
È importante che un'azienda di successo sia definita come un'azienda costantemente redditizia.	È importante fornire beni e servizi che soddisfino almeno i requisiti legali minimi.

Tabella 1: Componenti Economica e Legale della Corporate Social Responsibility
Fonte: Carroll (1991) https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G

Componenti Etiche (Responsabilità)	Componenti Filantropiche (Responsabilità)
È importante operare in modo coerente con le aspettative dei costumi e delle norme etiche della società.	È importante esibirsi in modo coerente con le aspettative filantropiche e caritatevoli della società.
È importante riconoscere e rispettare le norme etiche/morali nuove o in evoluzione adottate dalla società.	È importante assistere le arti figurative e dello spettacolo.
È importante evitare che le norme etiche vengano compromesse per raggiungere gli obiettivi aziendali.	È importante che i dirigenti e i dipendenti partecipino ad attività di volontariato e di beneficenza all'interno delle loro comunità locali.
È importante che la buona cittadinanza aziendale sia definita come il fare ciò che ci si aspetta moralmente o eticamente.	È importante fornire assistenza alle istituzioni educative pubbliche e private.
È importante riconoscere che l'integrità aziendale e il comportamento etico vanno oltre il semplice rispetto di leggi e regolamenti.	È importante assistere volontariamente i progetti che migliorano la "qualità della vita" di una comunità.

Tabella 2: Componenti Etiche e Filantropiche della Corporate Social Responsibility
Fonte: Carroll (1991) https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G

Schwartz e Carroll (2003), svilupparono un terzo modello strettamente collegato al precedente, cercando di superare due limiti. In particolare:

- *Il primo* è collegato all'immagine utilizzata per raffigurare la CSR. Infatti, la forma piramidale non consente una chiara rappresentazione, risultando confusa e inappropriata per alcune applicazioni e involontariamente suggerisce una visione gerarchica delle quattro componenti della CSR.
- *Il secondo* riguarda la responsabilità filantropica, in quanto, risulta complicato distinguere tra le attività filantropiche e quelle etiche o, in alcuni casi, le attività

filantropiche sono effettuate con uno scopo di base economico e potrebbero creare confusione e/o risultare superflue.

Il nuovo modello di Schwart e Carrol include tre domini, corrispondenti alle tre aree principali di responsabilità:

i) Economica;

ii) Legale;

iii) Etica.

Se da un punto di definizione le tre responsabilità rimangono simili alla precedente raffigurazione, la responsabilità filantropica viene incorporata, a seconda dei casi, all'interno della responsabilità economica o etica.

In questo modello i tre domini vengono rappresentati all'interno di un diagramma di Venn, Figura 7.

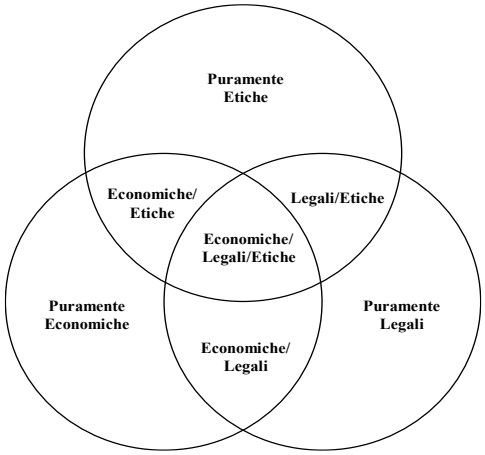

Figura 7: Modello a tre domini della CSR - Diagramma di Venn, Fonte: Schwartz & Carroll (2003) https://doi.org/10.5840/beq200313435

- ***Dominio economico***, comprende le attività che hanno un impatto economico diretto o indiretto sulla società. L'impatto positivo si basa su due criteri:

  i) la massimizzazione dei profitti;

  ii) la massimizzazione del valore delle azioni.

Qualsiasi attività svolta con lo scopo di migliorare i profitti e/o il valore delle azioni è considerata facente parte della seguente categoria, e ne consegue che la maggior parte delle attività aziendali sarà ricompresa in questa categoria.

- ***Dominio legale*** si riferisce alla risposta delle imprese alle restrizioni imposte di natura legale e può essere suddivisa in tre categorie:

  1. Conformità alla legge;

La conformità alla legge può essere ulteriormente suddivisa in:

a. *passiva*, l'azienda nel suo normale operato rispetta la legge;

b. *restrittiva*, l'azienda è obbligata per legge a fare qualcosa che altrimenti non avrebbe fatto;

c. *opportunistica*, che si verifica quando una società sfrutta le lacune legislative per svolgere determinate attività oppure quando l'azienda opera in una particolare giurisdizione per sfruttare gli standard legali più deboli (per esempio, nei Paesi in via di sviluppo).

2. Evitare controversie civili;

Consiste nello svolgimento di determinate attività aziendali che rispettino la legge, al fine di evitare le possibili controversie legali.

3. Anticipare la legge.

Consiste nello svolgere attività aziendali che seppur nell'immediato non sono ancora regolamentate dalla legge, si prevede che in futuro lo saranno. Quindi, l'azienda tenta di anticipare la legge per evitare futuri rallentamenti dovuti alla conformità nei confronti della legge.

In Tabella 3 sono riportati alcuni esempi di tipici motivi legali e possibili risposte dell'azienda.

Tipo di motivo legale	Tipica risposta aziendale/manageriale
Conformità passiva (al di fuori del dominio legale)	"Beh ripensandoci, ci è capitato di rispettare la legge"
Conformità restrittiva	"Volevamo fare qualcos'altro, ma la legge ce lo ha impedito". "L'abbiamo fatto per rispettare la legge"
Conformità opportunistica	"Beh, la legge ci permette di farlo" "Operiamo in quella giurisdizione perché gli standard legali sono meno severi"
Evitare il contenzioso civile	"Abbiamo fatto il perché altrimenti potremmo essere citati in giudizio" "Le cause saranno abbandonate"
Anticipazione della legge	"La legge sarà presto modificata" "Volevamo prevenire la necessità di una legislazione"

Tabella 3: Esempi di motivi legali e possibili risposte
Fonte: Schwartz & Carroll (2003) https://doi.org/10.5840/beq200313435

- ***Dominio etico***, terza e ultima componente, per la quale ci si aspetta che l'impresa rispetti gli imperativi etici.

L'azienda deve rispettare sia gli standard convenzionali, ossia il rispetto dei codici formali di comportamento o etici che sono stati accettati dall'organizzazione, dall'industria e dalla società (per società si intende tutti gli Stakeholder), sia gli standard consequenziali, il giudicare le azioni della società guardando alle conseguenze e quindi

adottando un'ottica di utilitarismo (promuovere il bene della società), sia gli standard deontologici, l'insieme delle attività che riflettono una considerazione del proprio dovere o obbligo.

Si osserva la grande differenza rispetto al precedente modello che questa rappresentazione suggerisce, dove nessuno dei tre domini è più importante, bensì che tutti e tre contribuiscono, in maniera interconnessa, alla CSR dell'azienda.

Le aree di sovrapposizione rappresentano le situazioni in cui i tre aspetti di CSR convergono. Tuttavia, nelle tre laterali, solo due responsabilità su tre vengono rispettate, a discapito di una che comunque è fondamentale nel concetto di CSR, non consentendo il pieno raggiungimento della CSR.

Basti pensare a un'impresa che svolge le sue attività nei Paesi in via di sviluppo dove le normative sull'ambiente e sul lavoro sono meno stringenti, ma considerate non etiche nei Paesi sviluppati.

L'area centrale, rappresenta l'intersezione delle tre tipologie di responsabilità, quindi il raggiungimento della CSR. Le aziende che operano all'interno di questa area sono quelle che contribuiscono maggiormente allo sviluppo sostenibile complessivo.

Attraverso la CSR le aziende possono ripensare il loro ruolo nella società, non come meri centri di profitti il cui unico scopo è la produzione e la vendita dei prodotti bensì quali centri di "*valore*" per tutti gli Stakeholder in grado di promuovere una crescita equilibrata tra economica e sociale, contribuendo al benessere della comunità.

1.2.3 L'integrazione della Corporate Social Responsibility nelle strategie aziendali

Se è chiaro il concetto di CSR e delle sue componenti, occorre analizzare in che modo le aziende possono integrarla all'interno della strategia aziendale, favorendo una crescita sostenibile nel lungo periodo.

Seppur l'integrazione della CSR rappresenta un pilastro fondamentale della vita delle imprese moderne, in letteratura non vi è un modello generale approvato ma ve ne sono diversi, di cui tre tra i più significativi.

Secondo Porter e Kramer (2007) "*un'azienda deve integrare una prospettiva sociale nelle strutture di base che già utilizza per comprendere la concorrenza e guidare la propria strategia commerciale*".

Per fare ciò viene proposto un processo composto da cinque parti:

1. individuazione dei punti di intersezione;
2. scelta di quali questioni sociali affrontare;

3. creazione di un'agenda sociale aziendale;
4. integrazione di pratiche inside-out e outside-in;
5. creazione di una dimensione sociale per la proposta di valore.

1. Individuazione dei punti di intersezione

Come analizzato precedentemente, vi è una stretta interrelazione tra l'azienda e la società. In particolare, ogni attività della catena del valore di un'azienda, quindi tutte le normali operazioni quotidiane, ha un impatto sia positivo sia negativo sull'ambiente in cui l'azienda opera (collegamenti inside-out).

Allo stesso tempo, le condizioni sociali esterne all'azienda la influenzano con conseguenze, anche in questo caso, sia positive sia negative (collegamenti outside-in).

Un'azienda essendo parte di un contesto competitivo che contribuisce alla implementazione della strategia e alla crescita economica, sfrutta i collegamenti outside-in a suo favore, per ottenere un vantaggio competitivo.

Contemporaneamente, la salute del contesto di mercato in cui opera l'azienda, incide sul benessere della società stessa. In particolare, fattori come la quantità e la qualità degli input disponibili, le regole e gli incentivi che regolano la concorrenza, la dimensione e la qualità della domanda locale, gli standard di qualità e sicurezza dei prodotti e la disponibilità di industrie di supporto, incidono sul contesto competitivo e, contestualmente, le stesse aziende possono influenzare tali fattori in modo da ottenerne un vantaggio competitivo. È chiaro, perciò, che è interesse di entrambi i contesti perseguire un valore condiviso.

2. Scelta di quali questioni sociali affrontare

Non potendo affrontare tutti i problemi sociali, le aziende devono selezionare le questioni che si intersecano con la propria attività e quindi che presentano maggiori opportunità di valore condiviso.

Secondo Porter e Kramer (2007), queste questioni rientrano in tre possibili categorie:

i) le questioni sociali generiche, non influenzate dall'attività dell'impresa e a loro volta non influenzano la competitività di quest'ultima;
ii) gli impatti sociali della catena del valore, significativamente influenzati dall'attività dell'azienda;
iii) le dimensioni sociali del contesto competitivo, fattori dell'ambiente esterno che influenzano il contesto competitivo dove opera l'azienda.

3. Creazione di un'agenda sociale aziendale

Il fine delle precedenti categorie è la creazione di un'agenda sociale, ossia un modo per andare oltre le mere aspettative della società e la mitigazione dei danni, (cosiddetta CSR reattiva), predisponendo una strategia per l'ottenimento congiunto di benefici sociali ed economici, (cosiddetta CSR strategica).

Quindi, mentre la CSR reattiva consiste nell'adozione da parte della azienda dell'ottica del buon cittadino, nelle sue attività operative, la CSR strategica, prevede di andare oltre le best practice aziendali, sviluppando una proposta di valore unica rispetto ai concorrenti, sfruttando sia i collegamenti inside-out sia outside-in, per la creazione di un valore condiviso.

4. Integrazione di pratiche inside-out e outside-in

Le attività della catena del valore di un'azienda possono essere svolte in modo tale da comportare un beneficio al contesto sociale di riferimento, allo stesso modo, gli investimenti in un contesto competitivo hanno la potenzialità di portare un vantaggio all'azienda.

5. Creazione di una dimensione sociale per la proposta di valore

La creazione di una proposta di valore unica, centro di ogni strategia aziendale. In generale, la CSR strategica si verifica quando alla proposta di valore dell'azienda nei confronti dei suoi dipendenti si integra una dimensione sociale, in modo da rendere quest'ultima parte integrante della strategia complessiva dell'azienda.

Secondo McElhaney, (2009) "*poiché gli obiettivi effettivi della maggior parte degli sforzi di CSR non sono a sostegno delle tipiche funzioni aziendali come il marketing, la produzione, le vendite e così via, molte aziende non sono esattamente sicure di quali obiettivi fissare o di quali strategie perseguire*".

Per rispondere a quest'incertezza, McElhaney ha sviluppato un modello per guidare le imprese nell'integrazione della CSR:

a. "*La leadership e il management dell'azienda, compreso il Consiglio di amministrazione, devono assumere un impegno autentico, fermo e pubblico nei confronti della CSR e impegnarsi in essa*" (McElhaney, 2009).

In molti casi, la responsabilità sociale delle imprese nasce direttamente dai dipendenti, ma è fondamentale l'approvazione del top management. Una strategia di CSR chiara ed efficace necessita di essere integrata riflettendo i valori fondamentali aziendali, incorporata nella missione, nella visione e nei valori dell'organizzazione.

Soltanto se riconosciuta dal top management come una strategia fondamentale, alla pari delle strategie tradizionali, la CSR può esprimere il suo pieno potenziale, non solo come un valore sociale o ambientale ma anche economico.

b. "*Determinare i tre principali obiettivi e priorità aziendali dell'azienda e sviluppare una strategia di CSR che contribuisca al raggiungimento di tali obiettivi aziendali*" (McElhaney, 2009).

Come evidenziato anche dal modello di Porter e Kramer, una strategia di CSR non può riguardare tutte le esigenze e le aspettative della comunità. Di conseguenza, il top management è tenuto a esplicitare chiaramente quali obiettivi aziendali specifici la strategia di CSR debba supportare.

c. "*Allineare la strategia di CSR con le competenze chiave dell'azienda*" (McElhaney, 2009). Nella maggior parte delle aziende le strategie di CSR vengono eseguite in maniera specifica ma non integrata.

Tuttavia, le imprese dovrebbero selezionare obiettivi sociali o ambientali per i quali possono sfruttare le loro conoscenze o competenze e, quindi, per i quali possiedono i mezzi per raggiungerli.

d. "*Integrare completamente la CSR nella cultura, nella governance e negli sforzi di sviluppo della strategia dell'azienda e nei sistemi di gestione e performance esistenti*" (McElhaney, 2009).

Le aziende nel ricercare il punto di congiunzione tra loro e la società devono integrare la CSR all'interno della cultura aziendale ma, soprattutto, nel sistema di riconoscimento e valutazione delle prestazione per i propri dipendenti.

e. "*Sviluppare metriche di performance chiare, o indicatori chiave di performance, per misurare l'impatto delle strategie di CSR*" (McElhaney, 2009). Questo punto concerne lo sviluppo di metriche legate alla prestazione della CSR sia interne – come il miglioramento della reputazione, l'aumento della quota di mercato, la percezione del marchio, l'aumento delle vendite, la riduzione delle spese operative e la soddisfazione dei dipendenti – sia esterne, ossia riguardanti l'ambiente e la comunità.

Senza un opportuno sistema di monitoraggio non sarà possibile per l'azienda capire se la strategia selezionata sia stata efficace o se sarà sostenibile nel lungo periodo.

Un ultimo modello è quello proposto da Molteni (2007), il quale analizzando una serie di casi studio proposti in letteratura, elabora un modello di integrazione della CSR a cinque stadi, Figura 8.

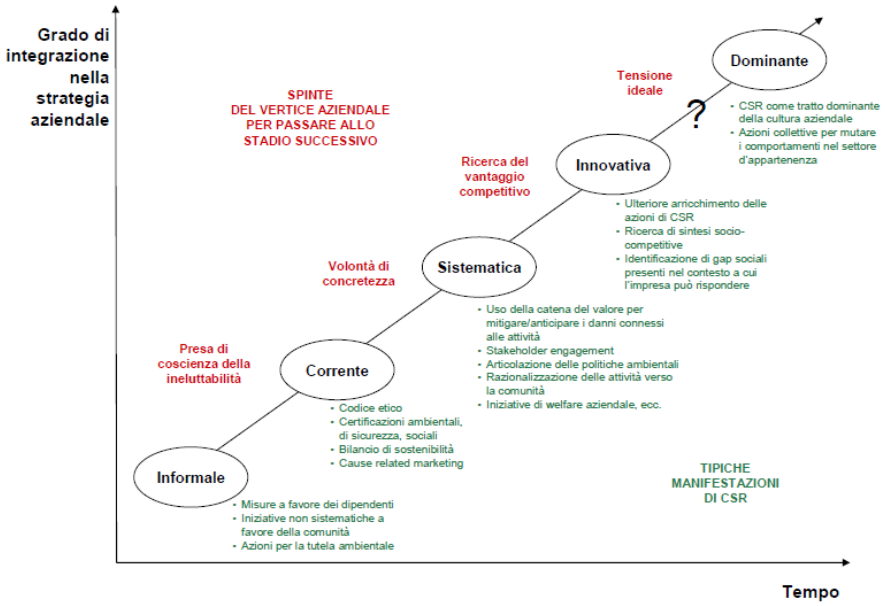

Figura 8: Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale Fonte: Molteni (2006) https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_2-07_saggio_molteni.pdf

Stadio 1: CSR informale

Tradizionalmente, la prima fase nell'implementazione della CSR, consiste in una attenzione verso gli Stakeholder non formalizzata, ossia un orientamento verso gli aspetti socio-ambientali, lo stadio iniziale di consapevolezza di avere la necessità di una CSR.

La transizione verso il successivo stadio è indotta da una acquisizione di consapevolezza, sull'importanza della CSR, da parte del top management favorita da pressioni esterne, Stakeholder, adozione da parte dei competitor, o interne, lavoratori o manager di livello inferiore.

Stadio 2: CSR corrente

Nella seconda fase le imprese si iniziano ad accostare ai temi della CSR, adottando alcune azioni tipiche della CSR:

i) sviluppo di un codice etico;

ii) elaborazione del bilancio di sostenibilità;

iii) conseguimento di forme di certificazione di sostenibilità sociale o ambientale;

iv) realizzazione di campagne di marketing a tema sociale o ambientale.

Tuttavia, questo stadio rappresenta un punto critico nell'implementazione, in quanto se la durata in termini di tempo dovesse essere eccessiva si rischia che l'impegno

socio-ambientale venga confinato in una semplice formalizzazione con conseguenze sulla visione dell'impresa da parte di Stakeholder esterni.

Se, al contrario, il top management manifesta con impegno e serietà la volontà di affrontare problemi socio-ambientali, le azioni sopradescritte possono creare le condizioni per il passaggio allo stadio successivo.

Stadio 3: CSR sistematica

In questa fase si apre una vera e propria sfida per il top management, sistematizzare la CSR a tutte le parti dell'azienda tramite politiche generali, come modificare la visione, la missione e gli obiettivi aziendali incorporando aspetti socio-ambientali.

Da un punto di vista operativo tre sono i possibili approcci alla sistematizzazione:

i) l'utilizzo della catena del valore di Porter per identificare problemi e opportunità relativi a ciascuna attività aziendale;

ii) attivare il dialogo con i principali Stakeholder in modo tale da individuare le loro aspettative da implementare;

iii) adozione di un'ottica di benchmarking, caratterizzata dall'osservazione delle best practice dei competitor o osservando i contenuti suggeriti dai vari standard e codici di autoregolamentazione.

Una volta che un'azienda si trova nello stadio 3 si può affermare che il top management abbia ormai acquisito consapevolezza e familiarità sulle tematiche di CSR, aprendo le porte allo stadio 4.

Stadio 4: CSR innovativa

Arrivati a questa fase le aziende tenteranno di garantire ai vari Stakeholder una tutela dei diritti maggiore rispetto alle norme vigenti. La CSR si può caratterizzare per una creatività socio-competitiva, ossia la ricerca di soluzioni innovative volte alla continua maggior soddisfazione delle aspettative dei soggetti portatori di interesse e contribuisce allo stesso tempo ad accrescere la performance aziendale.

Stadio 5: CSR dominante

Con il raggiungimento dello stadio 4 si può ritenere l'implementazione della CSR conclusa. Tuttavia, in alcuni casi è possibile che la CSR possa entrare a far parte di tutte le attività aziendali, diventando parte integrante della strategia aziendale e criterio di scelta in tutte le decisioni aziendali.

Simili aziende non si limitano a operare in termini socio-ambientali all'interno dei propri confini ma diventano veri e propri esempi di comportamento per tutto l'ambiente

competitivo in cui risiedono, con un'influenza, sui temi della CSR, talmente spiccata da influenzare il contesto di riferimento.

In conclusione, tutti e tre i modelli concordano sul valore di integrare la CSR nella strategia aziendale, sull'importanza del top management nel riconoscimento della stessa come componente fondamentale, non solo nell'ottica socio-ambientale ma anche da un punto di vista economico.

È opinione condivisa che le aziende debbano individuare questioni socio-ambientali allineate con le competenze aziendali in modo tale da creare valore condiviso.

Il modello di Porter e Kramer e quello di McElhaney, evidenziano l'importanza dello sfruttamento congiunto dei collegamenti inside-out e outside-in per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Molteni e McElhaney enfatizzano la necessità dell'integrazione nella vision, mission e cultura aziendale delle componenti della CSR, identificando tale azione come un momento fondamentale per la riuscita dell'integrazione. Infine, Molteni e Porter e Kramer concordano sul possibile sfruttamento della CSR non solo come un fattore per l'ottenimento di un vantaggio competitivo ma anche quale fonte di innovatività aziendale.

Alla luce di ciò, è possibile affermare che, sebbene i percorsi per l'integrazione possano differire, l'obiettivo comune rimane lo sviluppo di un approccio sostenibile sia da un punto di vista socio-ambientale sia economico con un beneficio condiviso tra l'azienda e la società.

Inoltre, la CSR non è soltanto una strategia di immagine per comunicare l'attenzione verso la sostenibilità sociale e ambientale ma una leva strategica per migliorare l'innovatività e la competitività, contribuendo anche a una crescita a lungo termine.

