



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Scienze Economiche e Finanziarie

**CSR nell'era del cambiamento:  
Un'analisi comparativa pre e post Covid-19**

*CSR in the Era of Change:  
A comparative analysis of pre and post Covid-19*

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Zanini Adelino

Tesi di Laurea di:  
Innocenti Arianna Jahel

Anno Accademico 2022 – 2023

## INDICE

INTRODUZIONE.....	3
<b>CAPITOLOPRIMO.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUZIONE ALLA CSR.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introduzione alla CSR .....</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2 I vantaggi della Responsabilità Sociale d'Impresa .....</i>	<i>18</i>
<i>1.3 CSR globale: il Global Compact.....</i>	<i>22</i>
<i>1.4 Sostenibilità aziendale: alcuni principali strumenti utilizzati dalle imprese.....</i>	<i>26</i>
<i>1.4.1 Il Codice Etico.....</i>	<i>26</i>
<i>1.4.2 Particolari standard di comportamento (SA 8000, ISO 26000 e AA1000) .....</i>	<i>29</i>
<i>1.5 Il ruolo dell'Unione Europea nella promozione della responsabilità sociale d'impresa - Il Libro Verde.....</i>	<i>36</i>
<i>1.6 La responsabilità Sociale d'Impresa in Italia .....</i>	<i>40</i>
<i>1.7 Evoluzione e sfide della CSR in Europa: Un confronto tra Paesi .....</i>	<i>44</i>
<b>CAPITOLOSECONDO.....</b>	<b>53</b>
<b>EVOLUZIONE DELLA CSR: ANALISI COMPARATIVA PRE E POST COVID- 19.....</b>	<b>53</b>
<b>2. Introduzione .....</b>	<b>53</b>
<i>2.1 Il contributo delle aziende in tempi “normali” .....</i>	<i>56</i>
<i>2.2 La responsabilità sociale d'impresa ai tempi del Covid-19.....</i>	<i>58</i>
<i>2.3 La situazione in Italia e confronto tra nord e sud.....</i>	<i>72</i>
<i>2.4 Il rapporto tra le imprese e gli stakeholder .....</i>	<i>76</i>
<b>CAPITOLO TERZO .....</b>	<b>84</b>
<b>VERSO UNA SOSTENIBILITA' INTEGRATA: BILANCIO SOCIALE E REPORT INTEGRATO.....</b>	<b>84</b>
<b>3. Introduzione .....</b>	<b>84</b>
<i>3.1 Definizione e contesto della sostenibilità.....</i>	<i>87</i>

<i>3.2 Bilancio Sociale</i> .....	90
<i>3.3 Report Integrato</i> .....	98
<i>3.4 Benefici dell'adozione di un approccio integrato</i> .....	104
<b>CONCLUSIONI</b> .....	113
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	115

## INTRODUZIONE

*“Se non si può misurare qualcosa,  
non si può migliorarla”*

Lord William Thomson Kelvin,

La responsabilità sociale d'impresa (CSR) è diventata un argomento di grande rilevanza nel contesto aziendale contemporaneo. Le aziende, oltre a perseguire obiettivi economici, sono sempre più consapevoli dell'impatto che le loro attività possono avere sulla società e sull'ambiente. La CSR implica l'adozione di politiche e pratiche aziendali che vanno oltre il mero profitto, tenendo in considerazione gli aspetti sociali, ambientali ed etici.

La CSR si pone come un approccio strategico che consente alle imprese di creare valore non solo per sé stesse, ma anche per la società nel suo complesso.

In Italia, la CSR ha assunto un ruolo sempre più centrale nel dibattito pubblico ed è stata oggetto di numerose iniziative politiche a livello nazionale e regionale.

Tuttavia, esistono differenze significative tra le regioni italiane, con il Nord generalmente più avanzato nella promozione della CSR rispetto al Sud. Questa disparità geografica solleva importanti questioni sullo sviluppo equilibrato della

CSR nel Paese e sull'importanza di favorire un approccio omogeneo su tutto il territorio.

A livello Europeo, diversi Stati membri hanno adottato politiche e strumenti per promuovere la CSR e incoraggiare le imprese a integrarla nella propria strategia aziendale. Esaminare tali esperienze può fornire importanti spunti di confronto e contribuire a identificare best practice da adottare al contesto italiano.

La pandemia da Covid-19 ha rappresentato una sfida senza precedenti per le imprese e ha posto l'accento sull'importanza della CSR in un contesto di crisi. La crisi sanitaria ha messo in evidenza la necessità di una maggiore attenzione alla salute e alla sicurezza dei dipendenti, nonché alla sostenibilità delle catene di approvvigionamento e alla resilienza delle comunità locali. Pertanto, è fondamentale analizzare come le imprese abbiano risposto a questa emergenza e come abbiano adottato le proprie politiche e iniziative di CSR per affrontare gli impatti della pandemia.

Nel contesto di questa tesi, si esplorerà l'importanza della CSR in Italia, con uno specifico focus sul confronto tra il Nord e il Sud del Paese. Saranno analizzate le politiche e le iniziative adottate da diversi Stati europei per comprendere le diverse prospettive e le migliori pratiche a livello continentale. Inoltre, si esamineranno gli effetti del Covid-19 sull'approccio alla CSR e come le imprese italiane abbiano reagito a questa crisi senza precedenti.

Infine, in nell'Appendice finale, prenderò brevemente in considerazione il caso di

Accenture, una multinazionale molto attiva nel campo della responsabilità sociale d'impresa. Solleverò domande rilevanti riguardo alla reale capacità di una multinazionale, specialmente in un contesto globale complesso, di agire autenticamente per la responsabilità sociale d'impresa. Attraverso uno sguardo critico e analitico, cercherò di comprendere se l'essere una multinazionale implica, indirettamente, limitazioni che potrebbero influenzare l'effettiva attuazione della responsabilità sociale d'impresa.

# **CAPITOLO PRIMO**

## **INTRODUZIONE ALLA CSR**

### **1. Introduzione alla CSR**

La Responsabilità Sociale d'Impresa ha acquisito un ruolo fondamentale nel panorama politico ed istituzionale. L'interesse per la gestione etica e sostenibile delle imprese ha origini negli anni '70, quando si cominciarono ad affrontare i temi della responsabilità sociale in molti contesti. Da allora, il concetto di RSI si è ampiamente diffuso ed è stato oggetto di numerose ricerche e dibattiti, poiché si è capito che una gestione sostenibile ed etica può portare benefici sia all'impresa che alla società nel suo complesso. Oggi il concetto di Responsabilità Sociale è molto diffuso e apprezzato, ma ci sono ancora realtà che faticano a comprendere il suo valore e non sono disposte ad abbandonare il tradizionale sistema di gestione, che si concentra sull'obiettivo di massimizzare i profitti nel minor tempo possibile.

Negli ultimi anni l'attenzione sulla Responsabilità Sociale d'Impresa è notevolmente aumentata, sia a livello nazionale sia a livello internazionale. Questo ha portato alla creazione di numerosi progetti e iniziative finalizzati a

sviluppare modelli di gestione aziendale più sostenibili e responsabili socialmente. Tra questi, il Green Paper pubblicato dalla Commissione Europea nel 2001 e la successiva Comunicazione nel 2002 hanno svolto un ruolo importante nella definizione delle politiche e delle linee guida per la Responsabilità Sociale d'Impresa nell'Unione Europea. Inoltre, l'ONU ha svolto un ruolo fondamentale nella promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa a livello internazionale, attraverso l'iniziativa del Global Compact<sup>1</sup>. Questa iniziativa ha visto la partecipazione di molte grandi imprese e ha facilitato la diffusione dei concetti di sviluppo sostenibile e difesa dei diritti umani nel contesto aziendale.

Tutto ciò ha contribuito ad aumentare la consapevolezza sulle tematiche legate alla Responsabilità Sociale d'Impresa, spingendo sempre più aziende a sviluppare e implementare politiche e pratiche sostenibili e socialmente responsabili.

Tali iniziative e molte altre hanno contribuito ad influenzare i comportamenti di molte imprese, che si impegnano in attività sociali e comunicano sempre più spesso i loro sforzi in questo campo. In questo capitolo, si introdurrà il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, illustrando i vari elementi inclusi nella definizione.

Attualmente molte imprese hanno annunciato una visione olistica della loro

---

<sup>1</sup> Patto proposto dalle Nazioni Unite con l'obiettivo di incoraggiare aziende di tutto il mondo ad adottare pratiche sostenibili, nel rispetto della responsabilità d'impresa (UNGC: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) (consultato a marzo 2023).



attività, che considera l'impatto sociale e ambientale delle loro azioni, insieme ai risultati economici, una pratica concreta e necessaria per garantire un futuro sostenibile per tutti.

### ***1.1 Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa***

La complessità della definizione di Corporate Social Responsibility (CSR) deriva dalla natura multifattoriale del concetto. Una delle prime definizioni, proposta da H. Bowen<sup>2</sup> nel 1953, si concentrava sui comportamenti attesi dei dirigenti d'impresa nei confronti della società.

La concezione dell'impresa nel tempo è progressivamente passata da “attore orientato al profitto”<sup>3</sup> a “soggetto economico finalizzato ad allineare interessi pubblici e privati mediante il soddisfacimento dei bisogni non solo degli azionisti ma di tutti gli stakeholder, primari e secondari, coinvolti direttamente o indirettamente nell'attività d'impresa”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> “La RSI fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”.

<sup>3</sup> Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, September 1970.

<sup>4</sup> Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, “Academy of Management Review”, vol. 20, n. 1, January 1995, pp. 65-91; Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Indiana University, Pitman, 1984; Jensen M. C., *Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, “European Financial Management”, 7, 2001.

Votaw<sup>5</sup>, circa quaranta anni fa, riconosceva che la Responsabilità Sociale d'Impresa non assume lo stesso significato per ciascun individuo a causa delle molteplici dimensioni che possono essere ricomprese nel fenomeno.

La CSR viene inoltre definita dal Business Dictionary, come il senso di responsabilità che un'impresa o qualsiasi altro soggetto business dimostra verso la comunità e l'ambiente, inteso sia proprio come ambiente naturale e geografico sia come contesto sociale, in cui opera. Questa definizione indica che la CSR rappresenta una forma di "cittadinanza" che le imprese e le organizzazioni complesse, soggetti lucrativi, possono esprimere provando a ridurre il numero di processi che inquinano e producono rifiuti, per esempio, o partecipando a programmi educativi e sociali, e più in generale restituendo alla società il contesto in cui operano e le risorse che sfruttano per portare avanti la loro attività.