1.2.4 I benefici della Corporate Social Responsibility

Nel corso dell'ultimo ventennio, abbiamo visto un aumento dell'attenzione alle tematiche ambientali, sociali e di trasparenza che stanno orientando le scelte del mondo economico e finanziario verso nuovi modelli di sviluppo e di creazione di valore. Finalmente nella consapevolezza di tutti noi, si è raggiunta l'idea che nello sviluppo di qualsiasi attività economica, sia necessario considerare i riflessi della stessa sull'ambiente e sulla collettività che la circonda, tanto da parlare di "*Sviluppo Sostenibile*". Poiché a una iniziativa economica è spesso associata un'attività finanziaria, è opportuno parlare di "*Finanza Sostenibile*", ossia il finanziamento destinato ad attività riferite a sviluppi sostenibili.

La CSR, come analizzato, è sicuramente fonte di benefici non solo per la comunità ma anche per l'azienda. L'implementazione della CSR non risponde solo a esigenze normative e a un potenziale miglioramento dell'immagine societaria ma influenza in maniera positiva, una serie di fattori chiave per la sostenibilità economica della società.

Un primo vantaggio consiste nell'attrarre e trattenere i propri talenti. In un contesto economico ultra-competitivo, come quello attuale, attrarre e trattenere i talenti diventa cruciale e fonte di vantaggio competitivo.

Un eccessivo turnover nel personale comporta costi elevati di reclutamento, formazione e perdita di produttività.

La CSR gioca un ruolo molto importante nel processo di gestione dei dipendenti, in quanto permette di rendere l'ambiente lavorativo più in linea con i valori etici e sociali degli stessi.

Questo è quanto emerge dallo studio a livello globale di Randstad del 2024 che, tramite un questionario in 34 mercati internazionale, ha intervistato 27 mila lavoratori tra i 18 e 67 anni, al fine di indagarne le preferenze nel contesto lavorativo.

In particolare, lo studio mette in evidenza due principi chiave della CSR:

1) ***Bilanciamento lavoro*** – vita privata e flessibilità lavorativa, fondamentali per il benessere dei lavoratori.

Un'azienda ha l'obbligo etico di offrire tale equilibrio, rispondendo all'esigenza sempre più sentita dai lavoratori e dimostrando un profondo senso di responsabilità sociale;

2) ***Condivisione di valori legati alla sostenibilità*** - quando un'azienda riesce a comunicare questi valori verso tutti gli Stakeholder, oltre a dare un segnale di attenzione verso le tematiche sviluppa anche un legame duraturo con gli stessi.

Lo studio sul primo punto, riporta che tra le priorità dei dipendenti, il bilanciamento tra lavoro e vita privata è ormai pari all'importanza data alla retribuzione entrambe valutate al 93%, tuttavia, quando le persone valutano uno scatto di carriera o un nuovo lavoro il bilanciamento lavoro – vita personale (57%) è più importante rispetto alla retribuzione (55%), Figura 9.

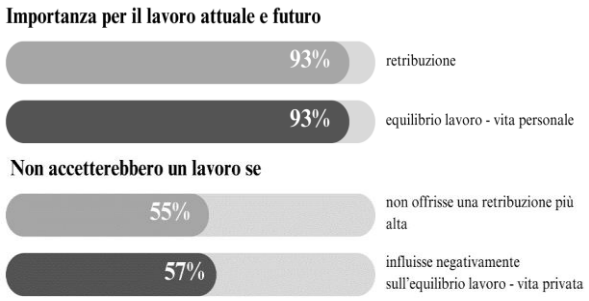

Figura 9: Bilanciamento lavoro - vita privata Fonte: Randstad (2024) https://www.randstad.com/workmonitor/

Inoltre, il 37% e il 41% non accetterebbe un lavoro se non offrisse flessibilità sulla sede di lavoro e sull'orario, Figura 10.

Figura 10: Fattore flessibilità nelle scelte lavorative Fonte: Randstad (2024) https://www.randstad.com/workmonitor/

La flessibilità influenza anche la retention dei talenti, il 60% delle persone ritiene che la vita personale sia più importante della vita lavorativa e il 48% sarebbe pronto a lasciare il proprio lavoro se quest'ultimo gli impedisse di godersi la vita.

Figura 11: Fonte: Randstad (2024) https://www.randstad.com/workmonitor/

Quasi 4 lavoratori su 10 (39%) ritiene il lavoro da casa un requisito imprescindibile e percentuale simile (37%) lascerebbe il lavoro se gli venisse chiesto di aumentare le ore in ufficio, Figura 11.

Per quanto riguarda il secondo fattore, più di un terzo dei rispondenti non lavorerebbe per aziende che non cercano di migliorare la diversità e l'equità (37%) o la sostenibilità (35%).

Questa tendenza è soprattutto diffusa tra i giovani, mossi da idee ambientaliste e sociali (come evidenziato in precedenza con il fenomeno legato a Greta Thunberg), Figura 12.

Direttamente collegata alla precedente l'adozione di politiche di CSR da parte dell'azienda comporta una maggiore motivazione dei dipendenti.

Figura 12: Fonte: Randstad (2024) https://www.randstad.com/workmonitor/

Appartenere a un'azienda che presta attenzione a tematiche socio-ambientali, dando importanza alle esigenze dei lavoratori e creando un beneficio per la comunità comporta una maggiore motivazione e produttività dei dipendenti, utili per il raggiungimento degli obiettivi economici aziendali (Henisz *et al.*, 2019).

Per comprendere tale relazione è utile analizzare le differenti tipologie di motivazione che influenzano il lavoro dei dipendenti. La motivazione intrinseca si riferisce alla volontà di compiere determinati sforzi e azioni basati sugli interessi

personali e sul piacere del lavoro. A essa è contrapposta quella estrinseca che, al contrario, si basa su motivazioni esterne come il riconoscimento o le ricompense (Grant, 2008).

Altre motivazioni sono quelle prosociali definite da Batson & Powell (2003) come "*l'ampia gamma di azioni volte a beneficiare una o più persone diverse da sé*". Tuttavia, è proprio la relazione tra la motivazione intrinseca e quella prosociale che ha un maggiore impatto da un punto di vista di persistenza, rendimento e produttività.

Infatti, la motivazione prosociale varia in base al livello di motivazione intrinseca (Grant, 2008), "*una persona può avere ragioni per agire in modo prosociale che possono essere variamente interpretate come esterne o introiettate, o come risultati di identificazioni*" (Ryan & Connell, 1989).

Di fatto, se una persona ha una forte propensione a svolgere i propri compiti, allo stesso modo, proverà motivazione nell'aiutare gli altri, come obiettivo personale, il che comporta persistenza, rendimento e produttività (Grant, 2008).

Ulteriore vantaggio consiste nell'incontrare le preferenze dei clienti e nella fidelizzazione degli stessi. Le aziende che integrano la CSR sono maggiormente in grado di rispondere alle aspettative dei clienti più attenti alla sostenibilità sociale e ambientale.

Ciò consente l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione dei vecchi con un beneficio sulle vendite e un conseguente vantaggio competitivo.

Secondo lo studio condotto dal World Independent Network of Market Research (WIN) nel 2021, su 33.236 consumatori in 39 Paesi, circa il 63% dei rispondenti è fortemente influenzato nelle proprie decisioni di acquisto dalle politiche CSR delle aziende.

Nella Figura 13 sono riportati i dati ripartiti per area geografica, età anagrafica e gender che risultano influenzati dalla presenza di politiche di CSR.

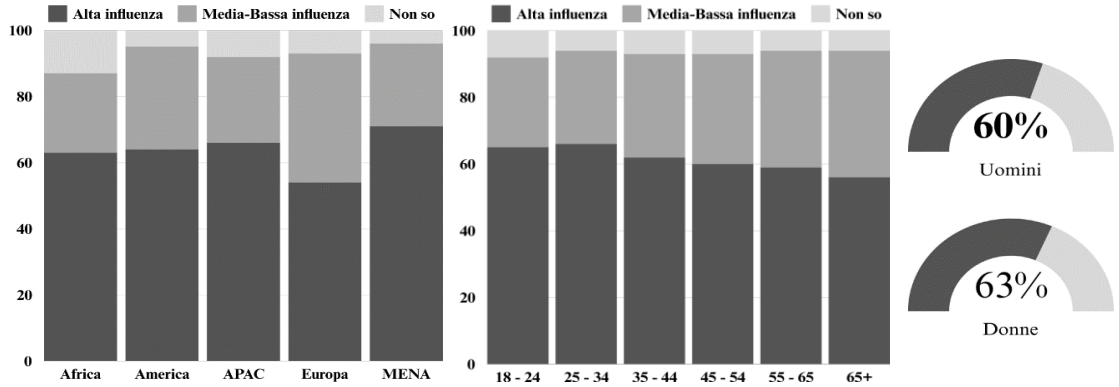

Figura 13: Fonte: WIN (20022) https://winmr.com/corporate-social-responsibility-and-the-influence-on-purchase-decisions%EF%BF%BC/#_ftn2

Questa influenza è maggiore nella regione del MENA (Middle East and North Africa) e dell'APAC (Asian-Pacific), rispettivamente 71% e 66%.

I giovani, in particolare, si confermano i soggetti più sensibili alle tematiche di sostenibilità, come evidenziato precedentemente, con le generazioni tra i 18 e i 34 anni che dichiarano di essere altamente influenzate (circa il 65%). Inoltre, vi è sostanziale parità tra i generi, con il 60% degli uomini e 63% delle donne influenzati.

Risultati simili si ritrovano anche nello studio fatto da Zeno nel 2020 su 8 mila consumatori in 8 Paesi, in base al quale, i consumatori globali sono 4 volte più propensi ad acquistare da brand con uno scopo socio-ambientale anche se con risultati variabili a seconda del Paese di residenza, Figura 14.

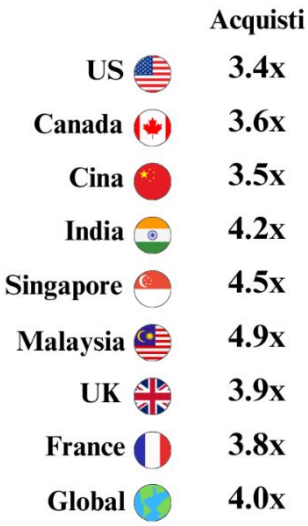

Figura 14:Fonte Zeno. (2020).
https://www.zenogroup.com/insights/2020-zeno-strength-purpose

I tre vantaggi della CSR descritti in precedenza (attraction/retention dei dipendenti, maggiore motivazione del dipendente, fidelizzazione dei clienti) favoriscono tutti l'aumento della reputazione aziendale con conseguente beneficio per l'azienda grazie proprio al crescere nella comunità dell'attenzione alle tematiche socio-ambientali.

Tuttavia, se da un lato la CSR ha migliorato la reputazione, dall'altro ha innalzato le aspettative dei consumatori, che richiedono alle aziende un impatto positivo sullo sviluppo sostenibile ambientale e sociale.

Quindi, al fine di rafforzare realmente la reputazione è necessario che le aziende concilino il profitto con uno scopo significativo.

Infatti, secondo lo studio di Zeno, il 94% dei consumatori globali afferma che è importante che le aziende con cui si interfacciano abbiano uno scopo forte e ben definito e l'84% afferma che le aziende dovrebbero essere legittimate a ottenere un profitto solo se, contemporaneamente, hanno un impatto positivo sulla comunità.

Ciononostante, sebbene praticamente la totalità dei consumatori concorda che le aziende dovrebbero avere uno scopo forte, soltanto il 37% ritiene che le aziende lo facciano davvero, Figura 15.

Figura 15: Fonte: Zeno. (2020). https://www.zenogroup.com/insights/2020-zeno-strength-purpose

È interessante notare come dallo studio si evince che i Paesi Emergenti quali Cina (54%), India (60%) e Malesia (46%) abbiano circa il doppio della percezione che le aziende detengano uno scopo forte rispetto ai Paesi sviluppati, Canada, Francia, Regno Unito e Stati Uniti (24% in media).

È ovvio che ciò non significa che le aziende occidentali si impegnano di meno in termini socio – ambientali, tuttavia, è evidente che vi sia una mancanza di trasparenza. Il fatto di non comunicare il proprio scopo può essere interpretato come mancanza di azione, con conseguenze sulla reputazione del marchio.

A sostegno di ciò, nel medesimo studio sopracitato si evidenzia come 8 consumatori su 10 abbiano dichiarato di aver agito a sostegno di un'azienda quando credevano nel suo scopo, condividendo l'opinione, incoraggiando ad acquistare e acquistando dall'azienda. Inoltre, 9 consumatori su 10 concordano che sarebbero più propensi a sostenere simili aziende anche nel caso di un loro passo falso o di critiche.

Quando i consumatori pensano a un marchio con un forte scopo, sono 4 volte più propensi ad acquistare dall'azienda, 6 volte più propensi a proteggerla e sostenerla anche nei momenti più complicati, 4.5 volte propensi a consigliarla ad amici e famiglie e 4.1 volte propensi a fidarsi della stessa, Figura 16.

	Paladini	Acquisti	Fiducia	Protezione
US	3.8x	3.4x	3.7x	4.9x
Canada	4.6x	3.6x	4.0x	5.5x
Cina	3.7x	3.5x	3.6x	5.1x
India	3.8%	4.2x	4.3x	5.6x
Singapore	5.1x	4.5x	4.0x	6.3x
Malaysia	4.8x	4.9x	3.9x	6.4x
UK	5.1x	3.9x	4.2x	6.9x
France	5.2x	3.8x	4.4x	7.6x
Global	4.5x	4.0x	4.1x	6.0x

Figura 16: Fonte: Zeno. (2020). https://www.zenogroup.com/insights/2020-zeno-strength-purpose

Uno tra i vantaggi principali della CSR è la creazione di nuove opportunità di business con un conseguente aumento della crescita e dell'innovatività aziendale, fondamentali per la competitività.

Come affermano Porter e Kramer (2007) e McElhaney (2009), una strategia di CSR deve essere in grado di rispondere alle crescenti esigenze della comunità tramite le competenze e le risorse aziendali, integrando le pratiche inside-out e outside-in.

Per fare ciò le aziende cercano soluzioni innovative, come prodotti nuovi, o rispondono alle esigenze di nuovi consumatori, contribuendo, in tal modo, a uno sviluppo sostenibile complessivo.

Come afferma McKinsey in un Report del 2014, il 44% delle imprese intervistate ha menzionato le opportunità di business e di crescita come un fattore chiave nell'iniziare con l'integrazione della CSR.

Di fatto, le opportunità di crescita derivano proprio da una risposta innovativa a esigenze socio-ambientali dei clienti o dell'azienda stessa comportando, nella maggior parte dei casi, anche un aumento dei profitti (McKinsey & Company, 2014).

Unilever, per esempio, ha ridisegnato la forma dei propri deodoranti in modo tale da usare meno plastica e ha creato un prodotto per il bucato per usare meno acqua, innovazioni che, presumibilmente, non avrebbero trovato se non avessero pensato alla sostenibilità.

Strettamente connesso all'innovazione è l'efficientamento nell'uso delle risorse. In un contesto geopolitico ed economico come quello attuale, l'efficientamento nell'uso delle risorse non solo ha un beneficio in termini socio – ambientali ma anche, e forse soprattutto, in termini economici con una riduzione vertiginosa dei costi operativi.

L'efficientamento delle risorse può influire sui profitti operativi fino al 60%, con una conseguente correlazione positiva (dal 95% al 99% di confidenza) con la performance finanziaria dell'impresa (McKinsey & Company, 2014).

Caso reale di tale relazione è rappresentato da 3M che ha risparmiato 2,2 miliardi di dollari da quando ha adottato il programma Pollution Prevent Pays (3P) nel 1975, riprogettando i prodotti e le attrezzature, migliorando i processi di produzione, riducendo gli scarti e riutilizzando i rifiuti della produzione (McKinsey & Company, 2014).

Da un punto di vista economico, la riduzione dei costi operativi non è l'unico vantaggio, bensì il vantaggio più direttamente osservabile è l'aumento dei ricavi da vendita.

L'aumento delle vendite è il prodotto di molti vantaggi dovuti all'implementazione della CSR, precedentemente analizzati, come l'aumento del numero di clienti, la migliore reputazione e l'innovatività.

Secondo l'analisi di Project ROI del 2015 (Rochlin *et al.*, 2015) l'implementazione della CSR può portare a un aumento, fino al 20%, dei ricavi da vendita e per 1 dollaro

che le aziende spendono per iniziative filantropiche, può generare fino ai 6 dollari di ricavi da vendita.

Spostandosi dall'area economica a quella finanziaria, la CSR favorisce maggiori investimenti da parte dei privati, dato un maggiore ritorno sugli investimenti, e aumenta la possibilità di accesso ai capitali aziendali.

Infatti, sempre più gli investitori e le istituzioni finanziarie valutano le imprese da un punto di vista di criteri ESG (Enviromental, Social and Governance), reputate meno rischiose e più attraenti rispetto alle aziende che non implementano la CSR.

Come emerge dallo studio della Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), 2023, gli investimenti sostenibili hanno superato il valore di 3.030 miliardi di dollari con un incremento dal 2016 al 2020 del 54,6%[7], evidenziando un cambio di tendenza nelle preferenze degli investitori.

D'altra parte, quest'incremento degli investimenti non è esclusivamente dovuto a presa di consapevolezza degli investitori ma anche a un maggiore rendimento delle azioni ESG (Friede *et al.*, 2015; Henisz *et al.*, 2019), Figura 17.

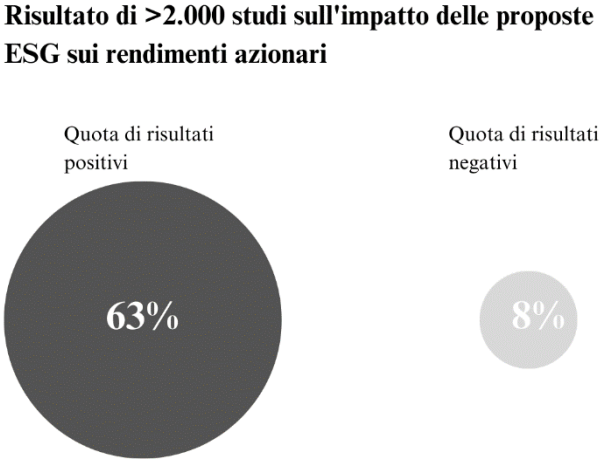

Figura 17: Fonte: Henisz et al., (2019) https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value

Gli ultimi due vantaggi riguardano la gestione del rischio. Data la crescente importanza per tutti gli Stakeholder aziendale delle pratiche di CSR, l'azienda anticipando e gestendo le questioni socio – ambientali, riesce a ridurre i possibili rischi di perdite finanziarie, legali e reputazioni mantenendo una gestione più stabile.

[7] La variazione non è possibile nel periodo 2022 – 2024 dato un cambio nella metodologia dello studio, dovuto all'implementazione di nuovi requisiti di informativa ESG, negli USA e in Canada, per i fondi comuni di investimento. Inoltre, in vari Paesi sono state introdotte nuove regolamentazioni in tema di greenwashing. Di conseguenza, diversi Paesi hanno ritenuto opportuno modificare le loro diverse metodologie.

Ciò non ha solo un impatto sull'immagine del marchio ma, soprattutto, da un punto di vista economico.

Due studi condotti da McKinsey & Company (Berg *et al.*, 2015; Henisz *et al.*, 2019), evidenziano come i rischi di reputazioni possano avere un impatto sull'EBITDA fino al 70%, l'innalzamento dei costi operativi fino al 60%, l'impatto della regolamentazione fino al 60% e l'interruzione della catena del valore fino al 25%, Figura 18.

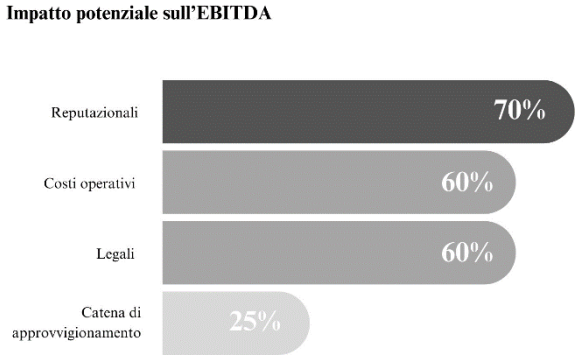

Figura 18: Fonte: Henisz et al., (2019) https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value & Berg et al., (2015) https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/getting-the-most-out-of-your-s

1.3 La misurazione e la comunicazione della Corporate Social Responsibility

Negli ultimi anni le aziende sono sempre più impegnate a produrre la rendicontazione della gestione annuale non solo in riferimento alle attività operative della società (bilancio economico) di interesse prevalentemente degli azionisti, ma anche altri bilanci in grado di rappresentare gli obiettivi, le strategie e i risultati raggiunti dal punto di vista ambientale e sociale, soprattutto di interesse degli Stakeholder.

UNEP/Fi, nel 2005 pubblicava il documento Freshfields Bruckhaus Deringer Report "*A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment*"[8] che dimostrava come le questioni ESG fossero rilevanti per la valutazione dell'azienda (Deringer & Initiatives, 2005). Questo report rappresentò il presupposto per il lancio successivo alla Borsa di New York dei "*Principles for Responsible Investment*" (PRI) nel 2006 e della "*Sustainable Stock Exchange Initiative*" (SSEI) l'anno successivo.

[8] Freshfields Bruckhaus Deringer, è uno dei più grandi studi legali del mondo, a valutare se gli investitori istituzionali siano autorizzati a integrare questioni di governance, ambientali e sociali all'interno del processo decisionale di investimento e nelle pratiche di proprietà. Il report descrive il quadro giuridico per le istituzioni in Australia, Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti.

Nel 2001 è stata avviata l'iniziativa *Global Reporting Initiative* (GRI)[9], che ha sviluppato e definito gli standard di rendicontazione della performance sostenibile sulla base dei principi del Triple Bottom Line (TBL) per settore, Paese e dimensione (Bilancio Sociale) a dimostrazione del cambiamento intrapreso nella valutazione e rendicontazione degli aspetti di sostenibilità (GRI, 2023).

Ciò significa che per le imprese che adottano gli standard GRI, l'identificazione e la valutazione degli aspetti materiali che influenzano le valutazioni e le decisioni degli Stakeholder, l'impatto ambientale, sociale ed economico che l'impresa produce sono elementi chiave della consuntivazione ai fini del Bilancio Sociale.