Le definizioni di CSR nel corso degli anni si sono moltiplicate ma tra le più popolari c'è quella di Archie B. Carroll con la sua piramide della CSR elaborata nel 1991. Carroll l'ha definita come: "La principale responsabilità delle imprese di considerare gli interessi degli stakeholder oltre che i propri interessi proprietari,

---

<sup>5</sup>The Corporate Social Responsibility "means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behaviour in the ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for' in a casual mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large" (D. Votaw, *Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility*, in "California Management Review", 1972, 15(2), 25-31).

nei processi decisionali dell'azienda e nell'attuazione di azioni che tengano conto dell'impatto sociale, ambientale ed economico delle proprie attività.”

La definizione di Carroll è una delle più citate e utilizzate nel dibattito della CSR. Carroll ha individuato quattro componenti fondamentali della CSR: la *responsabilità economica* (l'obbligo delle imprese di generare profitti per gli azionisti), la responsabilità etica (l'obbligo di agire in modo etico e di fare la cosa giusta) e la responsabilità filantropica (l'obbligo dell'impresa di contribuire alla comunità attraverso donazioni e attività di volontariato). Secondo Carroll, le imprese dovrebbero considerare tutte e quattro le componenti per essere considerate socialmente responsabili.

Successivamente la CSR è stata poi vista come una disciplina che analizza il rapporto tra l'impresa e la società, e come questo rapporto può essere gestito (Blowfield, 2005); ciò implica che la CSR non sia solo una questione di comportamento etico, ma anche di strategia aziendale e di impatto sociale e ambientale delle attività d'impresa.

La CSR non è un fenomeno statico, è in costante evoluzione e adattamento alle esigenze della società e del mercato. Tutto ciò ha portato ad un continuo sviluppo e ad un'evoluzione del concetto, che oggi è sempre più considerato come un elemento fondamentale della gestione d'impresa e della creazione di valore a lungo termine. Le aziende sono sempre più consapevoli del loro impatto sociale e ambientale e stanno adottando pratiche più sostenibili e socialmente responsabili

per soddisfare le attese dei consumatori, degli investitori e della società nel suo complesso. Questo significa che la CSR non è solo un'opzione volontaria, ma sempre più spesso è diventata una necessità per le aziende. Il concetto di CSR è stato influenzato anche da fattori esterni come le pressioni della società civile, la regolamentazione governativa e le aspettative dei consumatori, che hanno spinto le aziende ad adottare comportamenti più responsabili nei confronti dell'ambiente, della società e dei propri dipendenti.

Si riporta la spiegazione fornita da L. Sacconi, secondo cui la RSI è “Un modello di governance<sup>6</sup> allargata, in base al quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder<sup>7</sup>”. In altre parole, un'impresa che si affida ad una governance basata su principi di responsabilità sociale deve tenere in considerazione non solo gli interessi dei vertici aziendali e dei proprietari, ma anche quelli dei dipendenti, dei fornitori, dei consumatori e della comunità in cui opera. Questo concetto di RSI è contrapposto alla nozione classica di responsabilità, che considera la generazione del profitto come lo scopo primario dell'impresa. La governance allargata, come spiegato da Sacconi, prevede un aumento dei diritti, dei doveri e delle obbligazioni che

---

<sup>6</sup> Il termine governance sta per guidare. L'espressione “corporate governance” si è diffusa negli anni '80 e assume varie definizioni che possono classificarsi in base a di variabili: gli interessi che devono essere tutelati dall'azione di governo e i meccanismi di governo.

<sup>7</sup> Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, 2005. Nel testo si trovano anche le definizioni complementari di stakeholder, che qui omettiamo.

costituiscono la gestione dell'impresa. Ciò implica che la governance dell'impresa deve comprendere i diritti di proprietà dei maggiori stakeholder, i doveri fiduciari dell'amministrazione e del management e le responsabilità sociali dell'impresa nei confronti degli altri stakeholder.

Il Libro Verde della Commissione Europea<sup>8</sup> ci offre un'importante definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa. Secondo il documento, la RSI è definita come “L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”. Ciò significa che le imprese devono prendere in considerazione non solo gli aspetti economici della loro attività, ma anche gli impatti sociali e ambientali delle loro azioni, e interagire con tutte le parti interessate, come ad esempio i dipendenti, i fornitori, i clienti e la comunità locale, per comprendere e soddisfare le loro esigenze.

Nella definizione adottata dalla Commissione europea<sup>9</sup>, la RSI consiste in un “investire di più”, cioè sembra, dato l'interesse sociale dell'istituzione, nell'adottare azioni non imputabili alla gestione corrente e da cui si attendono benefici pluriennali, che soddisfino valori (o bisogni) socialmente riconosciuti, con

---

<sup>8</sup> *Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa*, Commissione Europea, Bruxelles, 2001.

Il *Libro Verde* promuove un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com. 366/2001.

<sup>9</sup> Ancora nel sommario del *Libro Verde* della Commissione Europea si legge “Affermando la loro responsabilità sociale (..) le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”.

il risultato di un aumento di efficienza nel perseguimento del fine istituzionale stesso.

La Responsabilità Sociale d'Impresa è considerata uno strumento utile per rafforzare il modello sociale e realizzare una società più competitiva; questo perché la CSR consente alle imprese di assumere un ruolo attivo nella gestione delle sfide sociali e ambientali che affronta la società, e di contribuire in modo significativo alla creazione di un futuro sostenibile. Le imprese che adottano pratiche socialmente responsabili, infatti, possono beneficiare di una serie di vantaggi come la fiducia dei consumatori e degli stakeholder, un'immagine positiva dell'azienda, l'attrazione e la fidelizzazione dei dipendenti, l'accesso a nuovi mercati e la riduzione dei rischi legati alle problematiche ambientali e sociali. La CSR, inoltre, può contribuire alla creazione di una società più equa e inclusiva, promuovendo il rispetto dei diritti umani, la tutela dell'ambiente e la lotta contro la povertà e le disuguaglianze. Per questi motivi, la Responsabilità Sociale d'Impresa è diventata sempre più importante nel contesto europeo, dove le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo attivo nella promozione dello sviluppo sostenibile e della coesione sociale.

L'obiettivo principale della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è quello di trovare un equilibrio tra gli interessi privati e pubblici, promuovendo uno sviluppo sostenibile in grado di soddisfare le esigenze attuali senza compromettere quelle delle generazioni future. Per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale

l'intermediazione di enti come le imprese, le associazioni dei consumatori e le organizzazioni, i quali possono collaborare per creare un sistema economico che sia equo, sostenibile e in grado di rispettare i diritti delle persone e dell'ambiente. Solo attraverso questa intermediazione è possibile realizzare uno sviluppo sostenibile definito come: "ciò che soddisfa le necessità del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze"<sup>10</sup>.

La sostenibilità è un concetto ampio che si riferisce all'idea di un futuro sostenibile per l'umanità. La sostenibilità può essere vista in due dimensioni principali: la sostenibilità sociale e la sostenibilità ambientale. La sostenibilità sociale si basa sulla qualità dei rapporti sociali e sulla disuguaglianza distributiva dei redditi e della povertà, mentre la sostenibilità ambientale si riferisce all'inquinamento e all'esaurimento delle fonti energetiche non rinnovabili. Il modello energetico attuale non è sufficiente per garantire uno sviluppo sostenibile e potrebbe mettere a repentaglio l'economia globale. Il concetto di sviluppo sostenibile si basa su un criterio di distribuzione della ricchezza che deve essere equilibrato sia tra le diverse generazioni che all'interno della stessa generazione. La prima condizione mira a garantire la libertà di scelta delle generazioni future, mentre la seconda si pone l'obiettivo di assicurare a tutti i partecipanti del mercato pari opportunità. Solo un sistema economico equo e sostenibile può promuovere

---

<sup>10</sup> Commissione Brundtland del 1987.

lo sviluppo duraturo e il benessere delle persone e dell'ambiente. La lotta alla povertà è importante non solo dal punto di vista etico, ma anche economico, dato che contribuisce a uno spreco ingiustificato di risorse potenziali. Quando parliamo di sviluppo sostenibile, dobbiamo considerare sia la sostenibilità sociale che quella ambientale; solo così possiamo garantire un futuro sostenibile per l'umanità, che soddisfi le necessità del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze.

Si sta quindi diffondendo una visione alternativa dell'impresa che deve assumere nuovi ruoli, non limitandosi al rispetto dei soli obblighi giuridici, ma considerando anche quelli sociali ed ambientali. In questo modo, le imprese assumono una visione tridimensionale, in linea con la "Triple Bottom Line"<sup>11</sup>.

In effetti, le imprese devono affrontare tre obiettivi distinti, ovvero i risultati economici necessari per la loro sopravvivenza e sviluppo, i risultati sociali che riscontrano la soddisfazione delle attese di tutte le parti interessate esterne e i risultati ambientali, attraverso i quali l'impresa deve prestare attenzione all'equilibrio ecologico e alle sue varie sfaccettature. Questo significa che le imprese devono bilanciare le loro attività commerciali con la necessità di rispettare i valori sociali e ambientali, assicurando nel contempo un livello sostenibile di profitto e di crescita a lungo termine. In questo modo, le imprese

---

<sup>11</sup> La "Triple Bottom Line" (TBL) è un modello di gestione aziendale che si concentra su tre aree principali: la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.



possono creare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, al tempo stesso mantenendo la loro competitività sul mercato e la loro reputazione a lungo termine. Tuttavia, è importante sottolineare che questi risultati non possono essere considerati singolarmente, ma come un insieme sistematico, poiché il successo dell'impresa dipende dal raggiungimento di tutti e tre gli obiettivi contemporaneamente. In altre parole, l'impresa deve bilanciare le sue attività economiche, sociali e ambientali in modo integrato, poiché il mancato raggiungimento di uno di essi potrebbe pregiudicare la sostenibilità e la reputazione dell'impresa stessa. Per questo motivo, l'adozione di un approccio integrato alla gestione dell'impresa, che tenga conto delle esigenze di tutte le parti interessate, può portare a un successo duraturo e ad un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Seguire una politica di Responsabilità Sociale d'Impresa non significa solo rispettare le prescrizioni della legge, ma anche adottare comportamenti volontari per ottenere benefici e vantaggi sia per l'impresa che per il contesto in cui essa si inserisce. La natura volontaria della RSI è un elemento fondamentale, dal momento che i comportamenti sono adottati con discrezionalità dagli organi di governo, ma ogni azione e scelta comporta una responsabilità e delle conseguenze sugli altri. Pertanto, non bisogna sottovalutare l'importanza dei rapporti con i propri stakeholder e l'impatto che l'impresa ha sulla società e sull'ambiente.

<sup>12</sup>Nonostante gli innumerevoli tentativi di definire il fenomeno, non esiste ancora una definizione univocamente riconosciuta, né un modello concettuale di riferimento capace di spiegare in maniera esaustiva le dinamiche sottese al fenomeno stesso. A tal fine sono stati utilizzati molteplici approcci teorici sintetizzabili come di seguito illustrato (Garriga, Melè, 2004):

- teorie strumentali, che vedono l'impresa come strumento per la creazione di benessere, nell'ambito dello scopo economico che deve perseguire, e ammettono la responsabilità sociale d'impresa come unico strumento finalizzato al perseguimento dei profitti, ammissibile nella misura in cui contribuisce alla creazione di benessere;
- teorie politiche, che enfatizzando il potere delle imprese rispetto alla società e vedono la CSR come uno strumento per favorire la cooperazione sociale e il rispetto di diritti e doveri derivanti dalla società;
- teorie integrative, che considerano il business come parte integrante della società, incorporando la domanda sociale e ricevendo da questa legittimazione e prestigio, e ne riconoscono la responsabilità di questo nei confronti della sopravvivenza e della crescita futura della stessa;
- teorie etiche, percepiscono la RSI come strumento di incorporazione di

---

<sup>12</sup> Si è fatto riferimento al Rapporto di Ricerca di Tantalò C., *La Responsabilità Sociale D'impresa come Strumento di Allineamento alle logiche esterne al contesto aziendale: da un approccio teorico tradizionale alle tendenze applicative recenti*, in De Bernardis L. (a cura di), *Allineare mercati, strategie e comportamenti. Dal paradigma di Bain a quello di network*, Franco Angeli Editore, Milano 2009, pp. 73 – 82.

obbligazioni etiche nell'ambito dei valori d'impresa.

### ***1.2I vantaggi della Responsabilità Sociale d'Impresa***

La Corporate Social Responsibility non è solo una modalità di comunicazione, ma una strategia che può permettere alle imprese di essere competitive nel mercato.

I vantaggi derivanti dalla CSR sono:

- Interno: maggiore motivazione dei dipendenti e collaboratori interni, aumento della qualità dei prodotti/servizi, miglioramento della produttività, riduzione dei costi e del rischio d'impresa, aumento dei livelli di sicurezza.
- Esterno: miglioramento della reputazione del brand nel mercato e nelle relazioni con i propri stakeholder.
- Sociale: favorendo le relazioni con il territorio.
- Istituzionale: permette all'impresa di essere presa in analisi e ascoltata, ottenendo agevolazioni amministrative laddove previste.

L'adozione di strategie di responsabilità sociale rende l'impresa consapevole di come le conseguenze delle sue azioni si estendano ben oltre le frontiere aziendali, coinvolgendo anche il contesto in cui essa è inserita. La responsabilità sociale d'impresa (RSI) porta diversi vantaggi all'azienda che la adotta. In primo luogo, il personale motivato e soddisfatto può migliorare la qualità dei prodotti/servizi, aumentare la produttività e ridurre i costi e il rischio d'impresa. In secondo luogo,

la reputazione aziendale migliora grazie alla percezione positiva dei consumatori e degli stakeholder.

Ciò comporta una maggiore motivazione del personale, uno sviluppo delle competenze, una migliore salute e sicurezza sul lavoro e l'ottenimento di certificazioni sociali. In terzo luogo, la collaborazione con gli attori sociali è fondamentale per il successo dell'azienda e per la prosperità dell'ambiente in cui essa è inserita. Infine, la RSI è diventata una materia centrale delle azioni degli organi governativi, che varano norme come il bilancio sociale, il codice etico e la norma SA8000 per tutelare il rispetto dei requisiti minimi previsti dalla responsabilità sociale.

I vantaggi<sup>13</sup> apportati della Responsabilità Sociale d'Impresa sono numerosi e ben identificati dal punto di vista qualitativo, ma non sempre facilmente quantificabili in termini matematici. La valutazione dei benefici derivanti da scelte socialmente responsabili deve andare oltre il calcolo economico di breve periodo, considerando che gli investimenti necessari all'implementazione e al mantenimento di attività di CSR non possono avere un immediato pay-off a causa del diverso arco temporale intercorrente tra sostenimento dei relativi costi (generalmente di breve periodo o a flusso continuo) e benefici (spesso a lungo

---

<sup>13</sup> Si rimanda alla Figura 1.1.

termine)<sup>14</sup>.

La CSR porta non solo benefici alla società e all'ambiente, ma anche ai loro stakeholder. Gli stakeholder sono individui o gruppi che possono essere influenzati dalle attività dell'azienda, come i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, i creditori e la comunità locale. La CSR può portare diversi benefici per tutti questi stakeholder. Uno dei principali benefici è la reputazione dell'azienda. Quando le aziende dimostrano un forte impegno verso la CSR, possono aumentare la loro reputazione agli occhi dei consumatori e della comunità. Ciò può portare ad un aumento delle vendite, della fiducia dei consumatori e dell'attrattiva per i dipendenti. Le aziende possono anche attirare investitori che cercano di investire in aziende socialmente responsabili. Un altro beneficio per gli stakeholder è la creazione di posti di lavoro sostenibili. L'azienda può impegnarsi a utilizzare solo materie prime sostenibili e pratiche di produzione ecocompatibili per ridurre l'impatto ambientale. Ciò può portare alla creazione di posti di lavoro sostenibili e alla creazione di opportunità di lavoro a lungo termine per la comunità locale. La CSR può portare anche a una maggiore efficienza aziendale. L'impegno verso la CSR può portare a una riduzione dei costi di produzione e a una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse. Ad esempio, l'azienda può implementare un programma di riciclaggio per ridurre i costi di

---

<sup>14</sup> Branco M.C., Rodrigues L.L., *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, in "Journal of Business Ethics", 2006, 69, October, pp. 111 – 132.

smaltimento dei rifiuti e utilizzare l'energia rinnovabile per ridurre i costi energetici. La CSR può anche migliorare la relazione tra l'azienda e i suoi dipendenti. Quando le aziende dimostrano un forte impegno verso la CSR, i dipendenti si sentono coinvolti e motivati. Ciò può portare a un aumento della produttività, della soddisfazione dei dipendenti, della riduzione del tasso di turnover e ridurre il rischio di licenziamenti o di altri problemi legati all'occupazione. Inoltre, le aziende che si impegnano in CSR possono attirare e trattenere i dipendenti migliori e più talentuosi. La CSR può anche portare a una maggiore soddisfazione del cliente. Quando le aziende dimostrano un forte impegno verso la CSR, i clienti possono sentirsi più inclini a fare acquisti presso di loro. Ciò può portare a una maggiore soddisfazione del cliente e alla fedeltà del cliente nel lungo termine. Infine, la CSR può portare a un maggiore coinvolgimento della comunità. L'azienda può impegnarsi a sostenere programmi comunitari e organizzazioni no-profit. Ciò può portare a un coinvolgimento più attivo nella comunità locale e alla creazione di partnership durature con organizzazioni comunitarie.

Tuttavia, è possibile evidenziare come gli interventi di RSI si ripercuotano positivamente sul patrimonio intangibile dell'impresa, permettendone lo sviluppo e aumentandone le performance. Le risorse intangibili, come le innovazioni, le risorse umane e le pratiche organizzative, sono in grado di generare flussi di reddito, rendendole un fattore cruciale per il successo aziendale, soprattutto in un

contesto di crescente concorrenza e progresso tecnologico. Investire nella ricerca e nella sostenibilità, quindi, diventa sempre più importante per le imprese che vogliono distinguersi sul mercato e raggiungere il successo.

### ***1.3 CSR globale: il Global Compact***

Il G. C.<sup>15</sup> è una iniziativa delle Nazioni Unite lanciata nel 2000, fortemente sostenuta dall'allora Segretario generale Kofi Annan, che si propone di coinvolgere le imprese in un impegno volontario per l'adozione di principi di sostenibilità, in particolare riguardanti i diritti umani, le condizioni di lavoro, l'ambiente e la lotta alla corruzione. L'adesione al Global Compact<sup>16</sup> implica l'impegno a rispettare e promuovere i 10 principi universali in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e anticorruzione, e a fornire relazioni annuali sulla propria attività in merito. Questi principi sono stati elaborati partendo dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO sui Principi e Diritti Fondamentali nel Lavoro, dalla Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

Il Global Compact promuove l'adozione e l'applicazione di principi riguardanti i diritti umani da parte delle imprese, come il rispetto della libertà di associazione e

---

<sup>15</sup> Global Compact – UNG Compact – New York.

<sup>16</sup> Al 2022, il Global Compact conta oltre 10.000 imprese aderenti in oltre 160 paesi; [www.globalcompactnetwork.org](http://www.globalcompactnetwork.org) (consultato a marzo 2023). In Italia sono circa 455 le imprese aderenti.

di negoziazione collettiva, la lotta alla discriminazione, il sostegno ai diritti dell'infanzia, la tutela dei diritti dei lavoratori migranti, la protezione dei diritti degli indigeni e il rispetto dei diritti umani nell'ambito delle attività commerciali. L'impegno a favore dei diritti umani non solo è un dovere morale, ma può anche rappresentare un vantaggio competitivo per le imprese, che possono migliorare la loro reputazione e accrescere la fiducia dei consumatori, degli investitori e dei dipendenti<sup>17</sup>.

Il Global Compact si impegna a promuovere i diritti dei lavoratori attraverso l'adesione ai principi fondamentali stabiliti dalla Dichiarazione OIL sui principi e diritti fondamentali nel lavoro del 1998. Ciò implica l'impegno delle imprese ad assicurare il rispetto dei divieti di lavoro forzato, del lavoro minorile e della discriminazione nei rapporti di lavoro, nonché garantire il diritto di associazione sindacale. Inoltre, il Global Compact incoraggia le imprese a monitorare e segnalare eventuali violazioni dei diritti dei lavoratori nella loro catena di fornitura<sup>18</sup>.

L'approccio precauzionale è un principio fondamentale del Global Compact in materia ambientale. Il Global Compact riconosce la necessità di una gestione

---

<sup>17</sup>Principle 1: "Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights"; Principle 2: "Make sure that they are not complicit in human rights abuses". Cfr. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) (consultato a marzo 2023).