Il GRI definisce gli Stakeholder "*persone o gruppi i cui interessi sono influenzati o potrebbero esserlo dalle attività di un'organizzazione. Tra le più comuni tipologie di Stakeholder di un'organizzazione rientrano i partner aziendali, organizzazioni della società civile, consumatori, clienti, dipendenti e altri lavoratori, governi, comunità locali, organizzazioni non governative, azionisti e altri investitori, fornitori, sindacati e gruppi vulnerabili. […] Gli Stakeholder possono detenere più di un solo interesse. Non tutti gli interessi hanno la stessa importanza e non devono essere trattati tutti allo stesso modo. I diritti umani hanno uno status particolare in quanto essi rappresentano i diritti di tutte le persone in base alle leggi internazionali. Gli impatti più gravi che un'organizzazione può produrre sulle persone sono quelli che incidono negativamente sui diritti umani*" (GRI, 2023).

Gli standard GRI (2023) sono stati definiti in tre gruppi di cui uno concerne gli standard "*universali*" applicabili a tutte le aziende e due serie di standard "*specifici*" il cui uso consente di determinare temi materiali (rilevanti) per aiutare le aziende a raggiungere i propri obiettivi di sostenibilità:

- ***Standard universali GRI***, applicabili a tutte le organizzazioni;
- ***Standard di settore GRI***, applicabili a settori mirati. Gli standard elencano gli argomenti rilevanti per aziende di un determinato settore e le informazioni per la rendicontazione. In presenza di uno standard di settore applicabile, l'azienda è obbligata ("*required*") a utilizzarlo quando segnala l'uso di standard GRI.

[9] Global Reporting Initiative (GRI) è una rete di organizzazioni che ha sviluppato il framework più adottato per il reporting sulle attività sostenibili. Creato nel '97 dalla no-profit CERES (the Coalition for Environmentally Responsible Economies) con sede negli Stati Uniti per le economie ecologicamente responsabili e l'Istituto Tellus con il sostegno dell'UNEP. GRI raccoglie materiale sulle performance ambientali, sociali e di governance e produce alcuni degli standard più comunemente applicati per la segnalazione di sostenibilità nei settori dell'impronta ecologica, della governance sociale ambientale (ESG), della Triple Bottom Line (TBL) e CSR. Dal gennaio 2009, più di 1.500 organizzazioni provenienti da 60 Paesi applicano questi standard nei loro rapporti sulla sostenibilità.

- ***Standard specifici GRI***, che riportano tutte le informative per un particolare tema come le norme sui rifiuti, sulla salute e sicurezza sul lavoro, sulle tasse.

Gli Standard di settore del Global Reporting Initiative (GRI, 2023) coprono vari settori con impatti significativi sull'economia, l'ambiente e la società. Attualmente, i settori prioritari GRI includono:

- Agricoltura, acquacoltura e pesca
- Carbone
- Miniere
- Petrolio e gas

Sono presenti solo questi settori perché ben documentati negli impatti sulle dimensioni ESG, come sulla biodiversità, sui diritti umani e sui cambiamenti climatici (*GRI Sector Program*). Tuttavia, sono in fase di sviluppo standard per i settori dei servizi finanziari, che comprendono banche, assicurazioni e mercati dei capitali, produzione tessile, abbigliamento e calzature.

L'"*International Integrated Reporting Initiative*" (IIRC) e il "*Sustainability Accounting Standards Board*" (SASB)[10], hanno contribuito a migliorare la rendicontazione integrata e la rilevanza per gli investitori. Nello sviluppo degli standard, la SASB da un insieme di 26 temi di sostenibilità ha individuato le dimensioni Environment, Leadership & Governance, Human Capital, Business Model & Innovation, Social Capital (SASB, 2023a)

Gli standard SASB sono diversi da settore a settore e consentono di comparare i risultati con altre società e altri settori, inoltre, un sistema documentato e trasparente di feedback da parte di aziende e investitori consente il loro aggiornamento nel tempo favorendo un miglioramento costantemente dei dati e delle informazioni ESG (SASB, 2023b).

Il tema della qualità dei dati è estremamente sensibile sia come certificazione della fonte dati sia nella ricerca delle informazioni da applicare ai dati ESG in aggiunta alle informazioni di tipo finanziario convenzionalmente gestite.

[10] Gli standard SASB gestiscono informazioni sulla sostenibilità rilevanti per aziende e investitori. Disponibili per 77 settori, gli Standard consentono di analizzare questioni ambientali, sociali e di governance più rilevanti. A partire dal 1° agosto 2022, SASB, si è consolidata nella IFRS, che ha istituito il primo International Sustainability Standards Board (ISSB). ISSB supervisiona gli standard SASB. L'ISSB incorporerà l'approccio di sviluppo degli standard di settore SASB nel processo di sviluppo degli standard ISSB.

Le società quotate e di grandi dimensioni sono tenute, per legge, a predisporre un'attestazione indipendente ("*assurance*") di conformità delle analisi e delle fonti dati, mentre tutte le altre società non hanno obblighi specifici.

La *Direttiva UE 2014/95* "*Non-Financial Reporting Directive*" (NFRD)[11], che modifica la *Direttiva sui Bilanci d'Esercizio e Consolidati* (EUR-Lex, 2013), impone, alle aziende di grosse dimensioni, di predisporre la rendicontazione annuale delle informazioni su questioni sociali, ambientali, personale, corruzione attiva e passiva, diritti umani (EUR-Lex, 2014).

A partire dal 2018, le società sono obbligate a includere le dichiarazioni non finanziarie nelle Relazioni Annuali. La Commissione Europea si era impegnata a rivedere l'NFRD come parte della strategia per rafforzare la normativa sugli investimenti sostenibili anche per le forti pressioni di gruppi di Stakeholder che richiedono, con sempre più insistenza, una sua revisione (European Commission, n.d.).

A riguardo la nuova Direttiva UE "Corporate Sustainability Reporting Directive" (CSRD) approvata il 23 febbraio 2022 sostituisce la Direttiva UE 34/2013, la "*Direttiva Contabile*", la "*Direttiva e Regolamento sull'Audit*", la "*Transparency Directive*" rinominando la rendicontazione in "*Reporting di sostenibilità*" invece di "*Reporting non finanziario*" (EUR-Lex, 2022). La *Direttiva* è entrata in vigore nel 2024 per le aziende grandi, nel 2025 per aziende grandi non soggette a NFRD e nel 2026 per le PMI per le quali verrà definito uno specifico Regolamento.

Rispetto alla NFRD, la *Direttiva* del "*Reporting di sostenibilità*" (CSRD) prevede cinque novità: ***(i)*** Estensione ad altre aziende dell'obbligo di informazioni sulla sostenibilità; ***(ii)*** Obbligo di verifica delle informazioni di sostenibilità. In Italia è già previsto che "un revisione legale appositamente designato" effettui la revisione delle informazioni[12]. ***(iii)*** Requisiti di rendicontazione più dettagliati chiarendo il principio di "*double materiality*"; ***(iv)*** Obbligo di rendicontazione in base a standard di sostenibilità UE; ***(v)*** Richiesta di informazioni digitali in modo che siano divulgate a tutti in trasparenza e siano omogenee e confrontabili (EUR-Lex, 2022a).

---

[11] *Direttiva UE 2014/95 sulla Rendicontazione Non Finanziaria* (NFRD); con l'introduzione dell'art. 19-bis e dell'art. 29-bis per le relazioni consolidate nella *Direttiva UE 2013/34*, è stabilito che le imprese grandi (numero medio di 500 dipendenti durante l'esercizio) alla data di chiusura del bilancio includano una dichiarazione di carattere non finanziario nella relazione sulla gestione contenente informazioni sociali relative al personale, ambientali, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione in modo da comprendere l'andamento dell'impresa, i suoi risultati, la sua situazione e l'impatto della sua attività: (i) descrizione del modello aziendale; (ii) politiche applicate sui predetti aspetti, comprese le procedure applicate; (iii) risultato delle politiche; (iv) rischi connessi alle attività che possano avere ripercussioni negative, modalità di gestione adottate; (v) indicatori di prestazione non finanziaria.

[12] *D.Lgs 254/2016* l'Italia ha recepito la *Direttiva Accounting UE 2013/34*, che prescrive l'obbligo per il revisore di verificare la predisposizione della DNF e di esprimere il suo parere di conformità rispetto al *D.Lgs.254/2016* e alle metodologie e ai principi di redazione previsti.

Una prima serie di norme di segnalazione è stata adottata dalla Commissione Europea il 23 aprile 2022 (specifiche informazioni da divulgare per tutti i settori e questioni riferite alla sostenibilità), una seconda serie, dovrebbe essere adottata entro il 31 ottobre 2025 (specifiche informazioni complementari di sostenibilità e di settore, unitamente agli standard per le Piccole e Medie Imprese).

Per la redazione dei bilanci di sostenibilità ci si riferisce ai principi internazionali e ai principi italiani.

PRINCIPI INTERNAZIONALI Si riferiscono a: ***(i)*** *Principi di revisione* (ISA) dell'International Federation of Accountants (IFAC); ***(ii)*** l'*ISAE 3000 (Revised) Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* dello IAASB che sono alla base della revisione delle informazioni non finanziarie del bilancio di sostenibilità; ***(iii)*** *Principi di verifica dell'AccountAbility's AA1000 Assurance Standard dell'Institute of Social and Ethical Accountability*; ***(iv)*** *Linee guida dell'Integrated Reporting Working Group dell'International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB).

Lo IAASB a fronte dei cambiamenti normativi aveva nel 2013 rivisto la normativa ISAE 3000, approvando inoltre modifiche all'*International Framework for Assurance Engagements*, all'ISAE 3402, *Assurance Reports on Controls at a Service Organization*, all'ISAE 3410, *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements* e all'ISAE 3420, *Assurance Engagements to Report on the Compilation of Pro Forma Financial Information Included in a Prospectus (IAASB, 2013).*

PRINCIPI ITALIANI Fanno riferimento agli artt. 3 e 4 del *D.Lgs. 254/2016*[13] e all'art. 5 del *Regolamento Consob con delibera n. 20267* del 18 gennaio 2018. Nel 2006 il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ha pubblicato il documento "*Asseverazione e report di sostenibilità*" con le linee guida per la verifica dei report integrati proprio per garantirne l'attendibilità e la legittimità nei confronti degli operatori di mercato.

L'ASSIREVI (Associazione Italiana delle Società di revisione), a marzo 2020, a seguito dell'introduzione del nuovo principio internazionale di riferimento ISAE 3000 *(Revised)* e dei cambiamenti definiti dal *D.Lgs n. 254/2016*, ha pubblicato il documento "*nr. 232 Relazione della società di revisione indipendente sul bilancio di sostenibilità -*

[13] *D.Lgs* 254/2016 l'Italia ha recepito la Direttiva Accounting UE 2013/34, che prescrive l'obbligo per il revisore di verificare la predisposizione della DNF e di esprimere il suo parere di conformità rispetto al *D.Lgs.*254/2016 e alle metodologie e ai principi di redazione previsti.

GRI Standards"[14] che aggiorna e sostituisce il precedente *Documento nr. 190* (da intendersi superato).

Per definire il modello della relazione di revisione, è stata presa a riferimento la tipologia di incarico "*limited assurance*" già prevista dall'ISAE 3000. Infatti, non avendo i bilanci sociali o di sostenibilità disposizioni normative che ne disciplinino la redazione, ma avendo una elevata quantità di informazioni qualitative non sempre supportate da un sistema di controllo integrato, è stato valutato che l'attività di revisione in molti casi non possa essere condotta con il necessario livello di accuratezza richiesto per dichiarare una "*reasonable assurance*" o "*conclusioni in forma positiva*".

1.3.1 I report della sostenibilità

Esistono diversi tipi di bilanci per dimostrare il livello di attenzione e maturità di un'azienda in tema di sostenibilità, ognuno con uno specifico obiettivo.

1. ***Bilancio di Sostenibilità****:* i contenuti del bilancio sono principalmente: ***(i) Impatto Ambientale****:* riporta le misurazioni aziendali relative all'uso di risorse naturali, emissioni di gas serra, gestione dei rifiuti e le iniziative attivate per ridurre l'impatto ambientale. ***(ii) Impatto Sociale****:* descrive le condizioni di lavoro, i diritti umani, l'inclusione e la diversità, le relazioni con le comunità locali, e le attività filantropiche. ***(iii) Governance****:* descrive la gestione aziendale, la trasparenza, l'etica, e la conformità alle normative. ***(iv) Performance Economica****:* spesso viene aggiunta una sezione che descrive le performance finanziarie dell'azienda collegate alle sue attività sostenibili.
2. ***Bilancio Sociale (GRI)***: il report evidenza l'impatto sociale delle attività aziendali nella comunità in cui opera l'azienda. Il GRI stabilisce diversi principi per la redazione di un bilancio sociale: ***(i) Materialità****:* evidenzia i temi relativi agli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione o che influenzano sostanzialmente le decisioni degli Stakeholder. ***(ii) Stakeholder Inclusiveness****:* riporta le aspettative degli Stakeholder e come l'azienda risponda alle loro aspettative. ***(iii) Sostenibilità del Contesto****:* descrive gli impatti delle attività aziendali sulle condizioni sociali e ambientali locali e globali. ***(iv) Completezza****:* copre tutti gli aspetti materiali che si riflettono sugli impatti dell'azienda.
3. ***Bilancio Ambientale***: riporta tematiche di impatto ambientale. I contenuti del bilancio sono principalmente: ***(i) Inventario delle emissioni****:* report di monitoraggio

[14] ASSIREVI, nel marzo 2015 aveva pubblicato il primo documento "*nr. 190 Modello di relazione della società di revisione indipendente sul bilancio sociale o di sostenibilità – GRI – G4*" (da intendersi superato), che forniva indicazioni in merito alla revisione dei report integrati. La relazione è preparata prendendo come riferimento le "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*", come definite dal GRI che richiedono obbligatoriamente l'ottenimento della lettera di attestazione sottoscritta da parte degli Amministratori come avviene anche per la revisione del bilancio.

delle emissioni inquinanti e dei gas serra. ***(ii) Consumo delle risorse****:* report dell'uso di acqua, energia, materie prime e altre risorse. ***(iii) Gestione dei rifiuti****:* report della quantità e del tipo di rifiuti prodotti dall'azienda e le modalità di smaltimento adottate. ***(iv) Impatto ecologico****:* analisi degli effetti delle attività aziendali sugli ecosistemi locali e globali.

4. ***Bilancio Integrato***: unisce informazioni finanziarie e non dando una visione completa delle performance aziendali. I contenuti del bilancio sono principalmente: ***(i) Dati finanziari****:* informazioni sui risultati economici dell'azienda. ***(ii) Impatto ambientale****:* sintesi dell'emissioni, uso delle risorse, gestione dei rifiuti. ***(iii) Impatto sociale****:* sintesi dei rapporti con i dipendenti, la comunità e gli Stakeholder, inclusi diritti umani e condizioni di lavoro. ***(iv) Governance****:* descrive la struttura di governance, le pratiche etiche e la trasparenza. ***(v) Obiettivi di sostenibilità****:* riporta i principali KPI che l'organizzazione si propone di raggiungere. ***(vi) Strategie e iniziative****:* descrive progetti e azioni intraprese per migliorare la sostenibilità.
5. ***Bilancio di Genere***: analizza l'impatto delle politiche aziendali sulla parità di genere. I contenuti del bilancio sono principalmente: ***(i) Analisi dei dati****:* report che analizza i dati disaggregati per genere, per comprendere l'impatto delle politiche sulle diverse popolazioni. ***(ii) Valutazione delle politiche****:* evidenzia le politiche esistenti per identificare come influiscano sulle donne e sugli uomini in termini di accesso a risorse, opportunità e diritti. ***(iii) Pianificazione e budget****:* evidenzia nella pianificazione e nel bilancio le risorse finanziarie destinate a promuovere l'uguaglianza. ***(iv) Monitoraggio e valutazione****:* definisce gli indicatori di performance per monitorare nel tempo l'impatto delle politiche di genere.
6. ***Bilancio del Capitale Naturale***: report che valuta l'uso e l'impatto delle risorse naturali da parte dell'azienda. I contenuti del bilancio sono principalmente: ***(i) Inventario delle risorse naturali****:* analisi delle risorse come acqua, suolo, foreste, biodiversità e risorse minerarie. ***(ii) Valutazione dei servizi ecosistemici****:* analisi dei servizi e dei benefici degli ecosistemi quali purificazione dell'acqua, regolazione del clima e produzione di cibo. ***(iii) Valutazione economica****:* valutazione economica dei servizi ecosistemici per valutare l'impatto sull'economia e il benessere sociale. ***(iv) Monitoraggio e reporting****:* definizione di indicatori per monitorare i cambiamenti nel capitale naturale e comunicare i risultati agli Stakeholder.

Questi bilanci consentono alle aziende di comunicare, in modo trasparente, l'impegno nella sostenibilità e il loro grado di maturità rispetto agli obiettivi fissati. Questa modalità di condividere le strategie aziendali offre numerosi vantaggi esterni e interni all'azienda.

Vantaggi esterni:

- ***Funzione socioeconomica***: un bilancio di sostenibilità consente una visione integrata di tutti gli aspetti di sostenibilità legati all'azienda (sociali, economici e ambientali) contribuendo a una migliore comprensione dell'impatto sulla comunità in cui essa opera.
- ***Aumento di visibilità e riconoscibilità***: consolida la reputazione dell'azienda sul territorio, rendendola più facilmente riconoscibile grazie al suo impegno sociale.
- ***Trasparenza***: dimostra l'impegno chiaro e trasparente dell'azienda creando un rapporto di fiducia con gli Stakeholder.
- ***Promozione del brand***: promuove il brand e l'attenzione dell'azienda alla sostenibilità.
- ***Potenziamento del rapporto con gli Stakeholder***: facilita il rapporto con gli Stakeholder con il coinvolgimento e il dialogo, promuovendo una comunicazione aperta e collaborativa.
- ***Incremento della fiducia nella comunità***: aumenta il senso di fiducia verso le attività dell'azienda.

Vantaggi interni:

- ***Senso di appartenenza dei dipendenti***: crea senso di appartenenza tra i dipendenti e la comprensione del ruolo dell'azienda nella comunità.
- ***Allineamento tra vertici e base***: coinvolge i dipendenti e i collaboratori nella redazione del Bilancio consentendo di allineare la leadership aziendale e la base aziendale come nel caso di azienda e Stakeholder.
- ***Informazioni strategiche***: fornisce dati e informazioni utili per la pianificazione strategica, le decisioni e la gestione delle risorse, aumentando l'efficacia e la sostenibilità aziendale.

Ogni report ha proprie caratteristiche e linee guida di rendicontazione che consentono di avere report omogenei tra aziende ai fini della CSR.

1.3.2 Bilancio di Sostenibilità

Il Bilancio di Sostenibilità è un documento di rendicontazione annuale di carattere non finanziario relativo al rispetto dei criteri ESG, obbligatorio o facoltativo, usato dalle aziende per rendicontare e comunicare in modo trasparente gli impatti del proprio lavoro su ambiente, società e governance.

I riferimenti normativi del Bilancio di Sostenibilità sono riconducibili alla Direttiva pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 16 dicembre 2022, entrata in

vigore il 1° gennaio 2023. Si tratta della *Corporate Sustainability Reporting Standard Directive*, ossia la Direttiva (UE) 2022/2464 che amplia la responsabilità delle imprese in tema di economia sostenibile.

L'Italia ha avuto a disposizione 18 mesi, dalla pubblicazione della norma nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, per adeguarsi alla nuova Direttiva applicando, durante questo periodo, il *D.lgs* 254/2016, in cui si chiede alle aziende di comunicare le seguenti informazioni: ***(i)*** modello e strategia aziendali sulla resilienza e opportunità in relazione alla sostenibilità; ***(ii)*** descrizione degli obiettivi di sostenibilità; ***(iii)*** descrizione del ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo in relazione alle questioni di sostenibilità e alle loro competenze in materia; ***(iv)*** descrizione delle politiche dell'impresa per le questioni di sostenibilità; ***(v)*** informazioni sull'esistenza di sistemi di incentivi connessi alle questioni di sostenibilità, destinati ai membri di amministrazione, direzione e controllo; ***(vi)*** descrizione delle procedure di dovuta diligenza in relazione alle questioni di sostenibilità; principali impatti negativi – effettivi o potenziali – legati alle attività d'impresa; eventuali azioni intraprese dall'azienda per prevenire o attenuare gli impatti negativi; ***(vii)*** descrizione dei principali rischi per l'impresa legati al tema della sostenibilità.

Fino a questo momento, il Bilancio di Sostenibilità è stato obbligatorio solo per gli Enti di interesse pubblico, come le banche, le assicurazioni, gli Enti del Terzo Settore e le grandi società quotate con più di 500 dipendenti, ricavi superiori a 40 milioni di euro o attivo patrimoniale superiore a 20 milioni di euro.

La direttiva CSDR (Corporate Sustainability Reporting Directive) introduce importanti novità e stabilisce che dovranno redigere il Bilancio di Sostenibilità obbligatorio tutte le aziende di seguito riportate (EUR-Lex, 2022b): ***(i)*** grandi imprese (quotate o meno) con fatturato superiore a 50 milioni di euro o bilancio superiore a 43 milioni di euro e personale dipendente superiore alle 250 unità a partire dal 1° gennaio 2026 in relazione all'esercizio finanziario 2025; ***(ii)*** PMI quotate, Enti creditizi piccoli e non complessi e imprese di assicurazione captive a partire dal 1° gennaio 2027 in relazione all'esercizio finanziario 2026. Il Bilancio di Sostenibilità ESG resta facoltativo per le microimprese quotate e le PMI non quotate; ***(iii)*** imprese di Paesi extra-UE che realizzano ricavi netti superiori a 150 milioni di euro nell'UE e hanno almeno una branch o una succursale nell'UE che supera determinate soglie a partire dal 1° gennaio 2029 in relazione all'esercizio finanziario 2028.

1.3.3 Bilancio Sociale (GRI)

Si concentra sull'impatto sociale delle attività aziendali nella comunità in cui opera l'azienda. Il Bilancio Sociale è "*uno strumento fondamentale di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento*

socialmente responsabile. Poiché´ la responsabilità sociale consiste nell'adempiere a obbligazioni fiduciarie verso gli Stakeholder dell'azienda, il bilancio sociale è l'insieme delle attività volte a rendere conto agli Stakeholder, in ottemperanza al loro diritto di conoscere gli effetti dell'attività aziendale." (GBS, 2013).