<sup>18</sup> Secondo il Principio n. 3 "Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining"; Principio n. 4: "the elimination of all forms of forced and compulsory labour"; Principio n. 5: "the effective abolition of child labour"; Principio n. 6: "The elimination of discrimination in respect of employment and occupation", cfr. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) (consultato a marzo 2023).



sostenibile delle risorse naturali e promuove l'adozione di pratiche aziendali che riducano l'impatto ambientale. Gli standard di condotta richiedono alle imprese di adottare misure per la prevenzione dell'inquinamento, la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra e la gestione responsabile dei rifiuti. Inoltre, viene incoraggiata l'adozione di tecnologie e di pratiche produttive sostenibili e si richiama alla necessità di una maggiore trasparenza nell'informazione ambientale. Il principio di precauzione richiama le imprese ad adottare un atteggiamento di prudenza nel prendere decisioni riguardanti l'ambiente, in caso di incertezza scientifica sui rischi connessi a una determinata attività<sup>19</sup>.

Il decimo principio del Global Compact invita le imprese ad adottare misure efficaci per prevenire la corruzione in tutte le sue forme, incluse le estorsioni e le tangenti, sia nella sfera pubblica che privata. Inoltre, le imprese sono invitate a promuovere la trasparenza, l'integrità e la responsabilità sociale in tutti gli ambizioni in cui collaborare, a collaborare con le autorità competenti per prevenire e combattere la corruzione e a rispettare tutte le leggi e regolamenti nazionali e internazionali applicabili alla lotta contro la corruzione<sup>20</sup>.

La rendicontazione annuale delle attività e dei risultati è uno dei requisiti per le imprese che aderiscono al Global Compact. Questo permette di tenere traccia dei

---

<sup>19</sup> Principio n. 7: "Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges"; Principio 8: "undertake initiatives to promote greater environmental responsibility"; Principio 9: "encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies". Cfr. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) (consultato a marzo 2023).

<sup>20</sup> Cfr. [www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/anti-corruption.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/anti-corruption.html).

progressi fatti dalle aziende verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e di garantire la trasparenza delle loro azioni. Inoltre, attraverso la divulgazione delle informazioni sulle attività e i risultati raggiunti, le imprese possono coinvolgere i loro stakeholder e favorire un dialogo costruttivo sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.

Il Global Compact invita le imprese a impegnarsi volontariamente per integrare i principi di Responsabilità Sociale d'Impresa e di sostenibilità nelle loro attività quotidiane e nelle loro strategie di business. Questa iniziativa rappresenta un'opportunità per le imprese di dimostrare il loro impegno a livello globale nei confronti della sostenibilità e di collaborare con altre organizzazioni per affrontare le sfide sociali e ambientali del nostro tempo. Il Global Compact rappresenta un'iniziativa multistakeholder che coinvolge diverse parti interessate, come le imprese, le organizzazioni sindacali, gli enti pubblici, le università, le fondazioni e altri organismi impegnati nella CSR. La sua adesione volontaria e la condivisione dei principi fondamentali (relativi ai diritti umani, agli standard lavorativi, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione) rappresentano un approccio coerente con le esigenze dell'economia globale, che cerca di promuovere la responsabilità sociale d'impresa come un valore fondamentale per il successo e la sostenibilità delle imprese.

## ***1.4 Sostenibilità aziendale: alcuni principali strumenti utilizzati dalle imprese***

### *1.4.1 Il Codice Etico*

Il codice etico rappresenta uno dei principali strumenti a disposizione delle imprese per implementare la responsabilità sociale d'impresa. Tale strumento si presenta come una sorta di “Carta Costituzionale” dell'impresa, che definisce la responsabilità etico- sociali di tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione aziendale.

Svolge un'importantissima funzione, ovvero tradurre i principi i valori etici posti a fondamento della cultura organizzativa in norme operative e criteri di condotta, in modo da bilanciare le aspettative e gli interessi dei diversi pubblici di riferimento<sup>21</sup>.

E' uno strumento di governo delle relazioni, che estende le regole della corporate governance a tutti gli stakeholder e nel quale l'impresa definisce l'insieme dei doveri fiduciari che si impegna, anche sotto un profilo formale, a rispettare nei loro confronti<sup>22</sup>.

Il codice etico non è solo un insieme di norme e regole da rispettare, ma soprattutto un'opportunità per l'azienda di esprimere i propri valori e la propria missione. Grazie ad esso, l'impresa può comunicare in modo trasparente e chiaro

---

<sup>21</sup>Sacconi L., *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organization*, Springer Verlag, Berlin 2000.

<sup>22</sup> Invernizzi E., Romenti S., *Progetti di comunicazione della corporate social responsibility*, Franco Angeli, Milano 2012.

ai propri stakeholder (ovvero i soggetti interessati alle attività dell'azienda, come i clienti, i fornitori, i dipendenti, gli azionisti, l'ambiente e la società) le proprie scelte etiche e sociali, creando così una maggiore fiducia e reputazione verso l'esterno. Il codice etico rappresenta inoltre un mezzo efficace per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte dei dipendenti e dei dirigenti dell'azienda, in quanto definisce in modo chiaro e preciso i doveri e le responsabilità di ciascun soggetto. In questo modo, garantisce una gestione trasparente e responsabile delle transazioni e delle relazioni umane, supportando così la reputazione dell'impresa. Il codice etico non è però solo un'opzione volontaria, ma spesso è richiesto dalla legge o dagli standard internazionali. Ad esempio, il Global Compact delle Nazioni Unite incoraggia le imprese ad adottare un codice etico e a garantire il rispetto dei diritti umani, delle norme ambientali e dei principi di lotta alla corruzione.

La stesura del codice etico può essere suddivisa in diverse fasi, in base alla complessità dell'azienda e all'obiettivo che si vuole raggiungere. La prima fase consiste nella definizione degli obiettivi del codice etico, ovvero quali valori e principi si vogliono promuovere all'interno dell'organizzazione. In questa fase è importante coinvolgere tutte le parti interessate, incluse le varie funzioni dell'azienda e i rappresentanti dei diversi stakeholder, al fine di assicurare una visione completa e inclusiva dei valori e dei comportamenti desiderati. La seconda fase riguarda la redazione del documento, che deve essere chiaro, conciso e

facilmente comprensibile. Il codice etico deve essere scritto in modo tale da essere accessibile a tutti i membri dell'organizzazione, non solo ai dirigenti e ai dipendenti, ma anche ai fornitori, ai clienti e ai partner commerciali. In questa fase è importante anche definire le procedure per l'applicazione del codice etico, ad esempio come gestire le segnalazioni di violazioni o come effettuare le valutazioni dell'impatto etico delle decisioni aziendali. La terza fase consiste nella diffusione del codice etico all'interno dell'azienda e all'esterno, nei confronti dei vari stakeholder. È importante che il codice etico sia comunicato in modo efficace, attraverso canali appropriati come il sito web dell'azienda, i corsi di formazione per i dipendenti e i fornitori, gli incontri con i clienti e i partner commerciali. In questa fase è inoltre fondamentale istituire un sistema di monitoraggio e di valutazione del grado di adesione al codice etico, in modo da verificare l'efficacia delle politiche adottate e l'eventuale necessità di apportare modifiche.

Negli Stati Uniti, i codici etici sono stati adottati in modo estremamente diffuso dalle principali imprese del paese, con una percentuale di circa 85%. Questo impulso è stato dato a partire dal 1991, quando il governo degli Stati Uniti ha emanato norme specifiche in materia di azioni criminali da parte delle imprese.

In Italia, invece, l'adozione dei codici etici è ancora relativamente limitata; tuttavia la diffusione di questa pratica è ancora molto bassa rispetto a quanto accade negli Stati Uniti. Una delle ragioni per cui i codici etici non sono ancora molto diffusi in Italia potrebbe essere dovuta alla cultura aziendale del paese. In

Italia, le imprese tendono a essere molto concentrate sul guadagno e sulla massimizzazione dei profitti, e potrebbero non considerare la responsabilità sociale come una priorità. Ci sono comunque molte aziende in Italia che stanno iniziando a riconoscere l'importanza dei codici etici e delle responsabilità sociale d'impresa, e stanno iniziando ad adottare tali pratiche. Potrebbe essere utile per il governo italiano emanare norme specifiche per incoraggiare le imprese a creare e adottare i codici etici, come è stato fatto negli Stati Uniti. Ciò potrebbe aiutare a promuovere una cultura aziendale più responsabile e a garantire che le imprese siano consapevoli delle loro responsabilità sociali.

*1. 4.2 Particolari standard di comportamento (SA 8000, ISO 26000 e AA1000)*

Social Accountability 8000

La SA8000 è uno standard a livello internazionale di responsabilità sociale d'impresa che fornisce una guida per le aziende che desiderano garantire condizioni di lavoro eque e sicure per i propri dipendenti e per i lavoratori coinvolti nella loro filiera di fornitura. Lo standard SA8000 è stato elaborato e pubblicato ufficialmente dal CEPAA "Council on Economy Priorities Accreditation Agency – Ente di accreditamento del Consiglio per le priorità economiche.

Il CEPAA è stato istituito nel 1997 dall'organizzazione no-profit Social Accountability International (SAI) con l'obiettivo di creare un insieme di principi

etici e standard di comportamento minimi per le aziende in materia di diritti dei lavoratori, salubrità sicurezza sul luogo di lavoro, non discriminazione, libertà di associazione e negoziazione collettiva, salari equi e orari di lavoro ragionevoli.

I nove requisiti fondamentali della norma SA 8000 sono<sup>23</sup> :

- 1) Lavoro infantile; l'organizzazione non dovrà impiegare o favorire l'impiego di lavoro infantile, né esporre bambini e giovani lavoratori a situazioni pericolose, insicure o nocive per la salute.

In Italia sono coinvolti circa 336.000 minorenni, tra i 7 e 15 anni, in attività lavorative di vario genere, di cui 58.000 in condizioni di sfruttamento; principalmente nell'agricoltura, nell'industria dell'imitazione e in organizzazioni di malavita. (FONTE ISTAT 2022).

- 2) Lavoro obbligato; l'azienda non deve ricorrere a, né sostenere, l'utilizzo del lavoro obbligato e non deve essere richiesto al personale di lasciare "depositi" o documenti di identità al momento dell'inizio del rapporto di lavoro con l'azienda.

- 3) Salute e sicurezza; l'azienda, tenendo presente lo stato delle conoscenze prevalenti riguardo all'industria e a tutti i relativi rischi, deve garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre e deve adottare le misure adeguate per prevenire incidenti e danni alla salute che possono verificarsi durante lo svolgimento del lavoro o in conseguenza di esso, minimizzando, per

---

<sup>23</sup> SA 8000 – ICMQ- [www.icmq.it](http://www.icmq.it) (consultato a marzo 2023).

quanto sia ragionevolmente praticabile, le cause di pericolo ascrivibili all'ambiente di lavoro.

Questo requisito deve rispettare la convenzione ILO 155 concernente la salute e sicurezza dei lavoratori.

- 4) Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva; l'azienda deve rispettare il diritto di tutto il personale di formare ed aderire ai sindacati di loro scelta e il diritto alla contrattazione collettiva.
- 5) Discriminazioni; l'azienda non deve attuare o dare sostegno alla discriminazione nell'assunzione, nella remunerazione, nell'accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento, in base a razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale, affiliazione politica, età.
- 6) Le procedure disciplinari; l'azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale.

I datori di lavoro devono dimostrare rispetto per l'integrità mentale, emotiva e fisica dei lavoratori. Devono essere stabilite procedure effettive per dare avvertimenti, scritti e formali riguardanti la valutazione del lavoro e per stabilire procedure disciplinari se richieste.

- 7) Orario di lavoro; l'organizzazione deve rispettare le leggi e gli standard industriali applicabili sull'orario di lavoro. La settimana lavorativa deve



essere stabilita dalla legge. Il lavoro straordinario deve essere, inoltre, volontario.

La norma specifica due condizioni affinché il datore di lavoro possa richiedere lo straordinario : a) le circostanze devono essere di breve durata (definite per un periodo determinato); b) le condizioni devono essere eccezionali cioè non prevedibili.

8) Criteri retributivi; l'azienda deve garantire dei minimi retributivi legali. Il salario deve comunque soddisfare i bisogni essenziali e deve essere disponibile una parte di reddito aggiuntiva.

A questo si aggiunge il nono requisito relativo all'adozione, da parte dell'organizzazione, di un sistema di gestione della responsabilità sociale orientato al miglioramento continuo.

Per ottenere la certificazione SA8000, le aziende devono sottoporsi ad un'audizione e dimostrare di rispettare i principi dello standard in tutte le loro attività commerciali. La certificazione deve essere rinnovata ogni tre anni per garantire il mantenimento degli standard. La SA8000 è stata accolta favorevolmente in molti settori, tra cui l'abbigliamento, la calzatura, l'industria alimentare, l'elettronica e il tessile. E' stata utilizzata da molte aziende come strumento per migliorare la reputazione, rafforzare la loro brand reputation e migliorare la gestione della loro catena di approvvigionamento.

La SA8000 è considerata uno dei principali standard di responsabilità sociale

d'impresa e ha un impatto significativo sulle imprese a livello globale. Essa rappresenta un passo importante per garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori e la promozione di condizioni di lavoro etiche e sicure in tutto il mondo.

### ISO 26000

ISO 26000<sup>24</sup> è uno standard internazionale pubblicato nel 2010 dalla International Organization for Standardization (ISO) che fornisce linee guida volontarie per l'integrazione della responsabilità sociale d'impresa. L'obiettivo principale di questo standard è quello di fornire una guida per aiutare le organizzazioni a riconoscere e gestire le loro responsabilità sociali, migliorando così la loro sostenibilità. L'ISO 26000 fornisce inoltre indicazioni su come implementare questi principi all'interno di un'organizzazione, offrendo una guida dettagliata su come migliorar le performance in materia di CSR. Il campo di applicazione di questo standard è molto ampio, coprendo tutti i tipi di organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione, attività, localizzazione geografica e struttura giuridica. La norma può essere applicata a qualsiasi tipo di organizzazione, incluse le imprese private, le organizzazioni senza scopo di lucro, le amministrazioni pubbliche, le imprese familiari, le PMI e qualsiasi tipo di organizzazione non governativa. La norma ISO 26000 si concentra su sette aree tematiche principali: governance dell'organizzazione, diritti umani, relazioni e

---

<sup>24</sup>[www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html](http://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html) (consultato a marzo 2023).

condizioni di lavoro, ambiente, comportamento equo di mercato, questioni relative al consumatore e comunità e sviluppo. Ogni area tematica è divisa in sottocategorie specifiche, che forniscono linee guida dettagliate su come migliorare le performance in materia di CSR.

La ISO 26000 è strettamente collegata al Global Compact delle Nazioni Unite, che è stato lanciato nel 2000 e rappresenta un'ampia alleanza tra imprese, agenzie delle Nazioni Unite e organizzazioni della società civile per promuovere la CSR. La norma è stata sviluppata attraverso un processo di consultazione globale, che ha coinvolto oltre 450 esperti provenienti da organizzazioni di tutto il mondo. Il risultato è un documento completo che fornisce orientamenti pratici su come le organizzazioni possono integrare la CSR nei loro processi e pratiche.

L'impresa certificata ISO 26000 gode di diversi vantaggi rispetto ai concorrenti che operano nello stesso settore, tra questi l'ottimizzazione dei processi interni, la riduzione dei rischi, motivazione del personale, rafforzamento della "Brand Reputation" e l'attrazione di investitori, stakeholders.

## AA 1000

La AA 1000 è uno degli strumenti più importanti per la CSR è stato sviluppato dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) nel 1998<sup>25</sup>.

Rappresenta una metodologia di gestione della CSR che mira a supportare le

---

<sup>25</sup> Luciano H., *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano 2005.

organizzazioni nell'implementazione di programmi di CSR efficaci, in grado di migliorare la sostenibilità delle imprese e di promuovere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. La metodologia AA 1000 è stata sviluppata dall'organizzazione britannica Account Ability. Essa si concentra sull'identificazione, la gestione e la comunicazione dei rischi e delle opportunità associati alla CSR. Il suo obiettivo è fornire alle imprese uno strumento pratico per comprendere, misurare e gestire i loro impatti sociali, ambientali ed economici. La metodologia AA 1000 si basa su tre principi fondamentali: inclusione, rigore e responsabilità. L'inclusione si riferisce alla necessità di coinvolgere tutte le parti interessate, inclusi i dipendenti, i fornitori, i clienti, i partner commerciali e le comunità locali, nel processo di gestione della CSR. Il rigore si riferisce alla necessità di adottare un approccio basato sui fatti, basato su dati affidabili e verificabili. Inoltre, la responsabilità si riferisce alla necessità di garantire che l'organizzazione sia responsabile dei suoi impatti sulla società e sull'ambiente. La metodologia AA 1000 si concentra su tre fasi principali: valutazione, pianificazione e comunicazione. La fase di valutazione consiste nella valutazione degli impatti sociali, ambientali e economici dell'organizzazione. Questa valutazione deve coinvolgere tutte le parti interessate e deve essere basata su dati affidabili e verificabili. La fase di pianificazione consiste nella definizione di obiettivi e strategie per migliorare la sostenibilità dell'organizzazione. La fase di comunicazione consiste nella comunicazione trasparente e accurata dei risultati

del processo di valutazione e pianificazione. La metodologia AA 1000 ha diversi vantaggi per le imprese. In primo luogo, aiuta le imprese a comprendere i loro impatti sociali, ambientali ed economici identificando i rischi e le opportunità associate alla CSR. Ciò consente alle imprese di sviluppare strategie per migliorare la sostenibilità e ridurre i rischi. In secondo luogo, la metodologia AA 1000 promuove la trasparenza e la responsabilità, fornendo alle imprese uno strumento per comunicare chiaro ed efficace i loro impatti sociali, ambientali ed economici. Infine, questa metodologia favorisce la fiducia dalle parti interessate, inclusi i clienti, i dipendenti e le comunità locali, aumentando la reputazione dell'organizzazione. Per contro, il modello non è esente da limiti, infatti, non vengono specificati i livelli di performance e i contenuti minimi richiesti, ma solamente delle linee guida da seguire.

### *1.5 Il ruolo dell'Unione Europea nella promozione della responsabilità sociale d'impresa - Il Libro Verde*

Il Libro Verde della Commissione Europea del 2001 ha lanciato il dibattito sul ruolo delle imprese nella società e sulla necessità di definire un quadro comune per la RSI a livello europeo. Il documento ha esplorato le varie questioni legate alla RSI, tra cui la trasparenza, la partecipazione degli stakeholder, la sostenibilità ambientale e i diritti dei lavoratori, e ha invitato le parti a partecipare al dibattito e a fornire commenti sulla domanda. Il Libro Verde ha rappresentato un passo im-

portante nella promozione della RSI a livello europeo e ha ispirato numerose iniziative in questo campo. La Responsabilità Sociale d'Impresa viene definita nel Libro Verde della Commissione Europea come “integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate<sup>26</sup>”.

L'obiettivo del Libro Verde è quello di promuovere una discussione sulla CSR e sulla sua integrazione nelle politiche europee, nonché di identificare i modi migliori per incoraggiare le imprese a comportarsi in modo socialmente responsabile e trasparente. Il Libro Verde ha aperto la strada alla creazione di una serie di strumenti normativi e volontari a livello europeo, come il Piano d'Azione sulla CSR e la Raccomandazione della Commissione Europea sulla trasparenza delle informazioni non finanziarie e sulla diversità.

L'area operativa della Responsabilità Sociale d'Impresa, secondo il Libro Verde, è formata da due dimensioni, una interna ed una esterna. La dimensione interna della Responsabilità Sociale d'Impresa si concentra principalmente sulla tutela dei diritti dei lavoratori e sulla salvaguardia dell'ambiente all'interno dell'azienda stessa. Ciò include la definizione di politiche e procedure aziendali che garantiscano la sicurezza e la salute dei lavoratori, nonché la riduzione dell'impatto ambientale dell'attività aziendale.

---

<sup>26</sup> Commissione Europea, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM 2001/398.

Figura 1.2: Le dimensioni della CSR

<b>Dimensione interna</b>	<b>Dimensione esterna</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione delle risorse umane</li> <li>- salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>- adattamento alle trasformazioni</li> <li>- gestione dell'effetto sull'ambiente aziendale e delle risorse naturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunità locali</li> <li>- partnership commerciali, fornitori e consumatori</li> <li>- diritti dell'uomo</li> <li>- preoccupazioni ambientali a livelli planetario</li> </ul>

*Fonte: Libro Verde, 2001*

La dimensione esterna, invece, riguarda la gestione delle relazioni tra l'azienda e i suoi stakeholder esterni, ovvero tutte le parti interessate al successo dell'impresa, come i clienti, i fornitori, i partner e la comunità locale. Questa dimensione si concentra sulla definizione di politiche e azioni di responsabilità sociale volte a creare valore per la società e l'ambiente in cui l'azienda opera, ad esempio attraverso iniziative di sviluppo sostenibile, di impatto sociale positivo e di coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle strategie aziendali.