1.3.4 Bilancio Ambientale

Questo è focalizzato esclusivamente sull'impatto ambientale generato dalle attività dell'azienda.

Il Bilancio Ambientale è "*un documento/strumento informativo di rendicontazione e di comunicazione della politica applicata e dei risultati ottenuti per la tutela dell'ambiente nel quale si descrivono le relazioni tra impresa/ente e l'ambiente*." (Pasquariello, 2020).

È uno strumento dove vengono riportati dati qualitativi e quantitativi relativi all'impatto ambientale dell'impresa e al suo impegno per la protezione ambientale la cui redazione non è obbligatoria ma volontaria con una struttura diversa in base al contesto economico in cui opera l'azienda.

Il Bilancio Ambientale si può sviluppare in base alle seguenti strutture:

1. **Bilancio input-output**: una metodologia che rendiconta le risorse impiegate nei processi aziendali, quali materiali ed energia, e le forme di inquinamento generate dall'azienda come rifiuti, emissioni di CO^2.
2. **Bilancio di prodotto**: analisi del ciclo di vita dei prodotti e il loro impatto ambientale, dalla fase di approvvigionamento allo smaltimento finale.
3. **Conto dei costi e dei benefici legati alla gestione ambientale dei processi e dei prodotti**: la rendicontazione (poco utilizzata) dei dati economici riguardanti l'impatto sul capitale natura, utile a informare gli Stakeholder e a comunicare dati economici riferiti alla tutela del patrimonio naturale. (Perrini & Tencati, 2008).

Questo tipo di rendicontazione permette di monitorare e controllare nel tempo tutti gli aspetti ambientali significativi per l'azienda, l'individuazione di sprechi e criticità, evidenziando le opportunità di investimento e valorizzazione del territorio.

Favorisce la comunicazione delle attività ambientali intraprese ed è un fattore di pubblicità per l'azienda, migliorando la sua reputazione e la fiducia degli Stakeholder.

1.3.5 Bilancio Integrato

Il Bilancio combina informazioni finanziarie e non, fornendo una visione completa delle performance aziendali. In pratica, il report integrato (IR) è uno strumento per

rappresentare le performance, i risultati raggiunti e il valore aggiunto generato dall'azienda.

Lo schema di redazione è definito dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) che lo definisce "*una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera*" (IICC, 2013).

L'IR descrive come l'azienda riesca a creare valore e ricchezza nel tempo evidenziando l'utilizzo delle risorse, come l'azienda le organizzi e le relazioni con l'ambiente esterno al fine di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

Esempi di Bilancio Integrato si trovano nell'azienda farmaceutica danese Novozymes (primo bilancio redatto nel 2002) a cui seguì la danese Novo (entrambe parteciparono al programma dell'IIRC per l'emanazione dell'International IR Framework), la Nordisk, la brasiliana Natura, l'olandese Philips e l'americana United Technologies.

L'IR espone la vision, la mission, gli obiettivi e il modo con cui realizzarli, creando consapevolezza del ruolo e della responsabilità sociale verso l'esterno, gli Stakeholder e la comunità in cui opera oltre che all'interno verso i propri dipendenti.

Incoraggia, inoltre, la collaborazione e la comunicazione tra le direzioni aziendali, portandole a lavorare e focalizzarsi sulle aspettative e sulle problematiche di maggior interesse per gli Stakeholder.

L'IR comporta l'introduzione di nuove modalità di raccolta delle informazioni aziendali per riportare eventi, situazioni, condizioni della società nella sua gestione normale. Ciò significa un aumento dei costi che saranno recuperati nel tempo con lo sfruttamento di economie di scala e sinergie create dall'IR, per sviluppare un nuovo modo di fare informazione verso gli Stakeholder, lo sviluppo di un knowledge management sulle tematiche innovative di sostenibilità e responsabilità sociale.

Rimane, tuttavia, ancora una certa difficoltà nel definire linee guida standard dei contenuti da inserire in modo da rendere i bilanci confrontabili e uniformi.

1.3.6 Bilancio di Genere

Analizza l'impatto delle politiche aziendali sulla parità di genere (Dipartimento per le Pari Opportunità, n.d.)[15].

[15] Dipartimento per le Pari Opportunità - Il Bilancio di Genere: mira a realizzare una maggiore trasparenza sulla destinazione delle risorse di bilancio e sul loro impatto su uomini e donne.

È uno strumento che integra una prospettiva di genere nella gestione delle risorse finanziarie, sia pubbliche sia aziendali[16]. Il Bilancio di Genere mira a valutare l'impatto delle decisioni di bilancio su uomini e donne, tenendo conto delle loro diverse situazioni socioeconomiche e bisogni (Senato della Repubblica, 2022).

Lo strumento aiuta a garantire che le risorse aziendali siano equamente distribuite tra le diverse categorie e che le politiche di bilancio della società non mantengano la disuguaglianza di genere.

Nel bilancio vengono analizzati i seguenti aspetti:

1. ***Analisi dei Divari di Genere****:* analisi dei dati per identificare le differenze di genere all'interno dell'organizzazione o della popolazione di riferimento.
2. ***Riclassificazione della Spesa****:* metodologia per riclassificare la spesa aziendale in chiave di genere.
3. ***Sintesi delle Politiche e Iniziative****:* descrizione delle politiche e delle iniziative con impatto sui divari di genere e in particolare le iniziative che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile SDG 5 (uguaglianza di genere).
4. ***Trasparenza e Rendicontazione****:* meccanismi per garantire trasparenza nella destinazione delle risorse di bilancio e analisi periodica sull'efficacia delle politiche di genere e le aree di miglioramento.

1.3.7 Bilancio del Capitale Naturale

Il Capitale Naturale si riferisce all'insieme delle risorse naturali del pianeta, che includono geologia, suolo, aria, acqua e tutti gli organismi viventi. Queste risorse forniscono beni e servizi essenziali per l'umanità, noti anche come servizi ecosistemici[17] (MASE, 2021).

Il Bilancio del Capitale Naturale è uno strumento che valuta e contabilizza il valore di queste risorse naturali e i servizi che esse forniscono. Tale tipo di bilancio aiuta a comprendere l'impatto delle attività umane sull'ambiente e a promuovere una gestione sostenibile delle risorse naturali, nonché permette di valutare e contabilizzare il valore delle risorse naturali e dei servizi ecosistemici che l'azienda utilizza o impatta.

---

[16] Senato della Repubblica - *DDL S. 1427*: Un documento legislativo che discute l'importanza di includere il capitale umano nel bilancio aziendale per evitare la fuga dei cervelli e garantire un maggiore patrimonio per le imprese.

[17] Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica - Il Rapporto sullo Stato del Capitale Naturale in Italia: Questo rapporto annuale fornisce una valutazione dettagliata dello stato del Capitale Naturale in Italia, evidenziando l'importanza dei servizi ecosistemici e delle risorse naturali per il sistema socioeconomico del Paese.

Nel bilancio vengono analizzati i seguenti aspetti:

1. ***Identificazione delle risorse naturali***: determinare quali risorse naturali (acqua, aria, suolo, biodiversità) siano utilizzate o influenzate dalle attività aziendali.
2. ***Valutazione dei servizi ecosistemici***: analizzare i servizi ecosistemici forniti dalle risorse naturali, come la purificazione dell'acqua, la regolazione del clima e la fertilità del suolo.
3. ***Quantificazione degli impatti***: misurare l'impatto delle attività aziendali sulle risorse naturali e sui servizi ecosistemici, utilizzando metriche appropriate.
4. ***Valutazione economica***: assegnare un valore economico alle risorse naturali e ai servizi ecosistemici, per comprendere meglio il loro contributo al valore complessivo dell'azienda.
5. ***Rendicontazione e trasparenza***: includere queste informazioni nel Bilancio di Sostenibilità dell'azienda, seguendo le linee guida e gli standard internazionali come quelli della Global Reporting Initiative (GRI) o del Sustainability Accounting Standards Board (SASB).
6. ***Monitoraggio e miglioramento continuo***: stabilire un sistema di monitoraggio per valutare periodicamente l'impatto delle attività aziendali e implementare misure per ridurre gli impatti negativi e migliorare la gestione delle risorse naturali.

Redigere un Bilancio di Capitale Naturale non solo aiuta a migliorare la sostenibilità ambientale dell'azienda, ma può anche rafforzare la reputazione aziendale e attrarre investitori attenti ai criteri ESG (Environmental, Social, Governance).

1.3.8 Bilancio Sociale delle imprese sociali e altri Enti di Terzo Settore (ETS)

È importante in riferimento allo sviluppo sostenibile evidenziare il tema del "*Bilancio Sociale*" come strumento obbligatorio di informazione e trasparenza per le imprese sociali e altri *Enti di Terzo Settore* (ETS).

Come precedentemente detto, l'Unione Europea, nel 2001, aveva definito la Responsabilità Sociale nel Libro Verde della Commissione UE "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*". (Commissione Europea, 2001). Nel 2007, il Ministero dell'Interno italiano, nel documento Linee guida di rendicontazione degli Enti Locali stabilisce una definizione puntuale "*Il Bilancio Sociale è l'esito di un processo in cui l'amministrazione rende conto delle scelte, attività, risultati*

e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato" (Ministero dell'Interno, 2007).

Il Bilancio Sociale rappresenta, quindi, il documento di carattere informativo con cui l'ente comunica il proprio impegno (accountability o assunzione di responsabilità), sugli obiettivi che intende raggiungere e i traguardi ottenuti.

Il documento si articola in tre aree: ***(i)*** Ambiente ecologico: utilizzo delle risorse naturali e il suo impatto ambientale; ***(ii)*** Ambiente economico: come genera e ridistribuisce ricchezza, aiuta a far progredire il Paese e a ridurre la disoccupazione; ***(iii)*** Ambiente sociale: come tutela i diritti dei lavoratori, si impegna a ridurre i divari di genere e a favorire la crescita del territorio in cui opera (Ministero dell'Interno, 2007).

Il Bilancio Sociale, redatto in base alle linee guida del Ministero dell'Interno, riporta informazioni sulle attività svolte e i risultati sociali conseguiti nell'esercizio e costituisce uno strumento a disposizione degli Stakeholder (lavoratori, associati, cittadini, pubbliche amministrazioni, ecc.) per la valutazione e il controllo dei risultati conseguiti[18].

"*Il Bilancio Sociale deve consolidare e aiutare la crescita di una cultura rivolta alla responsabilità sociale e alla trasparenza in tutte le fasi della gestione. In questa logica, non solo la rendicontazione, ma anche i sistemi di programmazione, monitoraggio e valutazione devono essere integrati e coerenti con l'identità e i valori degli enti, quanto a esigenze e aspettative degli interlocutori interni ed esterni.*" (Rogate & Tarquini, 2008 in: GBS, 2020)[19]

Con la riforma del *Codice del Terzo Settore* (CTS)[20] nasce la nuova impresa sociale con la qualifica di *Ente del Terzo Settore* (ETS)[21] totalmente rinnovata rispetto alla legislazione precedente, con regole specifiche, riferita alle attività di interesse generale che può svolgere, alla gestione del patrimonio (con piccole aperture alla redistribuzione degli utili), sino ai processi di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda.

L'impresa sociale non è una forma civilistica a sé stante ma è una "*qualifica*" ossia una modalità specifica del "fare impresa" che prescinde dalla forma giuridica dell'organizzazione che la assume. Possono pertanto acquisire la qualifica di impresa

[18] Il Bilancio Sociale deve essere visto non solo nella sua dimensione finale di atto, ma anche in una dimensione dinamica come processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori, *D.Lgs.* 4 luglio 2019, art. 1.

[19] GBS Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, ASSIREVI Documento di Ricerca n. 17 Rendicontazione Sociale nel Non-Profit e Riforma del Terzo Settore, FrancoAngeli, 2020.

[20] *D.Lgs* 3 luglio 2017, n. 117 *Codice del Terzo Settore* art. 14, 16, 30, 39, 60.

[21] D.Lgs 3 luglio 2017, n. 112 Revisione della disciplina in materia di impresa sociale artt. 9-10.

sociale tutti gli enti privati previsti dal Codice Civile Libro I (associazioni, fondazioni, comitati) e Libro V (società di capitali, di persone, con l'eccezione delle società con unico socio persona fisica).

In particolare, con la qualifica di ETS, vengono indicate le caratteristiche che un'impresa deve possedere: ***(i)*** Essere associazioni, fondazioni o altro ente di carattere privato (di capitali o di persone); ***(ii)*** Non perseguire scopo di lucro; ***(iii)*** Essere iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS); ***(iv)*** Perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale; ***(v)*** Svolgere una o più attività di interesse generale (Gazzetta Ufficiale, 2017).

La norma definisce anche le categorie di imprese che rientrano negli ETS: ***(i)*** Organizzazioni di volontariato (Odv); ***(ii)*** Associazioni di promozione sociale (Aps); ***(iii)*** Enti filantropici; ***(iv)*** Imprese sociali, incluse le cooperative sociali; ***(v)*** Reti associative; ***(vi)*** Società di mutuo soccorso; ***(vii)*** Altri ETS, aperta a tutti gli enti che non rientrano in quelle precedenti (Gazzetta ufficiale, 2017).

Il Bilancio Sociale è redatto dall'ETS[22] secondo le linee guida adottate con *D.Lgs* del 4 luglio 2019 "*Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore*" che interviene su alcuni principi di redazione: ***(i)*** Completezza: identificare tutti i principali Stakeholder e inserire solamente le informazioni rilevanti per la comprensione della situazione e dell'andamento dell'ente, gli impatti economici, sociali e ambientali della sua attività, o che comunque potrebbero influenzare le valutazioni e le decisioni degli Stakeholder; ***(ii)*** Rilevanza: inserire senza omissioni tutte le informazioni utili a una valutazione da parte degli Stakeholder; ***(iii)*** Trasparenza: chiarire i criteri utilizzati per rilevare e classificare le informazioni; ***(iv)*** Neutralità: rappresentare informazioni in modo imparziale, documentando, quindi, aspetti positivi e negativi; ***(v)*** Competenza di periodo: documentare attività e risultati dell'anno di riferimento; ***(vi)*** Comparabilità: inserire, per quanto possibile, dati che consentano il confronto temporale (come un certo dato varia nel tempo) e spaziale (confrontando il dato con quello di altri territori o enti); ***(vii)*** Chiarezza: usare un linguaggio accessibile anche a lettori privi di specifica competenza tecnica; ***(viii)*** Veridicità e Verificabilità: fare riferimento alle fonti utilizzate; ***(ix)*** Attendibilità: evitare sovrastime o sottostime e presentare dati incerti come se fossero certi; ***(x)*** Autonomia: laddove sia richiesto a soggetti terzi di collaborare alla redazione del bilancio, a essi va garantita autonomia e

[22] D.Lgs Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 4 luglio 2019 Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore, G.U. Serie Generale n. 186 del 9 agosto 2019; D.Lgs 3 luglio 2017, n. 112 Revisione della disciplina in materia di impresa sociale artt. 9-10; Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali n. 34 del 29 dicembre 2017 Codice del Terzo settore. Questioni di diritto transitorio. Prime indicazioni.

indipendenza nell'esprimere giudizi (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019).

Accanto a tali principi, le linee guida definiscono anche i contenuti minimi che ciascun Bilancio Sociale deve avere, specificando in dettaglio la struttura dei capitoli che lo compongono[23]. Per le imprese sociali (diverse dalle cooperative sociali) che già predisponevano un bilancio, sono state modificate parzialmente le informazioni da inserire nel Bilancio Sociale, mentre per le cooperative sociali e per tutti gli altri ETS interessati, rappresenta una novità, in quanto la redazione e la pubblicazione del Bilancio Sociale non era un obbligo prima della riforma.

Uno degli elementi qualificanti di un ETS è l'assenza di scopo di lucro nella gestione della sua attività, di conseguenza è vietata la distribuzione anche indiretta di utili e avanzi di gestione, fondi e riserve, che devono essere necessariamente reinvestiti in attività di interesse generale definendo, quindi, nuove regole di gestione del patrimonio.

Tra le indicazioni di tipo amministrativo previste dalla nuova normativa, vi sono una serie di obblighi: ***(i)*** Di segnalare oneri e proventi nel bilancio o rendiconto (a seconda della grandezza dell'ente) in modo da consentire una chiara lettura dell'andamento economico e gestionale; ***(ii)*** I rapporti tra lavoro e volontariato, avendo le imprese sociali natura commerciale, è impossibile che prevalgano risorse non retribuite nella propria organizzazione; ***(iii)*** Rispetto del limite massimo di differenza retributiva tra i lavoratori

[23] L'Osservatorio per la finanza e la contabilità del Ministero dell'Interno, nel documento *Linee guida di rendicontazione sociale aventi per oggetto gli enti* di cui all'art. 2 del *D. Lgs.* 267/00 (Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) del 7 giugno 2007 adottato con *D.Lgs* del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 4 luglio 2019 definisce i contenuti minimi che ciascun Bilancio Sociale deve contenere, definendo la struttura dei capitoli che lo compongono: (i) Metodologia adottata: criteri di redazione del bilancio ed eventuale modifica dei criteri rispetto agli anni precedenti; (ii) Informazioni generali sull'ente: anagrafica, area territoriale e ambito di attività, missione, relazione con altri enti e informazioni sul contesto di riferimento; (iii) Governance: dati su base sociale e sistema di governo e di controllo dell'ente, aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione, identificazione degli Stakeholder; alle imprese sociali diverse dagli enti religiosi e dalle cooperative a mutualità prevalente. È inoltre, richiesto di descrivere le modalità di coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti. Le cooperative a mutualità prevalente (e quindi tutte le cooperative sociali) assolvono già di per sé questo obbligo attraverso i meccanismi di coinvolgimento tipici della forma cooperativa; (iv) Persone: consistenza e dati di dettaglio su lavoratori e volontari, contratti di lavoro adottati, attività svolte, struttura dei compensi (tra cui i dati sui differenziali retributivi, documentando che la retribuzione più alta non è maggiore di più di otto volte rispetto alla più bassa) e modalità di rimborso ai volontari. In particolare, sono previste forme di pubblicità specifica per i compensi ad amministratori e dirigenti; (v) Attività: informazioni quantitative e qualitative sulle attività realizzate, sui destinatari diretti e indiretti e per quanto possibile sugli effetti, indicando il raggiungimento o meno degli obiettivi programmati e i fattori che ne hanno facilitato o reso difficile il conseguimento. Vanno indicati gli elementi che rischiano di compromettere il raggiungimento delle finalità dell'ente e le azioni messe in atto per contrastare tale evenienza; (vi) Situazione economica e finanziaria: provenienza delle risorse economiche, con separata indicazione dei contributi pubblici e privati, informazioni sulle attività di raccolta fondi, eventuali criticità gestionali e azioni intraprese per mitigarle; (vii) Altre informazioni: contenziosi, impatto ambientale (se pertinente), informazioni su parità di genere, rispetto dei diritti umani, prevenzione della corruzione; (viii) Monitoraggio svolto dall'organo di controllo: modalità di effettuazione ed esiti.

dipendenti fissato per legge[24] (incluso gli altri ETS); ***(iv)*** I gruppi di imprese sociali devono redigere e depositare il Bilancio Sociale (oltre che il bilancio di esercizio) in forma consolidata rappresentando in modo unitario, a cura della capogruppo, gli esiti sociali derivanti dall'azione dell'insieme delle imprese che lo compongono; ***(v)*** Tutte le imprese sociali incluse le cooperative sociali e le imprese sociali di diritto, ove obbligate, devono produrre le scritture contabili, il bilancio economico-patrimoniale e la nota integrativa, (documenti molto simili a quelli già previsti per le imprese comuni), a cui si aggiunge il Bilancio Sociale e depositare il tutto presso il registro delle imprese, con pubblicazione conseguente sul proprio sito internet (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019).

Le imprese sociali devono dare conto anche delle forme di coinvolgimento di lavoratori, utenti e altri Stakeholder, da attuarsi in conformità al proprio statuto e/o regolamento. Tale incombenza diviene superflua per le imprese sociali costituite in forma di cooperativa a mutualità prevalente, dal momento che tale configurazione già di per sé assicura la piena partecipazione degli associati coinvolti nello scambio mutualistico.

Per gli ETS è previsto, inoltre, un sistema di controlli e di sanzioni a fronte di specifiche misure fiscali e strumenti di sostegno e sviluppo. I sindaci, organo di controllo interno, attestano che il Bilancio Sociale sia stato redatto in conformità alle linee guida ministeriali.

La riforma stabilisce per gli ETS regole e criteri da seguire per la gestione della vita associativa: ***(i)*** Statuti e regolamenti dovranno riportare indicazioni specifiche in merito alle procedure per l'acquisizione della personalità giuridica e per le operazioni di trasformazioni, fusioni e scissioni. ***(ii)*** Presenza dei soci negli ETS, dal numero minimo necessario per fondare particolari categorie, ai requisiti di ammissione per i nuovi associati. ***(iii)*** Nuove regole di governance, struttura e operatività dell'organo di amministrazione, di controllo e revisione legale. ***(iv)*** Tenuta dei libri sociali (libro associati o aderenti e libro adunanze e delibere assembleari in cui trascrivere anche i verbali redatti per atto pubblico) utili per seguire e controllare la vita degli ETS (Cantiere del Terzo Settore, n.d.).

Gli ETS, inoltre, sono sottoposti a una serie di controlli per verificare: ***(i)*** la sussistenza dei requisiti di iscrizione al RUNTS; ***(ii)*** l'adempimento di tutti gli obblighi connessi; ***(iii)*** il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale; ***(iv)*** il corretto impiego delle risorse utilizzate. In alcuni casi è previsto anche un organo di controllo o revisore legale dei conti (Cantiere del Terzo Settore, n.d.).

[24] Tale differenza non può essere superiore al rapporto uno a otto, da calcolarsi sulla base della retribuzione annua lorda.

L'obbligo di redigere il Bilancio Sociale per gli ETS (comprese le cooperative sociali che sono diventate imprese sociali) vige dal 2020 in base al già citato *D.Lgs* del 4 luglio 2019. Oltre alle imprese sociali, il CTS prevede l'obbligatorietà del Bilancio Sociale per gli altri ETS con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori a un milione di euro e per i centri di servizio al volontariato, indipendentemente dalle dimensioni economiche della loro attività. Il Bilancio Sociale deve dunque sostenere il consolidamento e la crescita diffusa di una cultura dell'accountability, che orienti alla responsabilità sociale e alla trasparenza tutte le fasi della gestione.