Il Libro Verde sottolinea l'importanza di una CSR volontaria e non obbligatoria, in quanto la responsabilità sociale dell'impresa dovrebbe derivare da una scelta consapevole e non da una coercizione legale. In questo contesto, il management dell'impresa deve adottare una strategia di integrazione della CSR nell'intera attività aziendale, incorporando i principi della CSR nelle politiche aziendali e nelle decisioni quotidiane. Ciò richiede un cambio culturale e organizzativo all'interno dell'azienda, che coinvolge l'intero personale e le parti interessate esterne.

L'adozione di Responsabilità Sociale di Impresa implica che l'impresa consideri non solo il proprio interesse economico, ma anche gli impatti sociali e ambientali delle sue attività. Ciò significa che la corporate governance dell'impresa si orienta anche verso la sostenibilità e l'etica, prendendo in considerazione le esigenze degli stakeholder e non solo la massimizzazione dei profitti. In altre parole, l'impresa assume un ruolo di maggiore responsabilità sociale nei confronti della società e dell'ambiente in cui opera.

Nel 2002 la Commissione Europea ha pubblicato il Libro Bianco, che ha messo a confronto il punto di vista delle imprese e dei sindacati sulla questione della responsabilità sociale d'impresa (RSI). Secondo le imprese, l'impegno verso la RSI deve essere volontario e adattarsi alle singole esigenze dell'azienda, senza poter essere standardizzato. Tuttavia, i sindacati sostengono che le iniziative volontarie non siano sufficienti per tutelare i diritti dei lavoratori e dei cittadini. Nonostante



questa contrapposizione, il Libro Bianco si schiera dalla parte delle imprese, riconoscendo come una politica responsabile possa apportare benefici a medio e lungo termine.

Tra il 2002 e il 2003 sono state pubblicate diverse indagini sulle PMI per valutare gli effetti e i contributi che la CSR potrebbe apportare per contribuire allo sviluppo sostenibile. Questa spinta verso la sostenibilità ha raggiunto l'Italia solo nel 2003 quando anche il nostro Paese si è impegnato a promuovere politiche legate alla responsabilità sociale e ha compiuto sforzi concreti in tal senso.

### ***1.6 La responsabilità Sociale d'Impresa in Italia***

La Responsabilità Sociale d'Impresa è un concetto che nasce a metà del XX secolo, ma solo negli ultimi decenni ha assunto un ruolo di rilievo nella cultura e nella pratica delle imprese italiane.

Negli anni '70, le prime aziende italiane iniziarono a sviluppare politiche di CSR. Nel 1972, la Fiat creò la Fondazione Agnelli, una delle prime fondazioni aziendali italiane, con l'obiettivo di sostenere progetti sociali, culturali e scientifici. Fu fondata come ente morale dalla famiglia Agnelli con l'obiettivo di promuovere iniziative culturali e sociali. Inizialmente la Fondazione si concentrava principalmente sul sostegno all'arte e alla cultura, finanziando importanti progetti culturali e istituzionali come il Museo Egizio di Torino. Successivamente la Fondazione ha

ampliato il suo campo d'azione, includendo sempre più progetti di natura sociale e ambientale. Tra le prime attività di questa sezione vi furono programmi per la riduzione dell'impatto ambientale e il sostegno alle comunità locali.

Negli stessi anni, l'Eni creò la Fondazione Enrico Mattei, con l'obiettivo di promuovere la ricerca scientifica e lo sviluppo sostenibile. L'obiettivo della Fondazione è quello di promuovere la ricerca scientifica e tecnologica, lo sviluppo economico e sociale, e la tutela dell'ambiente. Ad esempio, la Fondazione ha sostenuto la creazione di un'unità di ricerca sull'energia solare nel 1974, quando l'argomento era ancora poco conosciuto. Inoltre la Fondazione ha promosso la ricerca su temi come l'inquinamento, l'efficienza energetica, la sicurezza sul lavoro, e la responsabilità sociale delle imprese, sostenendo l'impegno di diverse aziende in questi ambiti.

Negli anni '90, la CSR iniziò a diventare un tema di dibattito pubblico. Nel 1999, la Legge 231/2001 istituì l'obbligo per le aziende di prevenire i reati all'interno della propria organizzazione, dando un forte impulso alle politiche di CSR. Nel 2022, nacque l'Osservatorio Socialis, un'organizzazione che monitora l'impegno delle aziende italiane in materia di CSR.

Negli ultimi anni la Responsabilità Sociale d'Impresa è stata al centro del dibattito pubblico e istituzionale anche in Italia, con sempre maggiori pressioni sulle imprese per agire in maniera responsabile e sostenibile. Ciò ha portato molte aziende

ad adottare politiche di CSR, integrarsi nella loro strategia di business e nella loro mission aziendale, con l'obiettivo di generare valore non solo per gli azionisti, ma anche per le parti coinvolte e la società nel suo complesso. Quando si affronta il tema della Responsabilità sociale d'Impresa in Italia, spesso si tende ad associarlo alle piccole-medie imprese. Effettivamente, le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono la maggioranza del tessuto imprenditoriale italiano e, pertanto, hanno un ruolo fondamentale nella promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa. Tuttavia, anche le grandi imprese italiane hanno iniziato ad adottare politiche di RSI, spinte anche dalle pressioni dell'opinione pubblica e dalle normative europee e nazionali in materia. Inoltre, molte imprese multinazionali presenti in Italia sono già impegnate in progetti di RSI a livello globale e cercano di applicare gli stessi standard anche nei paesi in cui appartengono.

Oggi è ampiamente riconosciuto che le aziende operano in due sistemi: il primo è il sistema di mercato, che comprende clienti, fornitori, concorrenti e altri; il secondo sistema è quello degli stakeholder sociali, costituito da comunità locali e internazionali, centri di ricerca e altri. Sebbene l'obiettivo primario rimangano i risultati economici, molte aziende hanno capito che per raggiungere questo obiettivo devono puntare a ottenere il consenso degli investitori.

In Italia, molte aziende hanno cominciato ad adottare politiche sociali ed ecologiche al fine di migliorare la propria reputazione e il rapporto con gli stakeholder.

Tuttavia, gli interventi più significativi sembrano essere dedicati principalmente alla persona, alle comunità e all'ambiente. Per quanto riguarda la persona, molte imprese investono in programmi di salute e sicurezza sul lavoro, formazione professionale e benefit per i dipendenti. Per le comunità, invece, spesso si dedicano risorse alla beneficenza e al sostegno di progetti sociali a livello locale. Infine, per quanto riguarda l'ambiente, le aziende italiane si impegnano soprattutto nella riduzione delle emissioni e dei rifiuti, nella promozione dell'energia rinnovabile e nell'adozione di pratiche di gestione sostenibile delle risorse naturali.

Secondo l'ultimo Rapporto CSR (promosso dall'Osservatorio Socialis e realizzato dall'Istituto Ixè, l'85% delle aziende italiane ha nozioni di conducibilità CSR nel 2019, un valore quasi doppio rispetto al 2003, anno in cui è iniziata la rilevazione. Nel 2017, gli investimenti in iniziative di responsabilità sociale d'impresa hanno raggiunto circa 1,5 miliardi di Euro, il 25% in più rispetto al 2015. Inoltre, l'investimento medio per azienda è stato di 209.000 Euro nel 2017, con una previsione di spesa di 267.000 Euro (+ 27,8%)<sup>27</sup>.

L'impegno in ambito CSR varia notevolmente da settore a settore, con quelli più attivi che includono il settore chimico, meccanico e automobilistico, finanziario, commercio, elettronica, informatica e telecomunicazioni. Le aziende quotate in Borsa mostrano una maggiore incidenza degli impegni nella loro attività.

---

<sup>27</sup> Dati del 10° Rapporto CSR – [www.osservatoriosocialis.it](http://www.osservatoriosocialis.it) (consultato a marzo 2023).

L'attenzione al territorio e alle comunità locali attraverso la riduzione dell'impatto ambientale, l'efficienza energetica e la gestione dei rifiuti sono tra gli obiettivi principali della Responsabilità Sociale d'Impresa. Tuttavia, le aziende prestano sempre più attenzione al coinvolgimento dei dipendenti e al supporto della cultura aziendale. Queste tendenze emergono con maggior forza dalle ricerche sull'argomento. Le aziende che adottano la CSR vogliono contribuire allo sviluppo sostenibile (35% delle risposte), essere responsabili verso le generazioni future (32%), e migliorare i rapporti con le comunità locali(29%).

Nonostante ciò, solo il 21% degli obiettivi della CSR ha una finalità commerciale, ovvero attirare nuovi clienti tramite azioni di CSR.

Nonostante questi risultati, l'Italia risulta ancora un po' indietro rispetto ad altri paesi europei in termini di responsabilità sociale come la Germania, il Regno Unito e i Paesi Bassi.

### ***1.7 Evoluzione e sfide della CSR in Europa: Un confronto tra Paesi***

Molti paesi hanno sviluppato politiche e regolamenti specifici per incentivare le imprese a impegnarsi in attività di CSR, con l'obiettivo di promuovere unno sviluppo economico sostenibile e responsabile. Analizziamo come i paesi dell'Unione Europea si confrontano sul tema della CSR, esaminando le politiche e le iniziative in corso e le sfide che devono affrontare.

La Germania è uno dei paesi più avanzati al mondo in termini di sviluppo economico (è la quarta potenza mondiale dopo gli Stati Uniti, Cina e Giappone)<sup>28</sup>. Ci sono diverse ragioni per cui la Germania è riuscita a ottenere tali risultati. In primo luogo, il governo tedesco ha avviato un dialogo costante con le imprese sul tema della responsabilità sociale. Il governo ha inoltre introdotto una serie di incentivi per le aziende che decidono di adottare pratiche più sostenibili, come ad esempio agevolazioni fiscali e finanziamenti agevolati. Inoltre la Germania ha un forte sistema di governance delle imprese, che garantisce una maggiore trasparenza e responsabilità. Le imprese sono tenute a pubblicare regolarmente report sulla loro attività e sui loro impatti sociale e ambientali. Molte grandi aziende hanno adottato standard di reporting volontari, come il Global Reporting Initiative (GRI) o la norma ISO 26000. Ci sono diverse organizzazioni non governative (ONG) che lavorano per promuovere la CSR in Germania, come la Germanwatch e la German CSR Forum. Queste organizzazioni lavorano a stretto contatto con i governi e le imprese per sviluppare politiche e standard CSR più rigorosi. La Germania continua ad essere un modello di riferimento per gli altri paesi europei che vogliono migliorare le loro pratiche di CSR.

Secondo una ricerca condotta dalla società di consulenza KPMG nel 2021, il 95% delle imprese tedesche ha un programma di responsabilità sociale d'impresa. Inoltre, il 61% di queste imprese ha riportato un aumento degli investimenti in CSR

---

<sup>28</sup> Dati Sofidel Group Headquarters, [www.sofidel.com](http://www.sofidel.com) (consultato a marzo 2023).

rispetto all'anno precedente. La stessa ricerca ha rilevato che il 76% delle imprese tedesche ha adottato misure per ridurre le emissioni di CO2 e il 70% ha integrato criteri sociali e ambientali nelle proprie decisioni di investimento. Inoltre, il 67% delle imprese ha definito obiettivi di sostenibilità a lungo termine e il 56% ha integrato i propri fornitori nelle attività di CSR<sup>29</sup>.

Il governo tedesco ha compiuto numerosi sforzi per contribuire a un mondo e ad una società più green, come dimostra l'uscita anticipata dal nucleare e lo sviluppo esponenziale delle fonti di energia rinnovabile.

Nonostante ciò, le imprese tedesche hanno spesso incontrato difficoltà nell'integrare la CSR nella loro strategia aziendale e nella loro cultura aziendale. Un'altra sfida riguarda la mancanza di standardizzazione della CSR in Germania. Non esiste una normativa obbligatoria per le imprese, ma ci sono linee guida volontarie fornite dal governo e da organizzazioni non governative. Inoltre la CSR è spesso vista, in Germania, come un'attività di marketing invece che come un impegno serio per il benessere della società e dell'ambiente.

Anche la Svezia, ad esempio, è uno dei paesi europei più attivi e impegnati nella promozione della responsabilità sociale d'impresa; le aziende svedesi sono spesso leader nel campo della CSR con iniziative innovative e sostenibili. La CSR è stata promossa in Svezia sin dagli anni '60, quando le imprese hanno iniziato ad inte-

---

<sup>29</sup> [www.kpmg.com/governance](http://www.kpmg.com/governance), (consultato a marzo 2023).

ressarsi ai problemi ambientali e alle questioni sociali fondando cooperative per migliorare le condizioni di lavoro dei loro dipendenti. Nel corso degli anni '70 e '80, la CSR si è evoluta per includere anche preoccupazioni ambientali, con molte aziende svedesi che hanno iniziato ad adottare politiche di sostenibilità ambientale. La CSR è diventata un tema centrale nella politica svedese negli anni '90, quando il governo ha introdotto diverse iniziative per promuoverla, tra cui la creazione di un consiglio nazionale per la CSR. Una delle caratteristiche distintive del modello svedese di CSR è la forte collaborazione tra imprese, governo e organizzazioni della società civile. In Svezia, le imprese sono incoraggiate a collaborare con le organizzazioni della società civile per affrontare le sfide sociali e ambientali. Il governo svedese promuove inoltre diverse iniziative di incoraggiamento, tra cui incentivi fiscali per le imprese che adottano pratiche sostenibili e programmi di finanziamento. Le imprese svedesi sono generalmente molto attente all'ambiente e all'etica, con molte aziende che operano a livello globale impegnate a ridurre la loro impronta di carbonio e ad adottare pratiche sostenibili. Ad esempio, Ikea, il gigante svedese del mobile, ha adottato una serie di iniziative per ridurre l'impatto ambientale delle sue attività, tra cui l'uso di materiali sostenibili e la riduzione di emissioni di gas serra. Inoltre Ikea ha adottato politiche socialmente responsabili, come l'impegno a pagare salari equi ai propri dipendenti. La CSR oggi è un'importante parte della cultura aziendale in Svezia. Molte aziende hanno creato



dipartimenti CSR dedicati per monitorare e migliorare le loro pratiche in materia di sostenibilità sociale e ambientale.

La CSR in Svezia non riguarda solo le grandi imprese; molte piccole e medie imprese svedesi hanno adottato pratiche sostenibili, come l'uso di energia rinnovabile e la riduzione dei rifiuti. Molte imprese sono impegnate nell'inclusione sociale e nel sostegno alle comunità locali. Un'altra caratteristica distintiva del modello svedese di CSR è l'attenzione alla responsabilità sociale delle banche e delle istituzioni finanziarie. Nonostante questo, anche la Svezia ha delle sfide da affrontare nel campo della responsabilità sociale d'impresa. Uno dei principali problemi riguarda la diversità e l'inclusione. Anche se la Svezia è un paese noto per la sua apertura e la sua cultura di inclusione, esiste ancora una mancanza di diversità nelle aziende svedesi. Ciò significa che alcune minoranze, come ad esempio i migranti, hanno maggiori difficoltà ad accedere al mercato del lavoro. Inoltre le donne sono ancora sottorappresentate nei livelli dirigenziali delle aziende. Un altro problema riguarda l'ambiente e la sostenibilità. Sebbene la Svezia sia conosciuta per essere un paese all'avanguardia in termini di politiche ambientali, ci sono ancora alcune sfide da affrontare. Ad esempio, l'agricoltura e l'industria alimentare svedesi hanno ancora un impatto significativo sull'ambiente, soprattutto in termini di emissioni di gas serra e dell'uso di pesticidi. Inoltre c'è una crescente preoccupazione per la responsabilità sociale delle grandi aziende svedesi che

operano all'estero (alcune aziende svedesi sono state criticate per il loro coinvolgimento in questioni controverse, come il lavoro minorile<sup>30</sup> e la deforestazione). Infine, un altro problema riguarda la trasparenza e la divulgazione delle informazioni.

In molti paesi europei esistono regolamenti specifici che incoraggiano le imprese a impegnarsi in attività di CSR. Ad esempio, in Italia esiste una legge sulla CSR che obbliga le grandi imprese a pubblicare annualmente un rapporto sulla loro attività di CSR. In Francia, le imprese devono pubblicare un rapporto di responsabilità sociale e ambientale (RES), mentre in Svezia le imprese sono incoraggiate a pubblicare un rapporto di sostenibilità.

Oltre alle politiche governative, ci sono anche molte iniziative promosse dalle imprese stesse per incoraggiare la CSR. Ad esempio, molte grandi aziende hanno creato fondazioni o organizzazioni non-profit per promuoverla CSR e sostenere progetti sociali e ambientali. Tuttavia, nonostante l'impegno di molti paesi europei, ci sono ancora molte sfide da affrontare per promuovere la CSR a livello internazionale. Una delle principali sfide è la mancanza di una definizione chiara di CSR, che spesso viene interpretata in modi diversi da diverse imprese e paesi. Anche l'assenza di un sistema di misurazione standardizzato per valutare l'impatto delle attività di CSR rende difficile per le imprese dimostrare i risultati

---

<sup>30</sup> Ad esempio: Facchini D., *H&M e il lavoro minorile in Birmania*, "Altreconomia", Agosto 2016.

dei loro sforzi in questo campo. C'è inoltre la questione della concorrenza tra le imprese europee e quelle di altri paesi del mondo, che non sono soggette alle stesse norme e regolamenti. Questo crea una situazione di svantaggio per le imprese europee che si impegnano in attività di CSR, in quanto questi sforzi possono comportare costi aggiuntivi che le imprese concorrenti non devono sostenere.

I benefici degli stakeholder.<sup>31</sup>

<b>STAKEHOLDER</b>	<b>BENEFICI</b>
Lavoratori/Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente di lavoro migliore e più sicuro</li><li>• Maggiore attenzione al benessere economico e alla crescita professionale</li><li>• Migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata</li><li>• Coinvolgimento dei processi decisionali</li><li>• Miglioramento della salute psico/fisica</li></ul>
Consumatori /Clienti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Migliore qualità dei prodotti o servizi</li><li>• Migliore comprensione dell'azienda</li><li>• Maggiore consapevolezza dei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi</li><li>• Più facile accesso alle informazioni e ottenimento di risposte</li></ul>
Pubblica Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrate fiscali più eque</li><li>• Condivisione di progetti di reciproca utilità</li></ul>

---

<sup>31</sup>Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Il Sole 24 Pirola, 2004.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minore costo di controllo e vigilanza</li> </ul>
Concorrenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrenza leale</li> <li>• Mercato più corretto</li> </ul>
Collettività	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributi di competenze qualificate e progettualità</li> <li>• Sviluppo indiretto dell'economia (indotto)</li> <li>• Supporto alle associazioni locali</li> <li>• Sponsorizzazioni ad iniziative territoriali (sport, cultura, arte, ecc.)</li> <li>• Innovazione tecnologica e scientifica</li> </ul>
Ambiente/ future Generazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minori emissioni inquinanti ed effetti negativi</li> <li>• Tutela e conservazione del patrimonio ambientale</li> <li>• Uso corretto delle risorse naturali</li> </ul>

## **CAPITOLO SECONDO**

### **EVOLUZIONE DELLA CSR: ANALISI COMPARATIVA PRE E POST COVID-19**

#### **2. Introduzione**

La pandemia<sup>32</sup> ha avuto un impatto economico globale senza precedenti. Ogni paese ha dovuto affrontare la situazione a modo suo, ma in generale tutti hanno dovuto far fronte a sfide simili, come la chiusura di attività commerciali<sup>33</sup> e la perdita di posti di lavoro. Tuttavia, è anche vero che i paesi con un sistema sanitario e un sistema economico più solido hanno avuto più risorse a disposizione

---

<sup>32</sup> La pandemia del COVID-19 è iniziata alla fine del 2019 in Cina e si è rapidamente diffusa in tutto il mondo, diventando una delle più grandi crisi sanitarie e socio-economiche della storia recente. La pandemia ha avuto un impatto significativo sulla salute pubblica, sull'economia globale e sulle relazioni sociali. Ha portato a un cambiamento significativo delle abitudini quotidiane delle persone e ha imposto nuove modalità di lavoro e di vita, come il lavoro da remoto e la didattica a distanza. Inoltre, ha sollevato nuove questioni etiche e morali, come la priorità nell'assegnazione delle risorse sanitarie e la sicurezza dei lavoratori che lavorano nei settori essenziali.