Anche gli altri ETS che non rientrano nella categoria precedente, pur non essendo obbligati, possono redigere e pubblicare il Bilancio Sociale (per propria autonoma scelta, per richiesta di un finanziatore, ecc.) e nel caso in cui tale documento risulti conforme alla legge, potrà avere la dicitura di "*Bilancio Sociale predisposto ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017"*.

1.3.9 Certificazioni di sostenibilità

Esistono diverse certificazioni aziendali che possono aiutare le aziende a dimostrare l'impegno verso la sostenibilità e a migliorare la reputazione sul mercato.

- **UNI EN ISO 9000:2000**: Sulla qualità dei prodotti e dei processi (UNI, n.d.-a).
- **ISO 14001**: Sui sistemi di gestione ambientale. Aiuta le aziende ad avere un uso più efficiente delle risorse e la riduzione dei rifiuti (ISO, n.d.).
- **ISO 50001**: Sulla gestione dell'energia. Aiuta le aziende a sviluppare sistemi e processi necessari per l'efficienza energetica (ISO, 2023).
- **SA 8000 e ISO 26000**: Sulla responsabilità sociale. Si concentra sulle condizioni di lavoro, i diritti dei lavoratori e la gestione etica (Burea Veritas Italia, 2023; UNI, n.d.-b).
- **UNI/PdR 125:2022**: Sulla parità di genere. Attesta l'impegno dell'azienda nel promuovere l'uguaglianza di genere. (Uni, n.d.- c).
- **ISO 30415:2021**: Sulla gestione delle risorse umane sui temi diversità, equità e inclusione. Aiuta le aziende a integrare i sistemi di gestione con la valorizzazione dei principi sulla diversità e inclusività. È applicabile a aziende di qualsiasi dimensione e settore e può migliorare la reputazione e l'efficienza operativa dell'azienda.

  Gli aspetti inclusi nel reporting sono:

  - *Pianificazione della forza lavoro*: Assicurare che le pratiche di assunzione e gestione del personale siano inclusive.

- *Remunerazione*: Garantire equità salariale e trasparenza.
- *Apprendimento e sviluppo*: Promuovere opportunità di crescita per tutti i dipendenti, indipendentemente dal loro background.
- *Cultura aziendale*: Favorire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità.

- **LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)**: Rivolta all'edilizia sostenibile, valuta l'efficienza energetica e l'impatto ambientale degli edifici.
- **Fair Trade**: Sulla responsabilità sociale e sull'equità nelle catene di approvvigionamento, garantendo che i prodotti siano realizzati in condizioni di lavoro giuste e sostenibili.

1.4 Il decision making aziendale

Dall'analisi della letteratura riportata nel Capitolo 1, si evince come la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile siano argomenti ampiamente studiati e riconosciuti dagli accademici, perché fondamentali per la sopravvivenza sia dell'intero pianeta sia delle imprese che vi operano.

Il processo di decision making è uno degli elementi chiave nella gestione aziendale e influisce sulla capacità e modalità di risposta dell'organizzazione alle sfide economiche, ambientali e sociali.

Il decision making può essere definito "*il processo di identificazione e risoluzione dei problemi*" (Daft, 2021). Si tratta di un processo fondamentale per il funzionamento delle organizzazioni, influenzato da una molteplicità di fattori.

Tra questi, vi sono sia fattori interni, come la struttura aziendale, sia esterni, quale il grado di instabilità dell'ambiente esterno. La moltitudine di fattori incisivi rende il processo altamente complesso e multidimensionale.

In generale, il processo di decision making è formato da tre stadi distinti (Simon, 1960):

1. Il primo è l'identificazione dei problemi e consiste in un'analisi dell'ambiente economico, tecnico, politico e sociale al fine di individuare nuove condizioni che richiedano una decisione.
2. Successivamente si passa alla progettazione del processo decisionale, ossia la ricerca di possibili soluzioni per gestire la situazione in cui è necessario prendere la decisione.
3. L'ultimo stadio è la scelta della soluzione del problema, che corrisponde al momento in cui si seleziona l'alternativa migliore tra quelle disponibili.

Tuttavia, il processo, sopra analizzato, risente notevolmente delle differenti caratteristiche e della complessità delle decisioni.

Di fatto secondo Simon (1960), nel continuum della vita aziendale si alternano varie tipologie di decisioni che spaziano tra quelle programmate e quelle non.

Le decisioni programmate sono ripetitive e di routine. Grazie a questa loro prevedibilità, le aziende dispongono di procedure già definite per gestirle. In altre parole, essendo decisioni corrispondenti a problemi di routine, le organizzazioni hanno ampie informazioni sugli stessi e hanno già a disposizione varie alternative per risolverli.

Al contrario, le decisioni non programmate riguardano eventi nuovi e poco definiti. Non essendosi mai presentati prima, le organizzazioni non hanno una procedura per affrontarli e sono incerte sulle possibili alternativi per risolverli. Di conseguenza, molte decisioni non programmate necessitano di un'attenta pianificazione strategica.

Data la complessità del processo di decision making, sono stati sviluppati diversi metodi per supportare le organizzazioni nel prendere decisioni.

Un primo metodo è "l'approccio delle scienze manageriali" un approccio di tipo razionale basato su modelli matematici di analisi dei dati quantitativi per risolvere, in modo preciso e veloce, problemi con molte variabili.

Tuttavia, tale metodo può risultare limitato in quanto basandosi su dati quantitativi non riesce a raccogliere e usufruire di una grande parte dei dati qualitativi restanti, come la conoscenza tacita, utile a individuare una serie di segnali informali che prevedono la comparsa di problemi. "*La scienza manageriale è un eccellente strumento a supporto dei processi decisionali organizzativi quando i problemi sono analizzabili e quando le variabili possono essere identificate e misurate*" (Daft, 2021).

Il modello di Carniage, sviluppato da Cyert e March nel 1963 vede l'organizzazione come un insieme di differenti coalizioni di Stakeholder. Secondo questo approccio, le decisioni organizzative vengono prese all'interno di una coalizione.

Daft (2021) sostiene che tali coalizioni sono necessarie in quanto se la decisione da prendere riguarda un problema non programmato, quindi non con una procedura di risoluzione chiara, le differenti necessità dei singoli componenti comportano la creazione di una soluzione che soddisfi tutti.

Inoltre, tramite la coalizione i manager si scambiano differenti punti di vista e informazioni in modo tale da superare i limiti cognitivi umani. Di fatto, ogni individuo pur ritenendosi razionale è soggetto a determinate trappole cognitive, "*la capacità della mente umana di formulare e risolvere problemi complessi è molto piccola rispetto alla*

dimensione dei problemi la cui soluzione è richiesta per un comportamento oggettivamente razionale nel mondo reale" (Simon, 1957).

Un terzo modello interessante è quello del processo incrementale, sviluppato da Mintzberg *et al.*, (1976) che descrive il processo di decision making quale una serie di piccoli step intermedi che portano alle decisioni. Il modello evidenza come il passaggio tra i diversi step non sia un processo lineare, bensì dinamico, può essere soggetto a interruzioni il che comporta il ritorno allo step precedente per cambiare strategia.

Il processo decisionale si compone di tre fasi principali:

1. identificazione
2. sviluppo
3. selezione

L'identificazione - La maggior parte dei problemi aziendali non si presenta in maniera chiara ai manager, di conseguenza, quest'ultimi devono identificarli. Nel momento in cui viene individuato un problema ha inizio il processo decisionale.

Direttamente collegata a questa fase e parte della stessa, è la diagnosi, ossia la raccolta di dati formali riguardanti il problema.

Lo sviluppo, cuore del processo decisionale dove vengono elaborate più alternative per risolvere il problema. Questo può essere perseguito in due differenti modi, tramite le procedure di ricerca di soluzioni già pronte all'interno dei confini aziendali e con la progettazione per creare una nuova soluzione o modificare una già pronta.

La selezione, ultima fase si verifica quando si sceglie una soluzione. La valutazione e la scelta possono essere realizzate in tre differenti modi. La forma di giudizio, si basa sull'esperienza di un singolo individuo. Nella contrattazione la scelta viene effettuata da un gruppo di decisori, ciascuno dei quali esercita un giudizio. Infine, nell'analisi le alternative vengono valutate sulla base di una valutazione più fattuale, per esempio servendosi della scienza del management.

1.4.1 La partecipazione dei dipendenti nel processo di decision making

Ulteriore aspetto che influenza il processo di decision making è la forma organizzativa e di management che l'azienda ha adottato. In particolare, da un punto di vista decisionale un'azienda può adottare una struttura centralizzata o decentralizzata.

La prima è caratterizzata dal concentramento dell'autorità decisionale nei vertici gerarchici, quindi, le conoscenze e il controllo sono accentrati e i dipendenti ricevono esclusivamente ordini. Al contrario, un modello decentralizzato prevede che l'autorità decisionale venga delegata dai vertici ai livelli più bassi, assistendo a un passaggio del

decision making dai manager ai dipendenti (Daft, 2021). In questo caso si parla di processo decisionale partecipativo.

La struttura organizzativa scelta non influisce solo sul decisore, ma anche sulla diffusione e gestione della conoscenza all'interno dell'azienda. Come analizzato in precedenza, quando si presentano le decisioni non programmate, non si può fare affidamento sulla conoscenza del singolo manager bensì vi è bisogno di creare una nuova soluzione. Tramite lo scambio di conoscenza e la condivisione di idee è possibile non solo sviluppare una soluzione migliore ma anche superare le trappole cognitive tipiche del singolo essere umano.

La struttura accentrata non consente un ottimale scambio di conoscenza, anzi lo scoraggia. Di fatto, a causa della mancanza di un canale comunicativo tra i dipendenti e il manager, le proposte presentate dai dipendenti non vengono recepite o sottovalutate (Lowin, 1968).

"*Non mi verrebbe in mente di prendere una decisione girando intorno al tavolo e decidendo in base a quello che pensano tutti. Certo, mi piace ascoltare tutti, ma poi vado da solo e decido. Le decisioni importanti vanno prese da soli*" Richard Nixon (Schecter, 1972).

D'altra parte, un processo decisionale partecipativo facilita la condivisione di conoscenza. Questo modello si basa sul fatto che le decisioni riguardano maggiormente il lavoro dei dipendenti di basso livello sul quale, quest'ultimi, hanno una maggiore conoscenza rispetto ai manager.

Quindi, se i lavoratori partecipano al processo di decision making possono fornire le loro competenze a riguardo (Miller et al, 1986). Infatti, i manager sono più disposti e preparati a discutere e confrontarsi con i livelli inferiori sulle alternative per risolvere un determinato problema.

Inoltre, data la maggior considerazione dei dipendenti da parte dei manager e il maggior coinvolgimento degli stessi nel processo decisionale, i lavoratori si sentiranno più stimolati e motivati fornendo migliori prestazioni (Lowin, 1968).

In quest'ottica il processo di decision making partecipativo può essere visto come "*uno sforzo consapevole e intenzionale da parte di individui a un livello superiore di un'organizzazione per fornire opportunità visibili extralavorative o di espansione del ruolo a individui o gruppi a un livello inferiore dell'organizzazione per avere maggiore voce in capitolo in una o più aree della performance organizzativa*" (Glew *et al.*, 1995).

L'implementazione di un decision making partecipativo non offre soltanto vantaggi qualitativi, in termini di condivisione di conoscenze e migliori decisioni, ma può anche tradursi in vantaggi di crescita per l'azienda.

Innanzitutto, da un punto di vista teorico la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale di un'impresa comporta un aumento della soddisfazione degli stessi.

Secondo Locke (1969) la soddisfazione può essere definita "lo stato emotivo piacevole derivante dalla valutazione del proprio lavoro come se raggiungesse o facilitasse il raggiungimento dei propri valori lavorativi".

Sulla base di questa definizione la soddisfazione è una funzione tra ciò che un dipendente cerca di ottenere dal proprio lavoro e ciò che il dipendente percepisce come offerta dal proprio lavoro (Pacheco & Webber, 2016). Tale teoria si fonda sull'idea dei bisogni di Maslow (1943), ripresa e contestualizzata nel decision making partecipativo da Miller & Monge (1986), secondo la quale esiste una gerarchia dei bisogni e che in cima a essa vi è proprio il bisogno della self-actualization, ossia il desiderio delle persone di diventare ciò che hanno nel loro potenziale.

Quindi la partecipazione al processo decisionale dell'impresa in cui si lavora, oltre a far sentire più integrato il dipendente, comporta che quest'ultimo percepisca che le sue opinioni vengono apprezzate e riconosciute e che hanno effettivamente contribuito alla decisionale finale, generando un senso di utilità e un aumento della soddisfazione.

Questa teoria è supportata anche da una serie di analisi empiriche più o meno recenti, che confermano lo stretto collegamento tra la partecipazione dei dipendenti al decision making e la loro soddisfazione (Pacheco & Webber, 2016; Black & Gregersen, 1997; Van Der Westhuizen *et al.*, 2012; Scott-Ladd *et al.*, 2006; Xia *et al.*, 2016; García *et al.*, 2019).

Diretta conseguenza dell'aumento della soddisfazione e della condivisione delle informazioni interne all'azienda è proprio un incremento della produttività dei dipendenti.

In particolare, il flusso di conoscenze all'interno dell'azienda fa sì che tutti i dipendenti le acquisiscano, principio cardine della Learning Organization[25] e che proprio tramite l'aumento delle conoscenze complessive, i dipendenti saranno sempre più in grado di prendere decisioni consapevoli e migliori con un effetto positivo sulla loro produttività (Miller & Monge, 1986). La soddisfazione degli stessi aumenterà la loro motivazione, come precedentemente detto, con conseguente miglioramento della produttività (French *et al.*, 1960).

[25] La Learning Organization è un concetto inventato da Peter Senge, uno scienziato di sistemi americano, docente presso la MIT Sloan School of Management. Secondo la sua teoria la Learning Organization è un modello organizzativo che facilita lo scambio di conoscenza al suo interno, l'assorbe ed evolve in base alla stessa

In conclusione, è chiaro come un processo di decision making collaborativo non sia esclusivamente uno strumento utile per prendere decisioni migliori e ponderate. Esso rappresenta anche un modo per incentivare la sostenibilità aziendale complessiva.

Infatti, se sfruttato bene può portare a un aumento della produttività dei singoli dipendenti con un conseguente incremento della performance complessiva dell'azienda.

Ciò è sostenuto anche dai dati, infatti, secondo una analisi condotta da Corporate Leadership Council su 50 mila dipendenti in tutto il mondo, aumentando il livello di coinvolgimento dei dipendenti, le organizzazioni possono aspettarsi un aumento delle prestazioni fino a 20 punti percentuali.

2 Gap nella letteratura e formulazione della ricerca

Dall'analisi della letteratura riportata nel Capitolo 1, si evince come la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile siano argomenti ampiamente studiati e riconosciuti dagli accademici, perché fondamentali per la sopravvivenza sia dell'intero pianeta sia delle imprese che vi operano.

La definizione di sviluppo sostenibile data dalla Commissione Brundtland, ossia quello sviluppo in grado di "*soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*" (WCED, 1987) indica chiaramente come sia necessario uno sforzo condiviso da parte di tutti gli Stakeholder coinvolti per il raggiungimento dell'obiettivo comune.

Come precedentemente analizzato, le imprese giocano un ruolo cardine verso l'avvicinamento allo sviluppo sostenibile, proprio per l'attività economica svolta che ha il maggior impatto negativo sull'ambiente, la comunità e l'economia globale.

Soltanto attraverso il loro operato svolto in modo "*etico*" e in ottica di sviluppo sostenibile, è possibile avviare un cambio di rotta. L'introduzione di innovazioni tecnologiche, l'adozione di modelli di economia circolare, la riduzione dell'utilizzo delle risorse naturali e il rispetto delle aspettative della comunità in cui operano, sono solo alcuni esempi di iniziative di cambiamento che le imprese possono e devono intraprendere per contribuire concretamente allo sviluppo sostenibile.

Pertanto, l'impegno delle aziende verso una migliore gestione del capitale naturale e uno sviluppo incentrato sul miglioramento del benessere collettivo diventa imprescindibile per il benessere socio-ambientale delle generazioni future (Carroll, 1979).

"*Oggi si riconosce sempre di più che si possono trovare risposte durature ed efficaci solo se le imprese si uniscono ad altri attori, compresi i governi e la società civile […] e sempre più ci rendiamo conto che solo mobilitando il settore aziendale possiamo compiere progressi significativi. Il settore aziendale ha le finanze, la tecnologia e la gestione per realizzare tutto questo*" Kofi Annan (Wade, 2017).

Il concetto di Corporate Social Responsability, ossia un impegno volontario da parte delle imprese nel rispettare i principi della sostenibilità, nasce proprio come sintesi dell'esigenza di non perseguire la logica di profitto a ogni costo ma intraprendere un percorso con una visione più ampia delle attività e degli Stakeholder considerando l'impatto sulla società civile e sull'ambiente (3P – Profit, People e Planet, Elkington, 2004).

La CSR non deve essere vista quale obbligo imposto dalle istituzioni o come un'ulteriore complessità operativa che crea solo ostacoli all'attività imprenditoriale, perché implementare la CSR da parte delle imprese consente di ottenere numerosi vantaggi non solo per la comunità ma anche, e soprattutto, per le stesse imprese.

Khan (1995) e Lee (2013) hanno evidenziato che la CSR è fondamentale anche per la sostenibilità economica delle imprese che basano il loro sviluppo sull'ambiente naturale e sociale; diversamente se agiscono non curanti dell'impatto generato sugli stessi, nel lungo termine subiranno ripercussioni che non permetteranno di continuare a crescere e ne determineranno il fallimento.

Dagli studi, analizzati nel Capitolo 1, di Randstad (2024), Henisz (2019), WIN (2021), Zeno (2020), McKinsey & Company (2014), Rochlin *et al.* (2015), GSIA (2023), Friede *et al.* (2015) e Berg *et al.* (2015) è possibile elencare i diversi vantaggi ottenibili dalle imprese:

- Attraction/retention dei dipendenti;
- Maggiore motivazione dei dipendenti;
- Attraction e fidelizzazione dei clienti;
- Incremento della reputazione aziendale;
- Nuove opportunità di business e di crescita;
- Efficientamento nell'uso delle risorse produttive;
- Aumento nelle vendite;
- Maggiori investimenti con conseguente maggiore possibilità di raccolta di capitali;
- Miglior gestione dei rischi connessi all'attività aziendale.

Per garantire il benessere delle generazioni future occorre appunto integrare le prospettive della CSR nella gestione aziendale, modificando l'approccio al mercato, ricercando il profitto attraverso la sana e buona gestione del buon padre di famiglia, ripensando le decisioni aziendali sia nel contesto esterno sia interno.

Le aziende nel percorso della sostenibilità hanno un'estrema necessità di innovazione e cambiamento, che unisca la prospettiva economica con quella socio-ambientale con l'obiettivo di contribuire a mitigare e evitare le gravi conseguenze che minacciano il futuro dell'umanità.

Ritengo che questo cambiamento debba passare attraverso la partecipazione di tutte le componenti interessate, dai dipendenti agli Stakeholder oltre che dai vertici aziendali e che il metodo migliore sia proprio quello del ***decision making partecipativo***, come

indicato da Daft nel 2021, un modello che prevede la partecipazione, a tutti i livelli, dei dipendenti al processo decisionale aziendale.

Tale assunzione deriva proprio dalle caratteristiche del modello, collegate alla facilità di condivisione di competenze e conoscenze (Miller *et al.*, 1986).

Infatti, la sostenibilità è un concetto in continua evoluzione che coinvolge diverse discipline aziendali, dall'economia alla produzione, alle risorse umane spesso interdipendenti tra loro in cui, le conoscenze e le esperienze diverse sono spesso di stimolo e confronto tra decisori e dipendenti, e potrebbe offrire prospettive innovative o soluzioni semplici a problemi ritenuti complessi.

Ritengo che ci sia anche un'altra ragione che impone il coinvolgimento dei dipendenti in alcune scelte, per evitare le conseguenze di decisioni non in linea con la sostenibilità. Questo processo decisionale partecipativo sarebbe non solo equo ma la condivisione con dipendenti e Stakeholder, in generale, porterebbe la comunità sociale a riconoscere l'azienda come un modello di impresa attenta al futuro del pianeta e agli interessi e alle aspettative di tutti gli Stakeholder coinvolti.

È chiaro che, se per alcune decisioni aziendali, principalmente collegate alla governance dell'azienda, la partecipazione dei dipendenti è da ritenersi non vincolante, per decisioni inerenti l'impatto ambientale, le politiche aziendali sulla parità di genere, sull'uso e impatto delle risorse naturali e sull'impatto sociale, dovrebbero tener conto della percezione e delle considerazioni dei dipendenti.

Inoltre, l'implementazione di un modello di decision making comporta non solo vantaggi qualitativi ma anche quantitativi con un aumento della produttività dei dipendenti (French *et al.*, 1960) e un conseguente aumento della performance complessiva dell'impresa proprio per aver creato, nel dipendente, la condivisione delle scelte e, quindi, obiettivi da raggiungere.

Alla luce di tali considerazioni, l'obiettivo della tesi è dimostrare che le evidenze presenti in letteratura che mostrano un collegamento tra partecipazione al processo di decision making e performance aziendali, come molti studi hanno evidenziato, se applicato alle scelte strategiche dell'impresa in merito alla transizione sostenibile ossia alla capacità dell'impresa di trasformare i propri processi produttivi, organizzativi e sociali in ottica di sviluppo sostenibile, comporta parimenti un aumento della performance dell'impresa su tutti o la maggior parte dei temi legati alla sostenibilità.

Questi cambiamenti devono essere letti e intrapresi su tutte le variabili societarie, dal rispetto e crescita dei propri dipendenti, all'uso di fonti energetiche alternative o di innovazione dei propri schemi produttivi e di commercializzazione dei prodotti.

Partecipare a questo cambiamento non vuol dire solo ascoltare ciò che più interessa alla comunità, poiché dipendenti e consumatori sono due facce della stessa medaglia, là dove si è dipendenti si è anche consumatori e viceversa, ma significa entrare nel processo decisionale di scelta e collaborare nell'applicazione della decisione preservando le risorse naturali o garantendo una maggiore inclusione di tutte le persone indipendentemente dal gender, religione, origine.

Tuttavia, nonostante l'importanza crescente di questi temi nella società moderna, la letteratura sembra non aver ancora completamente esplorato la relazione esistente tra decisione partecipativa e sostenibilità ossia se può essere avviato un percorso di miglioramento continuo grazie all'apporto critico di punti di vista differenti da quelli unicamente manageriali dell'azienda.

Molti studi in letteratura si concentrano sui diversi fattori aziendali che sono direttamente collegati con la sostenibilità. Per quanto riguarda il ruolo dei dipendenti gli unici studi che li identificano come un fattore per l'avvicinamento alla sostenibilità riguardano le risorse umane per incentivare la sostenibilità aziendale quali sensibilizzazione ambientale, feedback sulle prestazioni, incentivi finanziari, infrastrutture ambientali, supporto alla gestione e formazione (Sabokro *et al.*, 2021; Pellegrini *et al.*, 2018; Pinzone *et al.*, 2016).

Per analizzare l'impatto del decision making partecipativo sulla sostenibilità delle aziende, è stata svolta una ricerca mirata nei principali siti accademici utilizzando, in maniera incrociata, le parole chiave della Tabella 4 rilevando solo un articolo sul tema con un gap nella letteratura.

Parole chiave	
Employees' participation in decision making	Corporate sustainability
Participative decision making	Organization sustainability
Participatory decision making	Corporate social responsibility
Collaborative decision making	Sustainability performance
Shared decision making	ESG performance
Employees' engagement in decision making	Business sustainability
Employee's involvement in decision making	Corporate sustainable development
Employee's empowerment in decision making	Sustainable corporate

Tabella 4: Parole chiave utilizzate per la ricerca nei principali siti accademici

L'articolo individuato "*Does Employees' Participation in Decision Making Increase the level of Corporate Social and Environmental Sustainability? An Investigation in South Asia*" di Farooq *et al.* (2018) propone di analizzare l'impatto del processo decisionale partecipativo sulle pratiche di sostenibilità aziendale e ipotizza che l'identificazione dei dipendenti con l'azienda possa rafforzare la relazione tra i due.

Per studiare il fenomeno, Farooq *et al.* (2018) hanno utilizzato un questionario dal quale hanno ottenuto 421 risposte da dipendenti focalizzati sull'area geografica Asia del Sud. Dall'analisi dei dati è emerso il ruolo positivo della partecipazione dei dipendenti sulla performance sostenibile delle imprese e che l'identificazione dei dipendenti con gli obiettivi aziendali di sostenibilità influenza e rafforza l'unicità e appartenenza all'azienda.

Lo studio, tuttavia, ha limitato la sua analisi esclusivamente a un'area geografica Asia del Sud e, quindi, rappresenta solo una parte limitata di osservazione del fenomeno.

Al fine di colmare il suddetto gap, generalizzare lo studio sul possibile impatto del processo decisionale partecipativo sulla sostenibilità aziendale, è stata formulata la seguente domanda di ricerca (RQ):

RQ: La partecipazione dei dipendenti a decisioni di sostenibilità ha un impatto sulla sostenibilità aziendale complessiva?

Considerando che il processo decisionale partecipativo ha una serie di conseguenze, già esposte precedentemente nell'analisi della letteratura, sia sui dipendenti sia sull'azienda, si rende utile esplorare in maniera più dettagliata il processo partecipativo formulando due sotto-domande di ricerca.

Come dimostrato dalle analisi di Pacheco & Webber (2016), Black & Gregersen (1997), Van Der Westhuizen *et al.* (2012), Scott-Ladd *et al.* (2006), Xia *et al.* (2016) e García *et al.* (2019) la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale comporta un aumento della soddisfazione degli stessi.

Ciò è dovuto all'appagamento del bisogno umano della self-actualization, ossia quando si partecipa al processo decisionale si percepisce un senso di utilità e quindi si verifica un aumento della soddisfazione (Maslow, 1943; Miller & Monge, 1986).

Con la prima sotto-domanda di ricerca (SQ1) si vuole esplorare se vi è una simile relazione tra partecipazione al processo decisionale per tematiche socio-ambientali e soddisfazione dei dipendenti.

SQ1: La partecipazione dei dipendenti a decisioni di sostenibilità aumenta la soddisfazione degli stessi?

L’ultima sotto-domanda di ricerca riguarda il collegamento tra le due analisi precedenti.

Come emerge dall’analisi di Randstad (2024) sta diventando sempre più rilevante la condivisione dei valori tra la società e i dipendenti (si cercano aziende che condividono gli stessi valori e principi) tanto da essere una priorità per molti di essi influenzandone le scelte lavorative e accrescendone la soddisfazione sul posto di lavoro.

Quindi in un’ottica in cui per i dipendenti la sostenibilità ha sempre più importanza, come la soddisfazione sul lavoro, compiere azioni sostenibili, anche indirettamente, comporta un allineamento con i propri valori aumentandone la soddisfazione.

Tale relazione è sostenuta anche da studi in letteratura. In particolare, secondo Vinerean *et al.* (2013) e Jing *et al.* (2013), le pratiche di CSR nelle imprese comportano un aumento della soddisfazione dei dipendenti.

Pertanto, dato che la letteratura accademica conferma sia l’effetto positivo del processo decisionale partecipativo sulla soddisfazione dei dipendenti sia il collegamento tra sostenibilità aziendale e soddisfazione dei dipendenti, tramite la seconda sotto-domanda (SQ2) si vuole indagare se la sostenibilità aziendale eserciti un effetto di mediazione tra il processo decisionale partecipativo e la soddisfazione.

SQ2: In che misura le pratiche ESG mediano il rapporto tra il processo decisionale partecipativo e la soddisfazione dei dipendenti?

3 Metodologia

Nel presente capitolo viene illustrata la metodologia adottata per l'analisi delle tre domande di ricerca. Inizialmente viene descritta la tipologia di ricerca utilizzata, in seguito viene definito lo strumento di raccolta dei dati impiegato, con un'analisi delle sue varie sezioni, infine, si delineano le tipologie di analisi statistiche utili per l'analisi.

Dato l'obiettivo della presente tesi di analizzare l'impatto del processo decisionale partecipativo inerente ad azioni di sostenibilità sulla sostenibilità aziendale e dato il gap nella letteratura, si rende necessaria la raccolta di dati primari, tramite la costruzione di un metodo statistico specifico che permetta di ottenere una visione diretta e attuale del fenomeno.

In particolare, si è scelto di ricorrere a una ricerca di tipo quantitativo per varie ragioni.

Considerando che l'obiettivo è identificare le relazioni causali e l'impatto tra le diverse variabili, si è ritenuto il metodo quantitativo il più adeguato a realizzare una tale analisi. Di fatto, un'analisi quantitativa permette, tramite metodi statisti, di misurare con precisione le correlazioni tra le variabili e quale sia l'effetto di ciascuna di esse, offrendo un'analisi più strutturata rispetto a quella qualitativa.

L'utilizzo dei dati quantitativi permette di raccogliere informazioni da un campione più ampio favorendo la generalizzazione dei risultati, rendendoli rappresentativi dell'intera popolazione aziendale. Quest'aspetto è particolarmente rilevante in tale contesto, data la carenza di letteratura e la necessità di un'analisi oggettiva e applicabile all'intero contesto aziendale.

Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati è un questionario online, scelto per raggiungere un numero più ampio di rispondenti e garantire una maggiore diversificazione geografica. Il formato anonimato del questionario permette ai rispondenti di superare i bias della paura e della vergogna, rispondendo liberamento allo stesso, fornendo così risposte più veritiere e rappresentative della realtà.

Alla luce di queste considerazioni, è stato creato un questionario online, in lingua inglese, rivolto ai dipendenti di aziende in tutto il mondo. Inoltre, al fine di una corretta analisi delle tre domande, che intendono analizzare il ruolo dei dipendenti, il questionario è stato indirizzato a lavoratori a tempo pieno che non ricoprono posizioni di leadership all'interno dell'azienda, limitando il target esclusivamente a dipendenti di gradi inferiori rispetto ai manager.

Per quanto riguarda le tipologie di domande effettuate, il questionario contiene: (1) domande a risposta multipla con una sola risposta consentita; (2) domande scalari, ossia

una serie di affermazioni sulla base delle quali i dipendenti devono rispondere tramite una scala Likert da 7 punti dove 1 rappresenta l'estremo negativo ed esplicita una posizione di "Strongly disagree" con l'affermazione, mentre 7 l'estremo positivo "Strogly agree".

Il questionario, riportato per intero nell'Allegato 1, è composto da quattro parti ognuna delle quali esplora uno dei concetti utili per la risposta alle tre domande di ricerca.

La prima parte mira a testare il grado di sostenibilità delle imprese in cui i dipendenti lavorano. A tal fine sono state effettuate 18 affermazioni per valutare il grado di accordo, tramite scala Likert validata, riguardo all'implementazione di pratiche ESG da parte dell'impresa. Le affermazioni sono state riprese dallo studio di Turker (2008), in quanto validate e già usate per analizzare la sostenibilità aziendale.

La seconda sezione analizza il processo decisionale partecipativo, tramite risposte basate su scala Likert validata, ripresa da una analisi di Singh *et al.* (2010) sul processo decisionale partecipativo. Lo studio di Singh *et al.* (2010) è focalizzato sulla collaborazione tra dottore e paziente nel prendere decisioni, di conseguenza, per riportarle al contesto aziendale sono state adattate cambiando i soggetti delle domande. Tramite l'adattamento al contesto aziendale del suddetto studio è stato possibile prevedere la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale sotto vari aspetti partendo dalla fase preparativa alla decisione fino ad arrivare alla scelta tra le varie alternative proposte. Al fine di riportare le affermazioni nell'ambito di sostenibilità, è stato esplicitamente chiesto di valutare il grado di accordo con la partecipazione nel processo decisionale "relativo alle iniziative di sostenibilità".

La terza parte riguarda la soddisfazione dei dipendenti connessa al processo di decision making. Anche per questa parte sono state prese le domande da un paper di Holmes-Rovner (1996) in modo che la scala Likert di risposta fosse validata. Il loro studio tratta proprio la soddisfazione a seguito di un processo decisionale in ambito medico, quindi, anche in questo caso è stato necessario riadattare le domande al contesto aziendale.

Come per la precedente parte, è stato chiesto di indicare il livello di soddisfazione con la partecipazione al processo decisionale esclusivamente per l'adozione di pratiche di sostenibilità.

Nell'ultima sezione sono state poste alcune domande demografiche per ottenere una panoramica del campione oggetto di analisi. Le domande rigguardano: genere, livello di educazione, area geografica, esperienza lavorativa – differenziando tra <1 anno, 1-3, 4-6, 7-10, >10 - posizione lavorativa – entry level/junior staff, mid level/supervisor, senior manager/department head, executive/c-levl, e settore in cui lavorano.

Per quanto riguarda l'analisi dei dati utili a ricercare la relazione tra le variabili, verranno effettuate tramite il software SPSS.

Tale software SPSS verrà utilizzato per analizzare le tre domande di ricerca e verrà svolta una mediazione semplice. Questo metodo permette di analizzare sia la regressione semplice tra il processo di decision making partecipativo e la sostenibilità aziendale (RQ) sia la relazione tra il processo decisionale partecipativo e la soddisfazione dei dipendenti (SQ1). Infine, la stessa analisi permette di valutare l'effetto indiretto del processo decisionale partecipativo sulla soddisfazione dei dipendenti mediato della sostenibilità aziendale (SQ2).

La Figura 19 rappresenta il modello concettuale dell'analisi precedentemente descritta.

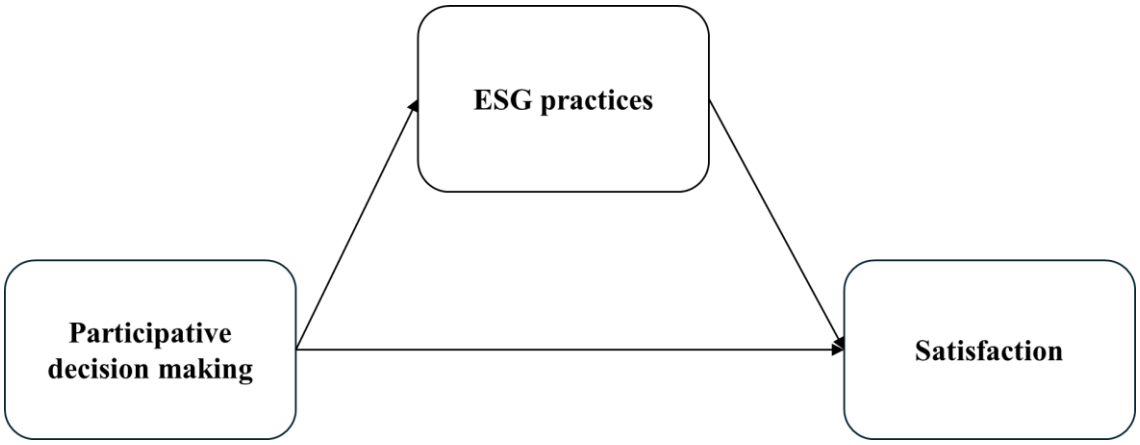

Figura 19: Modello concettuale delle tre domande di ricerca

4 Analisi dei risultati

Nel presente capitolo si espongono le analisi effettuate per rispondere alla domanda di ricerca e alle due sotto-domande tramite l'utilizzo del software SPSS.

Il campione oggetto della presente analisi, riportato nella Tabella 5, risulta costituito da 214 unità statistiche.

Tra queste, il 52% è di genere femminile, il 47% di genere maschile e si rileva una sola osservazione in corrispondenza dell'alternativa "Non-binary / third gender" presente nel questionario somministrato.

In relazione all'area geografica di appartenenza, si osserva che la maggior parte dei rispondenti (71%) proviene da Paesi europei; seguono l'11% dall'Australia, il 7% dal continente asiatico e un ulteriore 7% dall'America del Sud, mentre il più basso numero di rispondenti (4%) vive nel Nord America.

Quanto al livello di istruzione del campione, dalle analisi delle statistiche descrittive è risultato che una significativa maggioranza (48%) di rispondenti dispone di un titolo di laurea di primo livello. Dei restanti, il 28% ha conseguito una laurea magistrale, il 22% afferma di disporre di un grado di istruzione inferiore e solo il 2% degli intervistati ha intrapreso un percorso di dottorato.

Variables	n	%
Campione totale	**214**	
Gender		
Male	101	47%
Female	112	52%
Non-binary / third gender	1	0,5%
Education		
High school or below	48	22%
Bachelor's degree	103	48%
Master's degree	59	28%
Doctorate degree	4	2%
Geographical area		
Europe	151	71%
North America	8	4%
South America	16	7%
Asia	15	7%
Australia	24	11%
Job tenure		
Less than 1 year	33	15%
1-3 years	90	42%
4-6 years	41	19%
7-10 years	20	9%
More than 10 years	30	14%
Job position		
Entry-level/Junior Staff	115	54%
Mid-level/Supervisor	94	44%
Senior Manager/Department Head	5	2%
Executive/C-level	0	0%
Industry		
Technology	65	30%
Healthcare	20	9%
Finance	30	14%
Manufacturing	14	7%
Retail	11	5%
Education	21	10%
Agriculture	3	1%
Other	50	23%

Tabella 5: Composizione del campione

Guardando alla posizione lavorativa, si riporta che quasi la totalità del campione opera a un livello di qualifica medio-basso: infatti, il 54% ha selezionato l'alternativa "Entry-level / Junior Staff" e il 44% l'opzione "Mid-level / Supervisor"; solo il 2% del campione ricopre il ruolo di Capo Dipartimento o un ruolo di livello Senior e non è stata rilevata alcuna osservazione per soggetti Executive o C-level.

Coerentemente con tale scenario, analizzando i risultati relativi alla "Job Tenure" è emerso che il 42% dei rispondenti afferma di lavorare per il proprio datore di lavoro per un periodo compreso tra 1 e 3 anni. Le restanti osservazioni si distribuiscono in maniera abbastanza uniforme tra coloro che lavorano da meno di un anno per lo stesso capo (15%), coloro che continuano a lavorare nella stessa azienda da 4 - 6 anni (19%) e soggetti che

sono stabili in azienda da più di 10 anni (14%). Il rimanente 9% riporta una durata del proprio contratto di lavoro pari a 7 - 10 anni.

Per una migliore contestualizzazione dei risultati delle analisi svolte e descritte nei paragrafi successivi, si sottolinea che la più alta percentuale di osservazioni (30%) si concentra nel settore tecnologico. Risulta a ogni modo rilevante la partecipazione al campione di dipendenti coinvolti nell'ambito finanziario (14%), educazione (10%), sanità (9%), manufatturiero (7%) e retail con il 5% di osservazioni. Solo l'1% dei rispondenti lavora nel settore agricolo, mentre il 23%, ha selezionato l'opzione "Altro".

Come esposto in precedenza, il questionario è stato suddiviso in tre sezioni principali, ciascuna progettata per misurare costrutti differenti: il processo decisionale partecipativo (PDM), l'adozione di pratiche ESG all'interno dell'azienda e la soddisfazione dei dipendenti. Per determinare se le singole variabili collegate alle domande appartengano ai rispettivi costrutti e siano esplicative di essi, è stata effettuata una Confirmatory Factor Analysis (CFA). Questa analisi consente di verificare se un insieme di variabili osservabili possano essere utili a identificare uno o più fattori latenti non osservabili tramite il questionario.

Nel nostro caso, i tre fattori latenti corrispondono alle tre sezioni del questionario. Il primo costrutto è composto da 18 differenti variabili, il secondo da 17 e infine l'ultimo da 6.

Per valutare la solidità del modello a tre fattori latenti, sopra riportata, sono state utilizzate alcune metriche statistiche, Tabella 6.

Chi-square test

Model	X^2	df	p
Baseline model	8348.458	820	
Factor model	2090.897	776	< .001

Other fit measures

Metric	Value
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.065
Goodness of fit index (GFI)	0.913

Note. The estimator is ML.

Tabella 6: Metriche statistiche per valutare la solidità del costrutto a tre fattori

Il primo è il metodo del *Maximum Likelihood*, che stima il valore di chi-quadro (χ^2), sia per l'intero campione sia per il modello fattoriale. Il chi-quadro misura la discrepanza tra la matrice di covarianza del campione e quella stimata dal modello.

Nel presente modello, il valore di χ^2 è pari a 2090,897 con 776 gradi di libertà e un valore di p-value<0.001; essendo il p-value minore di 0,005 attesta la significatività statistica del modello proposto. Seppur l'elevato valore di χ^2 suggerisce che le variabili siano tra loro associate, il valore del chi-quadro aumenta all'aumentare della dimensione del campione, il che non permette di dire se il modello sia del tutto solido. Di conseguenza, è necessario considerare altre metriche per una valutazione più precisa.

Un'altra metrica adottata è quella dello *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), una misura della discrepanza media standardizzata tra la matrice di covarianza del campione e quella del modello creato. Con un valore di 0,065 inferiore al valore reputato generalmente buono di 0,08 (Hu & Bentler, 2009), questo indice ci suggerisce un buon adattamento del modello creato.

Infine, ultima metrica è quella della *Goodness of Fit Index* (GFI), che rappresenta la proporzione della varianza del modello rispetto alla varianza totale. Il valore ottenuto è pari a 0,913 superiore a 0,09 valore di un buon adattamento (Hu & Bentler, 2009).

Dopo aver verificato l'adattamento del modello, è possibile analizzare i singoli indicatori dei tre fattori sottostanti.

La Tabella 7 riporta i singoli fattori utilizzati per la costruzione del modello di CFA, inclusi i coefficienti di relazione ipotizzata, che indicano la forza della correlazione tra gli indicatori e i fattori: più il dato è alto più la relazione è forte.

Factor loadings

						95% Confidence Interval		
Factor	**Indicator**	**Estimate**	**Std. Error**	**z-value**	**p**	**Lower**	**Upper**	**Std. Est. (all)**
PDM	PARTDECMAK_1	0.879	0.080	10.920	< .001	0.721	1.037	0.667
	PARTDECMAK_2	0.925	0.075	12.393	< .001	0.779	1.072	0.733
	PARTDECMAK_3	1.140	0.088	12.942	< .001	0.968	1.313	0.756
	PARTDECMAK_4	1.013	0.082	12.417	< .001	0.853	1.172	0.734
	PARTDECMAK_5	0.985	0.071	13.829	< .001	0.846	1.125	0.792
	PARTDECMAK_6	1.029	0.078	13.276	< .001	0.877	1.181	0.770
	PARTDECMAK_7	0.999	0.075	13.367	< .001	0.853	1.146	0.774
	PARTDECMAK_8	1.109	0.075	14.786	< .001	0.962	1.256	0.828
	PARTDECMAK_9	1.028	0.099	10.377	< .001	0.834	1.222	0.641
	PARTDECMAK_10	0.994	0.078	12.813	< .001	0.842	1.146	0.751
	PARTDECMAK_11	1.169	0.081	14.461	< .001	1.011	1.328	0.816
	PARTDECMAK_12	1.169	0.080	14.652	< .001	1.013	1.325	0.823
	PARTDECMAK_13	1.156	0.076	15.205	< .001	1.007	1.305	0.843
	PARTDECMAK_14	1.222	0.080	15.328	< .001	1.066	1.378	0.847
	PARTDECMAK_15	1.130	0.078	14.400	< .001	0.976	1.284	0.814
	PARTDECMAK_16	1.169	0.088	13.241	< .001	0.996	1.342	0.768
	PARTDECMAK_17	1.152	0.085	13.585	< .001	0.985	1.318	0.782
ESG	ESG_1	1.202	0.092	13.047	< .001	1.021	1.382	0.764
	ESG_2	1.277	0.088	14.494	< .001	1.105	1.450	0.820
	ESG_3	1.315	0.101	13.010	< .001	1.117	1.513	0.763
	ESG_4	1.419	0.091	15.558	< .001	1.240	1.598	0.859
	ESG_5	1.194	0.098	12.193	< .001	1.002	1.386	0.728
	ESG_6	1.275	0.094	13.588	< .001	1.091	1.459	0.785
	ESG_7	1.154	0.106	10.860	< .001	0.946	1.363	0.667
	ESG_8	1.317	0.096	13.785	< .001	1.130	1.504	0.793
	ESG_9	1.164	0.094	12.396	< .001	0.980	1.348	0.737
	ESG_10	1.128	0.095	11.915	< .001	0.942	1.313	0.716
	ESG_11	1.127	0.096	11.726	< .001	0.938	1.315	0.707
	ESG_12	0.903	0.082	10.967	< .001	0.742	1.064	0.673
	ESG_13	1.084	0.096	11.280	< .001	0.896	1.272	0.688
	ESG_14	0.845	0.082	10.266	< .001	0.684	1.006	0.638
	ESG_15	0.729	0.081	8.994	< .001	0.570	0.888	0.574
	ESG_16	0.499	0.078	6.399	< .001	0.346	0.652	0.427
	ESG_17	0.389	0.071	5.477	< .001	0.250	0.529	0.370
	ESG_18	0.512	0.080	6.407	< .001	0.355	0.669	0.428
SATISF	SATIS_1	1.344	0.082	16.463	< .001	1.184	1.504	0.887
	SATIS_2	1.290	0.078	16.445	< .001	1.136	1.443	0.886
	SATIS_3	1.322	0.080	16.500	< .001	1.165	1.479	0.888
	SATIS_4	1.039	0.077	13.465	< .001	0.888	1.191	0.779
	SATIS_5	1.365	0.085	16.027	< .001	1.198	1.531	0.872
	SATIS_6	1.348	0.079	17.062	< .001	1.193	1.503	0.905

Tabella 7: Tabella dei fattori e degli indicatori

Come è possibile notare, tutti i valori hanno un coefficiente maggiore di 0,7. Tale valore rappresenta la soglia minima per una buona relazione tra l'indicatore e il fattore latente, impattando quest'ultimo in maniera statisticamente significativa, p-value<0.001.

Osservando i risultati, per il primo costrutto teorico, PDM, il valore massimo è pari a 1,222 assunto dall'indicatore PARTDECMAK_14 ("*Manager clearly outlines the potential challenges or side effects of each option*") mentre il valore più basso 0,879 PARTDECK_1 ("*Manager explicitly outlines the goals of the meeting*"). Per il costrutto ESG, il valore massimo è di 1,419 per ESG_4 ("*My company targets sustainable growth which considers future generations*") mentre quello minimo è di 0,389 per ESG17 ("*My company always pays its taxes on a regular and continuing basis*"). Per l'ultimo fattore Satisfaciton, il valore massimo è di 1,348 per la variabile SATIS_6 ("*I am satisfied with the overall decision made*"), mentre il minimo è pari a 1,039 per SATIS_4 ("*I expect to successfully follow through with the decision made*").

Infine, per testare la validità discriminante dei tre costrutti, Tabella 8, sono state svolte due analisi: Average Variance Extracted (AVE) e HeteroTrait-MonoTrait ratio (HTMT), utili a dimostrare che i fattori creati non misurino lo stesso concetto sottostante.

Average variance extracted		**Heterotrait-monotrait ratio**		
Factor	**AVE**	**PDM**	**ESG**	**SATISF**
PDM	0.598	1.000		
ESG	0.509	0.718	1.000	
SATISF	0.763	0.803	0.723	1.000

Tabella 8: Analisi di validità

L'AVE misura la quantità di varianza media estratta dal singolo fattore rispetto alla varianza totale. I valori per SHARED, ESG e SATISF sono rispettivamente 0.598, 0.509 e 0.763, tutti superiori a 0,5 che indica una buona convergenza dei fattori.

L'HTMT valuta la misura in cui i tre fattori creati siano distinti e non misurino lo stesso concetto sottostante. In particolare, HTMT è un rapporto tra la correlazione media tra indicatori di diversi costrutti e la correlazione media tra indicatori dello stesso costrutto. I valori per SHARED, ESG e SATISF sono relativamente bassi, minori di 1, il che indica che i fattori sono distinti tra loro.

Infine, è stata misurata l'affidabilità del modello (Reliability), Tabella 9, misurata dai coefficienti omega e alfa. Questi vanno da 0 a 1, più è alto il valore e più è affidabile il modello. In questo caso, tutti e due i coefficienti sono superiori al valore soglia di 0,9 indicando un'eccellente affidabilità del modello.

Reliability		
	Coefficient ω	**Coefficient α**
PDM	0.962	0.961
ESG	0.940	0.941
SATISF	0.950	0.949
total	0.965	0.972

Tabella 9: Affidabilità del modello

Il risultato di tale modello, non solo verifica l'appartenenza delle variabili ai fattori latenti, ma genera una nuova variabile che indica il punteggio fattoriale per ogni partecipante dei tre costrutti, utile a ridurre la dimensionalità dei dati

Di conseguenza, ciascuna osservazione del campione ha un punteggio per ogni costrutto latente utile a indicare il grado di sostenibilità dell'azienda in cui lavora, variabile ESG, la sua partecipazione al processo di decision making per temi di sostenibilità, PDM, e la sua soddisfazione con la partecipazione al processo decisionale, SATISF.

Dopo aver svolto la Confirmatory Factory Analysis al fine di rispondere alle tre domande di ricerca del presente studio, si è effettuata un'analisi di mediazione semplice. Pur trattandosi di un'unica analisi, quest'ultima consente di rispondere simultaneamente a tutte e tre le domande di ricerca. Infatti, la mediazione semplice si compone di due regressioni semplici e di un'analisi finale che misura l'effetto indiretto della variabile indipendente sulla variabile dipendente attraverso un mediatore.

L'analisi è stata effettuata utilizzando il metodo del *bootstrapping* implementato nella macro SPSS PROCESS, uno strumento utile a compiere varie analisi statistiche.

In questo caso, è stata impostata quale variabile indipendente la sostenibilità aziendale, ESG, come variabile dipendente la soddisfazione, SATISF, e per mediare la partecipazione al processo decisionale, PDM.

OUTCOME VARIABLE:							
ESG							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,680	,462	,613	181,877	1,000	212,000	,000
Model							
	coeff	se	t	p	LLICI	ULCI	
constant	1,726	,249	6,923	,000	1,235	2,218	
PDM	,659	,049	13,486	,000	,562	,755	
OUTCOME VARIABLE:							
SATISF							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,801	,641	,632	181,595	2,000	211,000	,000
Model							
	coeff	se	t	p	LLICI	ULCI	
constant	-,382	,280	-1,361	,175	-,934	,171	
PDM	,685	,068	10,136	,000	,552	,818	
ESG	,367	,070	5,267	,000	,230	,505	
DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF ESG ON SATISFACTION							
Direct effect of ESG on Satisfaction							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
	,685	,068	10,136	,000	,552	,818	
Indirect effet(s) of ESG on Satisfaction							
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
ESG	,242	,059	,132	,360			

Tabella 10: Analisi di mediazione metodo Bootstrapping

I risultati del modello di *bootstrapping* vengono riportati nella Tabella 10.

Nella prima parte dell'analisi è stata effettuata una regressione semplice tra la variabile indipendente PDM e la variabile mediatrice ESG.

Dai risultati ottenuti è osservabile un coefficiente di regressione pari a 0,659 con un p-value minore di 0,001, che indica che il modello è significativo, p-value è minore del valore soglia di 0,05. Il coefficiente positivo implica e che l'impatto di PDM su ESG, oltre a essere positivo è anche un impatto abbastanza forte. Infatti, se la variabile indipendente aumentasse di un'unità la variabile dipendente aumenterebbe di 0,659.

Questa regressione, oltre a spiegare la prima parte del modello di mediazione è utile per rispondere alla domanda di ricerca complessiva del presente lavoro.

La seconda analisi riguarda due regressioni semplici, una tra la variabile indipendente PDM e la variabile dipendente SATISF, e un'altra tra il mediatore ESG (considerato come variabile indipendente della seconda regressione), e la variabile dipendente SATISF. Questa analisi è utile a identificare sia l'effetto diretto della variabile indipendente dell'intero modello sulla variabile dipendente, sia a determinare se vi è un impatto del mediatore sulla variabile dipendente.

In particolare, per quanto riguarda la regressione tra PDM e SATISF, il coefficiente di regressione è pari a 0,685 con un p-value <0,001, indicando un effetto diretto positivo e significativo. Questa regressione risponde alla prima sotto-domanda di ricerca. Per quanto riguarda la regressione tra ESG e SATISF, il modello risulta significativo p-value <0,001 con un effetto positivo pari al coefficiente 0,0367.

Avendo identificando un impatto della variabile indipendente sul mediatore e l'effetto di quest'ultimo sulla variabile dipendente, nell'ultima parte del modello si vuole quantificare l'impatto indiretto della variabile indipendente sulla variabile dipendente per mezzo del mediatore, terza domanda di ricerca.

I risultati del modello evidenziano che l'effetto indiretto è positivo e pari a 0,242, inoltre, in quanto l'intervallo di confidenza del 95% ha un limite inferiore pari a 0,132 e un limite superiore pari a 0,360, non includendo lo zero l'effetto indiretto è statisticamente significativo, dimostrando che la relazione tra la partecipazione decisionale e la soddisfazione lavorativa è in parte mediata dalla sostenibilità aziendale.

Alla luce di quanto osservato possiamo affermare che il modello teorico della Figura 19 è confermato.

5 DISCUSSIONE

Il presente capitolo fornisce un'analisi dettagliata dei risultati emersi dall'analisi dei dati del capitolo precedente. Verrà illustrato come i risultati siano collegati alla domanda di ricerca e alle due sotto-domande, spiegando in che modo questi arricchiscano sia letteratura teorica sia le pratiche aziendali. Infine, saranno analizzate le limitazioni dello studio e le possibili future ricerche.

Per quanto riguarda i risultati legati alla domanda di ricerca principale (RQ) l'analisi dei dati ha evidenziato che l'implementazione di un processo decisionale partecipativo ha un forte impatto positivo sulla sostenibilità aziendale, determinando un aumento complessivo della sostenibilità.

Questo risultato può essere attribuito a una maggiore condivisione delle conoscenze tra dipendenti e decisori, che consente di trovare soluzioni innovative e di migliorare la performance sostenibile.

Inoltre, possiamo concludere che l'inclusione dei dipendenti nel processo decisionale gioca un ruolo fondamentale nel raggiungimento di tutti gli obiettivi aziendali, indipendentemente se si tratti di obiettivi finanziari o di sostenibilità. Ciò suggerisce che l'inclusione dei dipendenti è un fattore chiave per il raggiungimento di un vantaggio competitivo e per la sopravvivenza dell'azienda a lungo termine.

Successivamente sono state indagate le due sotto-domande di ricerca.

La prima sotto-domanda che riguarda l'impatto del processo decisionale partecipativo sulla soddisfazione dei dipendenti trova risposta nell'analisi dei dati. Infatti, è stato verificato che l'implementazione del processo di decision making partecipativo riguardo a tematiche di sostenibilità fa incrementare la soddisfazione dei dipendenti.

Questo risultato ci permette di collegare la soddisfazione anche a decisioni non prettamente collegate alle mansioni lavorative quotidiane ma a valori più ampi, come la sostenibilità

Infine, per quanto concerne l'ultima sotto-domanda, l'analisi evidenzia non solo un impatto diretto del processo di decision making partecipativo sulla soddisfazione dei dipendenti ma anche un impatto indiretto, mediato dalle adozioni di pratiche sostenibili delle aziende. Questo indica che parte dell'effetto positivo del processo decisionale sulla soddisfazione è dovuto al miglioramento della sostenibilità che a sua volta impatta la soddisfazione.

L'effetto sulla soddisfazione delle due sotto-domande potrebbe essere spiegato dai crescenti valori etici e di sostenibilità condivisi dai dipendenti, i quali attribuiscono sempre maggior importanza alle pratiche di sostenibilità dell'azienda.

5.1 Contributi teorici

In primo luogo, la presente ricerca contribuisce alla letteratura sulla sostenibilità, un tema di attualità in continua evoluzione, che necessità sempre più di nuovi studi che propongano nuovi costrutti teorici ed empiri.

Più specificamente, l'analisi contribuisce a colmare il gap nella letteratura, discusso nel Capitolo 2. In particolare, è stato esposto come esista una carenza di studi che esplorino l'effetto della partecipazione al processo decisionale sulla sostenibilità aziendale. Lacuna evidenziata anche da Farooq *et al.* (2019), cha ha costituito il paper di partenza per la presente analisi.

Mentre la letteratura esistente si concentra prevalentemente sull'analisi degli effetti del decision making partecipativo sui dipendenti, il presente studio offre una prospettiva diversa, analizza gli effetti sulla sostenibilità aziendale complessiva. Il presente studio, definendo come la stessa partecipazione volontaria dei dipendenti al processo decisionale comporti un aumento della sostenibilità dell'azienda, contribuisce a offrire una nuova prospettiva circa la teoria sulla HR, la quale evidenzia collegamenti tra i dipendenti e la sostenibilità soltanto per mezzo di strumenti e pratiche finalizzati a favorire la sostenibilità dei dipendenti.

In aggiunta, la ricerca fornisce una visione nuova del processo decisionale non soltanto come un metodo organizzativo finalizzato a prendere decisioni di natura economica, ma anche come uno strumento utile per incrementare la sostenibilità aziendale.

Per quanto riguarda la soddisfazione dei dipendenti, sebbene la letteratura abbia già dimostrato più volte l'effetto positivo del processo decisionale partecipativo sulla soddisfazione, il presente studio amplia questa relazione Esso dimostra che la partecipazione al decision making non influisce solo su decisioni organizzative ma anche su quelle di natura sostenibile, estendendo il concetto di soddisfazione a una sfera più ampia.

Infine, viene fornita una nuova prospettiva dell'impatto del processo decisionale partecipativo sulla soddisfazione, non solo come effetto diretto ma anche indiretto mediato dalle pratiche ESG. Questo aspetto arricchisce la letteratura dimostrando come il processo decisionale aumenti la soddisfazione anche indirettamente per mezzo della sostenibilità.

5.2 Implicazioni manageriali

I risultati dell'analisi svolta evidenziano implicazioni significative per le strategie di sostenibilità delle aziende e forniscono interessanti spunti di riflessione per i manager su come migliorare la sostenibilità della loro azienda.

L'analisi evidenzia l'importanza della partecipazione dei dipendenti nel processo decisionale (Partecipative Decision Making) e come questa consenta di migliorare la percezione della sostenibilità dell'azienda.

Innanzitutto, la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale di un'impresa comporta un ***aumento della soddisfazione*** degli stessi, in quanto riesce a soddisfare il proprio bisogno di "self-actualization (Miller & Monge, 1986)", il desiderio di potere esprimersi ed essere ascoltati dal management, facendosi apprezzare per tutto il potenziale che possiedono e che non riescono normalmente a esprimere nella routine lavorativa quotidiana.

Quindi partecipare al processo decisionale dell'azienda, consente di far sentire più integrato il dipendente, comporta la percezione che le sue opinioni vengano apprezzate e riconosciute e che abbiano effettivamente contribuito alla decisione aziendale finale, generando un senso di utilità e un aumento della sua soddisfazione.

Questo tema è particolarmente importante per i responsabili HR di un'azienda che dovrebbero non solo facilitare la cooperazione tra dipendenti (manageriali e non), ma creare anche una cultura positiva sul posto di lavoro, promuovendo la condivisione delle informazioni, migliorando la produttività e l'adattabilità, aiutando l'azienda a raggiungere i suoi obiettivi di sostenibilità.

Un processo decisionale partecipativo facilita la ***condivisione di conoscenza*** in quanto le decisioni riguardano maggiormente il lavoro dei dipendenti che ne hanno una maggiore conoscenza rispetto ai manager e apportando le loro competenze facilitano il confronto sulle alternative per risolvere un problema.

Il maggior coinvolgimento dei lavoratori porterà a farli sentire più stimolati e motivati aumentando la loro produttività (vedi anche teoria di Lowin, 1968), mentre lo scambio di conoscenza e la condivisione di idee consente non solo di sviluppare una soluzione migliore ma di far sentire più vicini i dipendenti all'azienda perché ne condividono obiettivi e strategie.

Questo stato di soddisfazione attiva un ulteriore beneficio per l'azienda ***l'aumento della produttiva lavorativa*** del dipendente.

Diretta conseguenza dell'aumento della soddisfazione e della condivisione delle informazioni interne all'azienda è proprio un incremento della produttività dei dipendenti.

In particolare, il flusso di conoscenze all'interno dell'azienda fa sì che tutti i dipendenti acquisiscano nuove conoscenze e che, proprio tramite l'aumento delle conoscenze complessive, i dipendenti saranno sempre più in grado di prendere decisioni consapevoli e migliori con un effetto positivo sulla loro produttività (vedi Miller & Monge, 1986) e allo stesso modo, la soddisfazione farà aumentare la motivazione e quindi la loro produttività (vedi French *et al.*, 1960).

Questo studio suggerisce anche il legame tra partecipazione al decision making dei dipendenti e sviluppo sostenibile dell'azienda.

I giovani, in particolare, sono i soggetti più sensibili alle tematiche di sostenibilità, per diverse ragioni culturali, eventi climatici e ambientali esterni, indipendentemente dal loro stato di gender.

La partecipazione ai processi decisionali in ambito sviluppo sostenibile fa sì che i dipendenti si sentano maggiormente stimolati a poter partecipare al cambiamento della propria azienda e, soprattutto, aumentino il livello di autostima in quanto lavorano per una azienda riconosciuta con uno scopo socio-ambientale.

Questo studio suggerisce che l'applicazione del decision making participativo alle tematiche di sostenibilità aiuta l'azienda a raggiungere i suoi obiettivi di sostenibilità grazie a un aumento dell'attraction/retention dei dipendenti, una maggiore motivazione del dipendente, un aumento della produttività che favoriscono l'aumento della reputazione aziendale e quindi un miglioramento della sua performance economica.

5.3 Limitazioni e ricerche future

La presente ricerca presenta alcuni limiti che è opportuno approfondire con possibili studi futuri.

Il primo limite riguarda il campione utilizzato per l'analisi. Infatti, seppur sono state raccolte 214 osservazioni, il numero potrebbe non essere sufficiente per generalizzare concetti così ampi e differenti tra le diverse aziende come il processo decisionale e la sostenibilità. Studi futuri potrebbero analizzare il fenomeno con un campione più ampio in modo da offrire una maggiore solidità statistica e una migliore rappresentazione dei risultati.

Un secondo limite riguarda il contesto geografico. Infatti, pur avendo svolto un questionario in tutto il mondo, il 71% delle osservazioni proveniva dai Paesi Europei. Poiché i valori legati alla partecipazione dei dipendenti nelle aziende e, soprattutto alla sostenibilità aziendale, potrebbero variare sensibilmente tra le singole aree geografiche,

ciò potrebbe aver influenzato i risultati. A tal proposito futuri studi potrebbero analizzare il fenomeno in maniera più differenziata da un punto di vista geografico.

Sempre in riferimento al questionario, un ulteriore limite riguarda la costruzione dello stesso. Infatti, per misurare il processo decisionale partecipativo e la soddisfazione sono state utilizzate scale validate prese dal contesto medico e riadattate. Ciò potrebbe influenzare la validità dei risultati ottenuti, quindi, studi futuri potrebbero utilizzare scale Likert più precise.

Inoltre, studi futuri potrebbero combinare analisi quantitative e qualitative per analizzare il fenomeno fornendo una comprensione più approfondita delle motivazioni degli effetti analizzati e, con un metodo longitudinale, verificare come possano cambiare nel tempo i tre costrutti osservati.

6 CONCLUSIONI

Il presente studio, dopo aver esaminato l'evoluzione della sostenibilità e la sua crescente importanza nelle politiche aziendali, mettendo in luce i benefici prodotti derivanti dalla sua implementazione, ha individuato nel processo di decision making partecipativo una soluzione alternativa al crescente problema della sostenibilità aziendale.

Dall'analisi della letteratura è emersa un'ulteriore possibile conseguenza del processo decisionale partecipativo, ossia l'aumento della soddisfazione dei dipendenti. Data la crescente importanza per i dipendenti della sostenibilità, si è, inoltre, ipotizzato che l'aumento della soddisfazione possa essere mediato dalla sostenibilità aziendale.

Per verificare tali assunti è stata condotta una ricerca su un campione di dipendenti di livello inferiore al manager, provenienti da tutto il mondo.

L'analisi ha contribuito a colmare il gap nella letteratura, dimostrando un significativo impatto positivo del processo decisionale partecipativo sulla sostenibilità. I risultati hanno evidenziato un duplice effetto, diretto e indiretto, da parte del processo decisionale partecipativo sulla soddisfazione, mediato dalla sostenibilità.

Alla luce di quanto emerso è possibile affermare che il processo decisionale partecipativo rappresenta un importante fattore di vantaggio competitivo per le aziende. Oltre a contribuire a un miglioramento della sostenibilità aziendale, ha un impatto positivo sulla produttività dei dipendenti, dovuto all'aumento della soddisfazione, con conseguente miglioramento della performance economica.

Inoltre, considerando il crescente interesse per le tematiche ambientali, soprattutto delle nuove generazioni, l'implementazione anticipata del processo decisionale rispetto ai competitor, potrebbe far beneficiare l'azienda di una maggiore attraction di nuovi talenti.

In conclusione, lo studio svolto sottolinea chiaramente come le aziende debbano cambiare la visione classica di management, ridistribuendo il potere decisionale anche ai dipendenti. Solo tramite un coinvolgimento di tutti gli Stakeholder aziendali sarà possibile affrontare in maniera concreta le sfide della sostenibilità, garantendo alle aziende una competitività e una sostenibilità economica a lungo termine.

.

BIBLIOGRAFIA

Agudelo, M. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4(1). https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y

Arndt, H. (2015). Economic development: The History of an Idea. University of Chicago Press.

Barbier, E. B. (1987). The concept of sustainable economic development. Environmental Conservation, 14(2), 101–110. https://doi.org/10.1017/s0376892900011449

Basiago, A.D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. The Environmentalist 19, 145–161. https://doi.org/10.1023/A:1006697118620

Batson, C.D. and Powell, A.A. (2003). Altruism and Prosocial Behavior. In Handbook of Psychology, I.B. Weiner (Ed.). https://doi.org/10.1002/0471264385.wei0519

Berg, A., Schlag, N., & Stuchtey, M. (2015). Getting the most out of your sustainability program. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/getting-the-most-out-of-your-sustainability-program

Black, A. W. (2004). The quest for sustainable, healthy communities. Australian Journal of Environmental Education, 20(1), 33–44. https://doi.org/10.1017/s0814062600002287

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative Decision-Making: an integration of multiple dimensions. Human Relations, 50(7), 859–878. https://doi.org/10.1177/001872679705000705

Bolton, D., & Landells, T. (2020). Brundtland and after. In Springer eBooks (pp. 1–27). https://doi.org/10.1007/978-3-030-22438-7_9-1

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

Bureau Veritas Italia. (2023). CERTIFICAZIONE SA8000. https://www.bureauveritas.it/needs/certificazione-sa8000

Campbell, S. (1996). Green cities, growing cities, just cities: Urban Planning and the Contradictions of Sustainable Development. Journal of the American Planning Association, 62(3), 296–312. https://doi.org/10.1080/01944369608975696

Cantiere del Terzo Settore, (n.d.). La Riforma Del Terzo Settore https://www.cantiereterzosettore.it/wp-content/uploads/2021/02/La-riforma-del-terzo-settore-in-pillole-2.pdf

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4(4), 497–505. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational Stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. Business & Society, 38(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Ciegis, R., Ramanauskiene, J., & Martinkus, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios. Engineering Economics, 62(2). https://doi.org/10.5755/j01.ee.62.2.11609

Claydon, J. (2011). A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model. Social Responsibility Journal, *7*(3), 405–420. https://doi.org/10.1108/17471111111154545

Commissione Europea. (2001). Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf

Committee for Economic Development (CED). (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York.

Cooper, D. E., & Palmer, J. A. (2004). Spirit of the environment: Religion, Value and Environmental Concern. Routledge.

Corporate Leadership Council (2004). Driving Performance and Retention through Employee Engagement (pp. 1-24). Corporate Leadership Council. https://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Daft, R. L. (2021). Organizzazione aziendale.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, *2*(3), 70–76. https://doi.org/10.2307/41166246

Dawe, N. K., & Ryan, K. L. (2003). The faulty Three-Legged-Stool model of sustainable development. Conservation Biology, 17(5), 1458–1460. https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.2003.02471.x

Deringer, F. B., & Initiatives, U. F. (2005). A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment. https://www.unepfi.org/industries/investment/a-legal-framework-for-the-integration-of-environmental-social-and-governance-issues-into-institutional-investment/

Dipartimento per Le Pari Opportunità. (n.d.). Il Bilancio di genere. https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/il-bilancio-di-genere/

Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. Environmental Sciences, 3(2), 83–96. https://doi.org/10.1080/15693430600688831

Earth Overshoot Day (2024). Earth Overshoot Day - #MoveTheDate of Earth Overshoot Day. https://overshoot.footprintnetwork.org/about-earth-overshoot-day/

Ehrlich, G. C. D. a. P. R. (1992). Population, sustainability, and Earth's carrying capacity. BioScience, 42(10), 761–771. https://doi.org/10.2307/1311995https://www.jstor.org/stable/1311995

Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.

Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line. https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf

Elkington, J. (2016). The breakthrough challenge. Bosch Global. https://www.bosch.com/stories/john-elkington/

Elkington, J. (2019). I approach 2020 with trepidation, but something has shifted. The next decade could be exponential. Reuters Events. https://www.reutersevents.com/sustainability/i-approach-2020-trepidation-something-has-shifted-next-decade-could-be-exponential

Elkington, J., (2024). After the ESG backlash, what will the next wave of business sustainability developments bring? Fast Company. https://www.fastcompany.com/91167913/after-the-esg-backlash-what-will-the-next-wave-of-business-sustainability-developments-bring

EUR-Lex. (2013). Direttiva - 2013/34. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32013L0034

EUR-Lex. (2014). Direttiva - 2014/95. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32014L0095

EUR-Lex (2022a). COM (2022) 71 final 2022/0051 (COD). https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:bc4dcea4-9584-11ec-b4e4-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF

EUR-Lex (2022b). Direttiva - 2022/2464. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464

European Commission (n.d.). Finance - Corporate sustainability reporting. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Farooq, O., Farooq, M., & Reynaud, E. (2019). Does Employees' Participation in Decision Making Increase the level of Corporate Social and Environmental Sustainability? An Investigation in South Asia. Sustainability, 11(2), 511. https://doi.org/10.3390/su11020511

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, *2*(4), 54–61. https://doi.org/10.2307/41165405

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, serie Pitman in Business and Public Policy.

French, J. R. P., Israel, J., & As, D. (1960). An Experiment on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions of Decision-Making. Human Relations, 13(1), 3-19. https://doi.org/10.1177/001872676001300101

Fridays For Future. (2023). Fridays For Future is an international climate movement active in most countries and our website offers information on who we are and what you can do. Fridays for Future. https://fridaysforfuture.org/

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA06363190

Friedman. M, (1970). Times, N. Y, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html

García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. Employee Relations, 41(3), 374–388. https://doi.org/10.1108/er-04-2018-0100

Gazzetta Ufficiale. (2017). D.Lgs 3 luglio 2017, n. 117 Codice del terzo settore https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/terzoSettore/1_0_1

GBS - Gruppo Bilancio e Sostenibilità. (2013). Standard GBS 2013 - Principi di redazione del bilancio sociale. https://gruppobilancisostenibilita.org/pubblicazioni/standard-di-ricerca/standard-gbs-2013-%E2%80%93-principi-di-redazione-del-bilancio-sociale

GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2020) ASSIREVI Documento di Ricerca n. 17 Rendicontazione Sociale nel Non-Profit e Riforma del Terzo Settore, FrancoAngeli. https://gruppobilancisostenibilita.org/pubblicazioni/documenti-di-ricerca/rendicontazione-sociale-nel-non-profit-e-riforma-del-terzo-settore-documento-di-ricerca-n-17

Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in Organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. Journal of Management, 21(3), 395–421. https://doi.org/10.1177/014920639502100302

Global reporting initiatives – GRI. (2023). Consolidated Set of Standards https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/

Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). 2023. Global Sustainable Investment Review 2022, sixth edition. https://www.gsi-alliance.org/members-resources/gsir2022/

Goodland, R. J. A. (1995). The concept of environmental sustainability.

Gottlieb, R. S. (2003). This sacred earth: Religion, Nature, Environment. Routledge.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 48–58. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48

Grober, U. (2012). Sustainability: A Cultural History.

Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2019). Five ways that ESG creates value. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value

Henriksson, H. (2023). Rapidly scaling a green steel start-up. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/henrik-henriksson-rapidly-scaling-a-green-steel-start-up

Hicks, J. (1962). Value and capital: An Inquiry into Some Fundamental Principles of Economic Theory.

Holmes-Rovner, M., Kroll, J., Schmitt, N., Rovner, D. R., Breer, M. L., Rothert, M. L., Padonu, G., & Talarczyk, G. (1996). Patient Satisfaction with Health Care Decisions. Medical Decision Making, 16(1), 58–64. https://doi.org/10.1177/0272989x9601600114

IAASB. (2013). ISAE 3000 (Revised), Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information. https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISAE%203000%20Revised%20-%20for%20IAASB.pdf

IIRC International Integrated Reporting Council (2013). Il Framework <IR> internazionale. https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf

ISO. (2023). ISO 50001, Energy management. ISO. https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html

ISO. (n.d.- a). ISO 14001:2015. https://www.iso.org/standard/60857.html

ISO. (n.d.- b). ISO 30415:2021. https://www.iso.org/standard/71164.html

Jabareen, Y. (2006). A new conceptual framework for sustainable development. Environment Development and Sustainability, 10(2), 179–192. https://doi.org/10.1007/s10668-006-9058-z

Jing, C., Keasey, K., & Xu, B. (2023). Environmental sustainability and employee satisfaction. Economics Letters, 233, 111402. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2023.111402

Jones, T. M. (1980). Corporate social Responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, *22*(3), 59–67. https://doi.org/10.2307/41164877

Jordan, A., & Voisey, H. (1998). The 'Rio Process': The politics and substantive outcomes of 'Earth Summit II.' Global Environmental Change, 8(1), 93–97. https://doi.org/10.1016/s0959-3780(97)00024-1

Khan, M. A. (1995). Sustainable development: The key concepts, issues and implications. Keynote paper given at the international sustainable development research conference, 27–29 March 1995, Manchester, UK. Sustainable Development, 3(2), 63–69. https://doi.org/10.1002/sd.3460030203

Kidd, C. V. (1992). The evolution of sustainability.

Lee, M. P. (2013). A review of the theories of corporate social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010), Corporate Social Responsibility. International Journal of Management Reviews, 12: 1-7. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0

Lowin, A. (1968). Participative decision making: A model, literature critique, and prescriptions for research. Organizational Behavior and Human Performance, 3(1), 68–106. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90028-7

Maccaferri, A. (2021). Quanto inquina la nostra vita digitale e cosa possiamo fare. Il Sole 24 ORE. https://www.ilsole24ore.com/art/quanto-inquina-nostra-vita-digitale-e-cosa-possiamo-fare-AEQc2wf

Macnaghten, P., & Jacobs, M. (1997). Public identification with sustainable development. Global Environmental Change, 7(1), 5–24. https://doi.org/10.1016/s0959-3780(96)00023-4

Malthus, T. R. (1999). An essay on the principle of population. Oxford University Press, USA.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to Leader*, *2009*(52), 30–36. https://doi.org/10.1002/ltl.327

McKinsey & Company. (2014). McKinsey on Sustainability & Resource Productivity, Number 2. https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/mckinsey-on-sustainability-and-resource-productivity/mckinsey-on-sustainability-and-resource-productivity-number-2

Meadows, D. H. (1972). The limits to growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. Universe Pub.

Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development. Environmental Impact Assessment Review, 18(6), 493–520. https://doi.org/10.1016/s0195-9255(98)00019-5

Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Cogent Social Sciences, 5(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531

Mill, J. S. (1882). Principles of political economy: With Some of Their Applications to Social Philosophy.

Miller K.I., Monge P. R (1986). "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytical Review", Academy of Management Journal", Vol. 29, No.4, pp. 727-753.

Ministero Del Lavoro E Delle Politiche Sociali. (2019). Decreto del 4 luglio 2019 Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, Decreto del 4 luglio 2019. https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-04072019-Adozione-linee-guida-redazione-bilancio-sociale-enti-Terzo-settore.pdf

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. (2021). Presentato il Rapporto sul Capitale Naturale: sarà il faro nella strategia nazionale per la Biodiversità | https://www.mase.gov.it/comunicati/presentato-il-rapporto-sul-capitale-naturale-sara-il-faro-nella-strategia-nazionale-la

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. (n.d.). L'Agenda 2030 https://www.mase.gov.it/pagina/lagenda-2030

Ministero dell'Interno. (2007). Osservatorio per la finanza e la contabilità degli Enti Locali, Linee guida per la rendicontazione sociale negli Enti Locali, 7giugno 2007 di cui all'art. 2 del D.Lgs. 267/00 (Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali). https://www.dec.unich.it/documenti/__0__uda/__1__dec/__57__aree_ricerca/__1943

9__osservatorio_sulla_rendicontazione_di_sostenibilit_nelle_aziende_abruzzesi/RIFERIMENTI%20NORMATIVI/3_Linee-guida-enti-locali_Ministero.pdf

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "Unstructured" decision processes. Administrative Science Quarterly, 21(2), 246. https://doi.org/10.2307/2392045

Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. Ecological Indicators, 17, 4–13. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.04.033

Molteni, M. (2007). Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, *2*. https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_2-07_saggio_molteni.pdf

Nazioni Unite. (2023). ONU Italia. La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. ONU Italia. https://unric.org/it/agenda-2030/

Pacheco, G., Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making? Personnel Review, 45(1), 183–200. https://doi.org/10.1108/pr-04-2014-0088

Pasquariello, G. (2020). Il bilancio ambientale | Salvis Juribus. Salvis Juribus | Fatti Salvi I Diritti. http://www.salvisjuribus.it/il-bilancio-ambientale/

Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1989). Economics of natural resources and the environment. Johns Hopkins University Press.

Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment, 27(8), 1221–1232. https://doi.org/10.1002/bse.2064

Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in thechange journey towards sustainability in healthcare: The role of "Green" HRM. Journal of Cleaner Production, 122, 201–211. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031P

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Strategic Direction*, *23*(5). https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth.

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. Sustainability Science, 14(3), 681–695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Harding, R. (1998), Environmental Decision-making. The Roles of Scientists, Engineers and the Public, Federation Press, Sydney

Randstad. (2024). Workmonitor. https://www.randstad.com/workmonitor/

Reboratti, C.E. (1999). Territory, scale and sustainable development. In: E. Becker, T. Jahn, (Eds.): Sustainability and the social sciences: A cross-disciplinary approach to integrating environmental considerations into theoretical considerations. (207-222 p.). Zed Books, London.

Rochlin, S., Bliss, R., Jordan, S., & Kiser, C. Y. (2015). Defining the competitive and financial advantages of corporate responsibility and sustainability. *IO Sustainability, Boston*. https://www.babson.edu/social-innovation-institute/thought-leadership/project-roi/

Roughgarden, J. (1979). Theory of Population Genetics and Evolutionary Ecology: An Introduction. MacMillan Publishing Company.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(5), 749–761. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749

Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. Journal of Cleaner Production, 313, 127963. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127963

SASB (2023a). Overview – Materiality map. https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-finder/

SASB (2023b). Standards. https://sasb.ifrs.org/standards/download/

Schecter, J. (1972). The private world of Richard Nixon. Time, 99(1): 18-19

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain approach. *Business Ethics Quarterly*, *13*(4), 503–530. https://doi.org/10.5840/beq200313435

Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. Leadership & Organization Development Journal, 27(5), 399–414. https://doi.org/10.1108/01437730610677990

Senato della Repubblica. (2022). DDL S. 1427 https://www.senato.it/leg/18/BGT/Schede/FascicoloSchedeDDL/ebook/52096.pdf

Service, L. O. C. L. R. (1949). Point four: Background and Program (International Technical Cooperation Act of 1949).

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical framework. California Management Review, 17(3), 58–64. https://doi.org/10.2307/41162149

Shaler, N. S. (1905) Man and the Earth. New York, Fox, Duffield & company. Retrieved from the Library of Congress, https://www.loc.gov/item/05039133/

Shi, L., Han, L., Yang, F., & Gao, L. (2019). The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, goals, and research Prospects. Sustainability, 11(24), 7158. https://doi.org/10.3390/su11247158

Silvestri, M. (2020). Sviluppo sostenibile: un problema di definizione. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/341344096_Sviluppo_sostenibile_un_problema_di_definizione

Simon, H. A. (1957). Models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting. https://lib.ugent.be/en/catalog/rug01:002048535

Simon, H. A. (1960). The new science of management decision. In *Harper & Brothers eBooks*. https://doi.org/10.1037/13978-000

Singh, S., Butow, P., Charles, M., & Tattersall, M. H. (2010). Shared decision making in oncology: assessing oncologist behaviour in consultations in which adjuvant therapy is considered after primary surgical treatment. Health Expectations, 13(3), 244–257. https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009.00587.x

Sterling, S., & Huckle, J. (Eds.). (1996). Education for Sustainability (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315070650

The Editors of Encyclopaedia Britannica. (1998). Carrying capacity | Population Dynamics, Ecosystems & Environment. Encyclopedia Britannica. https://www.britannica.com/science/carrying-capacity

Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: A scale Development study. Journal of Business Ethics, 85(4), 411–427. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6

UN Environment (2017). With resource use expected to double by 2050, better natural resources use essential for a pollution-free planet. https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/resource-use-expected-double-2050-better-natural-resource-use

UNFCCC (2022). COP27 Reaches Breakthrough Agreement on New "Loss and Damage" Fund for Vulnerable Countries. https://unfccc.int/news/cop27-reaches-breakthrough-agreement-on-new-loss-and-damage-fund-for-vulnerable-countries

UNFCCC (2023). COP 28: What Was Achieved and What Happens Next? https://unfccc.int/cop28/5-key-takeaways#strengthening-resilience

UNI - Ente Italiano di Normazione. (n.d.- a). EN ISO 9000:2000 https://store.uni.com/uni-en-iso-9000-2000

UNI - Ente Italiano di Normazione. (n.d.- b). ISO 26000:2020 https://store.uni.com/uni-en-iso-26000-2020

UNI - Ente Italiano di Normazione. (n.d.- c). UNI/PdR 125:2022 https://store.uni.com/uni-pdr-125-2022

UNI EN ISO 26000:2020 - UNI Ente Italiano di Normazione. (n.d.). https://store.uni.com/uni-en-iso-26000-2020

United Nations (1972). United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm 1972 | United Nations. https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972

United Nations. (n.d.-a). United Nations Millennium Development goals. https://www.un.org/millenniumgoals/

United Nations. (n.d.-b). The Paris Agreement | United Nations. https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement

United Nations. (n.d.-c). COP26: Together for our planet | United Nations. https://www.un.org/en/climatechange/cop26

Van Der Westhuizen, D. W., Pacheco, G., & Webber, D. J. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction. The International Journal of Human Resource Management, 23(13), 2661–2679. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.625967

Varrone (Varro in latino) Marcus Terenzio (37 a.c.). de Re Rustica, Liber I. https://www.thelatinlibrary.com/varro.html

Vinerean, S., Cetina, I., & Dumitrescu, L. (2013). Modeling employee satisfaction in relation to CSR practices and attraction and retention of top talent. DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals). https://doaj.org/article/821f68ef2beb4a47af01dba47ca17ec3

Wade, M. (2017). Good company citizenship: Does governance change the role of companies in society? In Governance and Sustainability Petschow U, Rosenau J, von Weizsacker E. (pp. 186–199). https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351281003-14/good-company-citizenship-mark-wade

WCED. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: "our Common Future."

WIN Worldwide Independent Network of Market Research and opinion poll. (2022). Corporate social Responsibility and the influence on purchase decisions - Win. https://winmr.com/corporate-social-responsibility-and-the-influence-on-purchase-decisions%EF%BF%BC/#_ftn2

Xia, Y., Zhang, L., & Zhao, N. (2016). Impact of participation in decision making on job Satisfaction: An Organizational Communication perspective. The Spanish Journal of Psychology, 19. https://doi.org/10.1017/sjp.2016.56

Zeno. (2020). 2020 ZENO Strength of Purpose Study. https://www.zenogroup.com/insights/2020-zeno-strength-purpose

Li-tze Hu & Peter M. Bentler. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6:1, 1-55 http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118

7 Allegati

Allegato 1: Questionario di ricerca

Allegato 1: Questionario di ricerca l'impatto del processo decisionale partecipativo sulla sostenibilità aziendale

Dear Participant,

Thank you for taking the time to contribute to our study. We are interested in learning about the extent to which ESG practices are implemented in your company, how decisions related to sustainability initiatives are made, and your level of satisfaction with these decisions.

Your responses are confidential, and your participation is highly valued in helping us gain insights into these important topics.

Thank you for your time and valuable input!

1. To what extent do you agree (1 = Strongly disagree, 7 = Strongly agree) with the following statements about the ESG practices implemented by your company?
   - My company participates in activities which aim to protect and improve the quality of the natural environment.
   - My company makes investment to create a better life for future generations.
   - My company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment.
   - My company targets sustainable growth which considers future generations.
   - My company supports nongovernmental organizations working in problematic areas.
   - My company contributes to campaigns and projects that promote the well-being of the society.
   - My company encourages its employees to participate in voluntarily activities.
   - My company emphasizes the importance of its social responsibilities to the society.
   - My company policies encourage the employees to develop their skills and careers.
   - The management of my company is primarily concerned with employees' needs and wants.
   - My company implements flexible policies to provide a good work & life balance for its employees.
   - In my company, the managerial decisions related with the employees are usually fair.
   - My company supports employees who want to acquire additional education.

- My company respects consumer rights beyond the legal requirements.
- My company provides full and accurate information about its products to its customers.
- Customer satisfaction is highly important for my company.
- My company always pays its taxes on a regular and continuing basis.
- My company complies with legal regulations completely and promptly.

2. To what extent do you agree (1 = Strongly disagree, 7 = Strongly agree) with the following statements regarding your participation in the decision-making process related to sustainability initiatives in your company? These decisions may include strategies, policies, or actions aimed at improving environmental, social, and economic sustainability.
   - Manager explicitly outlines the goals of the meeting.
   - Manager reviews recent performance or project history relevant to the current discussion to ensure mutual understanding.
   - Manager considers the employee's social and work-related circumstances.
   - Manager attempts to build rapport through social interaction or empathetic responses.
   - Manager presents evidence supporting the options being discussed.
   - Manager comments on the strength of the evidence.
   - Manager tailors the evidence to the employee's specific circumstances.
   - Manager offers a range of information and determines employee preferences.
   - Manager asks how involved the employee wants to be in the decision-making process.
   - Manager checks that the employee understands what has been discussed.
   - Manager assesses the employee's inclinations or preferences.
   - Manager presents multiple options if appropriate.
   - Manager clearly outlines the procedures involved with each option.
   - Manager clearly outlines the potential challenges or side effects of each option.
   - Manager clearly states the likely benefits of each option.
   - Manager emphasizes that the employee's values play an important role in the decision-making process.

- Manager clarifies that there is time to consider the options before making a final decision.

3. To what extent do you agree (1 = Strongly disagree, 7 = Strongly agree) with the following statements regarding your satisfaction with the participation in the decision-making process related to sustainability initiatives in your company?
   - I am satisfied that I was adequately informed about the issues important to the decision-making process.
   - The decision made was the best possible decision for me personally.
   - I am satisfied that the decision was consistent with my personal values.
   - I expect to successfully follow through with the decision made.
   - I am satisfied that I had the opportunity to be involved in making this decision.
   - I am satisfied with the overall decision made.
4. Gender
   - Male
   - Female
   - Non-binary / third gender
   - Prefer not to say
5. Educational Level
   - High school or below
   - Bachelor's degree
   - Master's degree
   - Doctorate degree
6. Geographical area
   - Europe
   - North America
   - South America
   - Asia
   - Australia
7. Job tenure
   - Less than 1 year

- 1 – 3 years
- 4 – 6 years
- 7 – 10 years
- More than 10 years

8. Job position
   - Entry-level/Junior Staff
   - Mid-level/Superior
   - Senior Manager/Department Head
   - Executive/C-level
9. Industry
   - Technology
   - Healthcare
   - Finance
   - Manufacturing
   - Retail
   - Education
   - Agriculture
   - Other