<sup>33</sup> Secondo i dati dell'ISTAT, nel 2020 si sono registrati 381.000 cessati di attività, un aumento del 29,7% rispetto all'anno precedente. La maggior parte delle chiusure riguardava le microimprese con meno di 10 dipendenti. Inoltre, il settore dei servizi è stato quello maggiormente colpito, con una diminuzione del fatturato del 18,5% rispetto al 2019. Anche il settore manifatturiero ha subito una riduzione del fatturato del 12,4%. Tuttavia, va notato che non tutte le chiusure di attività commerciali sono state causate direttamente dalla pandemia, ma anche da fattori strutturali preesistenti.

per far fronte alla crisi. Ci sono state, inoltre, anche differenze culturali e sociali nel modo in cui i paesi hanno affrontato la pandemia, ad esempio riguardo alle restrizioni imposte e al rispetto delle norme igieniche e di distanziamento sociale. In generale, la pandemia ha messo in luce molte delle disuguaglianze esistenti nel mondo e ha evidenziato l'importanza di una cooperazione globale per affrontare le sfide comuni.

La pandemia ha colpito il mondo intero, ma le conseguenze sono state differenti in base alle reazioni dei singoli Stati. Alcuni paesi hanno affrontato la situazione in modo tempestivo e con misure efficaci<sup>34</sup>, mentre altri hanno reagito in modo tardivo insufficiente, subendo conseguenze peggiori<sup>35</sup>. La pandemia ha inoltre evidenziato le differenze sociali ed economiche tra i paesi e all'interno di essi, con fasce più deboli della società che hanno subito maggiormente le conseguenze dell'emergenza sanitaria ed economica.

La pandemia globale covid-19 ha rappresentato una delle crisi più significative degli ultimi decenni, causando impatti su scala globale non solo sulla salute pubblica, ma anche sull'economia e sulla società in generale. In questo contesto, le imprese sono state chiamate ad affrontare nuove sfide e a ripensare alla responsabilità sociale d'impresa in modo innovativo.

---

<sup>34</sup> The Wall Street Journal, [www.wsj.com](http://www.wsj.com), (consultato ad aprile 2023), ha stilato una lista dei Paesi che hanno attuato strategie efficaci contro la pandemia: Taiwan, Nuova Zelanda, Danimarca, Finlandia.

<sup>35</sup> Sempre secondo lo stesso articolo sopra indicato, alcuni degli Stati peggiori sono stati: Stati Uniti e Canada.

Prima della pandemia, la CSR era vista come un modo per le imprese di dimostrare il loro impegno verso la società ma spesso era considerata una scelta opzionale e non una priorità strategica. Tuttavia, la crisi sanitaria globale ha messo in luce l'importanza della CSR e il suo ruolo nella gestione delle sfide sociali ed economiche.

Nella fase pre-covid, la CSR era principalmente incentrata sulle questioni ambientali, come la riduzione delle emissioni di gas serra, la gestione dei rifiuti e la conservazione delle risorse naturali. La pandemia ha evidenziato la necessità di includere anche le questioni sociali nella CSR, la gestione delle catene di approvvigionamento e il sostegno alle comunità locali. Durante la pandemia, inoltre, la CSR è diventata un fattore chiave per mantenere la reputazione e la fiducia del consumatore. Le imprese che hanno dimostrato di agire in modo responsabile nel prendersi cura dei loro dipendenti e della comunità locale hanno visto un aumento della fiducia dei consumatori e della loro *brand reputation*.

La pandemia ha anche portato alla creazione di nuove opportunità per le imprese di dimostrare la loro CSR. Ad esempio, molte imprese hanno introdotto nuove politiche per sostenere i loro dipendenti durante la pandemia<sup>36</sup>, come il lavoro da remoto e l'assistenza alla salute mentale. Altre hanno aumentato il loro sostegno alle comunità locali attraverso donazioni e servizi di volontariato.

---

<sup>36</sup> Ad esempio nelle Marche, ad Ancona, tutto il personale del Frittelli Maritime Group ha ricevuto circa 1.800 euro lordi di contributo straordinario, [www.fmg.eu](http://www.fmg.eu), (consultato ad aprile 2023).



La pandemia ha rappresentato una sfida per molte imprese nel continuare a mantenere i loro obiettivi di CSR in un ambiente economico incerto. Molte imprese hanno dovuto affrontare difficoltà finanziarie e la pressione per ridurre i costi, il che ha potuto portare alla riduzione degli investimenti in CSR.

In conclusione, la pandemia ha dimostrato l'importanza della CSR e il suo ruolo nell'affrontare le sfide sociali ed economiche. L'impatto della pandemia ha portato a un cambiamento nella percezione della CSR, spostando il focus dalle questioni ambientali a quelle sociali, e ha creato nuove opportunità per le imprese di dimostrare il loro impegno verso la società. La pandemia ha anche rappresentato una sfida per molte imprese nel continuare a mantenere gli investimenti nella CSR in un ambiente economico incerto.

### ***2.1 Il contributo delle aziende in tempi "normali"***

Prima dell'emergenza Covid-19, molte aziende avevano iniziato a comprendere l'importanza di adottare pratiche sostenibili e di prendere in considerazione il loro impatto sociale e ambientale.

La CSR si basa sul principio che le aziende hanno una responsabilità che va oltre il semplice scopo di generare profitti<sup>37</sup>. Esse devono considerare l'impatto della

---

<sup>37</sup> Carroll Archie B., professore di management presso la Terry School of Business dell'Università della Georgia. In particolare, la frase sottolinea che le aziende hanno un ruolo sociale più ampio che va oltre la mera creazione di valore per gli azionisti, e che devono pertanto assumersi responsabilità verso gli stakeholder e la società in generale. Questo concetto si applica sia nel

loro attività sugli stakeholder, come i dipendenti, i clienti, i fornitori, la comunità locale e l'ambiente. La CSR mira a creare valore condiviso, soddisfacendo non solo gli interessi economici degli azionisti, ma anche quelli delle altre parti interessate.

Prima dell'emergenza covid-19, molte aziende stavano già adottando politiche e pratiche di CSR per diverse ragioni. Innanzitutto, le aziende hanno iniziato a percepire che l'adozione di pratiche sostenibili e socialmente responsabili poteva contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo. I consumatori, infatti, erano sempre più attenti all'impatto delle aziende sul pianeta e sulla società, e preferivano fare affari con aziende che dimostravano un impegno concreto per la sostenibilità. Molte aziende, inoltre, hanno compreso che la CSR può contribuire a migliorare le relazioni con i dipendenti e promuovere un clima organizzativo positivo. L'adozione di politiche di welfare aziendale, come programmi di benessere per i dipendenti, politiche di equilibrio tra vita lavorativa e personale, a programmi di sviluppo professionale, può aumentare l'attrattiva dell'azienda come datore di lavoro e migliorare la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti. Le aziende stavano sempre più attente a ridurre l'impatto ambientale delle loro attività. Adottare pratiche di sostenibilità, come l'efficienza energetica, la riduzione delle emissioni di carbonio, il riciclo dei materiali e l'uso di fonti

---

contesto pre-Covid che post-Covid, ma è diventato ancora più rilevante negli ultimi anni a causa degli impatti della pandemia e della necessità di affrontare le sfide globali come il cambiamento climatico e le disuguaglianze sociali.

energetiche rinnovabili, non solo contribuisce alla salvaguardia dell'ambiente, ma può anche comportare significativi risparmi economici a lungo termine.

Prima del Covid-19, molte aziende erano inoltre coinvolte in attività di responsabilità sociale che si estendevano oltre le loro attività principali. Molte aziende erano impegnate in progetti di filantropia come donazioni e organizzazioni no-profit, contributi a cause sociali e ambientali, e promozione dell'educazione e dello sviluppo delle comunità locali. Queste iniziative contribuivano a creare valore per la società nel suo complesso e a costruire un rapporto di fiducia con la comunità.

L'obiettivo principale era quello di bilanciare la crescita economica con l'impatto sociale e ambientale, contribuendo così ad una società più sostenibile e responsabile.

## ***2.2 La responsabilità sociale d'impresa ai tempi del Covid-19***

Inizialmente, molte imprese si sono concentrate sulla gestione dell'emergenza sanitaria adottando misure per garantire la salute e la sicurezza dei propri dipendenti e clienti. Ciò ha incluso l'implementazione di protocolli di igiene e distanziamento sociale, la fornitura di dispositivi di protezione individuale, la promozione del lavoro da remoto e la messa in atto di misure di sanificazione negli ambienti di lavoro.

Le imprese hanno dovuto affrontare sfide economiche generate dalla pandemia,

come la riduzione delle entrate, la chiusura di attività o la necessità di ridimensionare le operazioni. In questa situazione, è stato importante che le imprese adottassero una visione di lungo termine e considerassero gli impatti sociale ed economici delle loro decisioni. Alcune imprese hanno cercato di mantenere i loro impegni di CSR nonostante la crisi, cercando di minimizzare l'impatto negativo sui propri dipendenti, clienti, fornitori e altre parti interessate. Ad esempio, alcune imprese hanno mantenuto i salari e i benefici per i loro dipendenti nonostante la riduzione delle entrate, hanno cercato di supportare i fornitori locale o hanno destinato risorse per sostenere le comunità in difficoltà. Allo stesso tempo, molte imprese hanno anche riconosciuto l'importanza di adattare la loro CSR alle nuove esigenze generate dalla crisi orientando ad esempio la loro produzione per produrre beni o servizi necessari per affrontare l'emergenza sanitaria, come maschere, dispositivi medici o disinfettanti. Esempi calzanti sono quelli di Ferrari<sup>38</sup>, che ha deciso di dedicare la propria linea di produzione per la fabbricazione di valvole per i respiratori, o la scelta di Armani<sup>39</sup> di convertire tutti gli stabilimenti produttivi italiani per la produzione di camici monouso destinati agli operatori sanitari impiegati a fronteggiare l'emergenza sanitaria).

---

<sup>38</sup> Nasso A., *Ferrari, dalla velocità alle valvole per respiratori polmonari: il Cavallino contro il Coronavirus*, «la Repubblica», 20 Aprile 2020, [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it) (consultato ad aprile 2023).

<sup>39</sup> Merlo G., *Armani converte gli stabilimenti italiani: produrranno camici monouso*, «il Dubbio», 26 Marzo 2020, [www.ildubbio.news](http://www.ildubbio.news) (consultato ad aprile 2023).

Altre imprese, invece, hanno cercato di contribuire alla ricerca scientifica o hanno sostenuto le comunità locali attraverso donazioni o volontariato.

Una strategia di CSR efficace durante una crisi deve essere ben integrata nella value proposition dell'azienda e deve essere coerente con il suo core business. Questo perché le iniziative che sfruttano l'expertise dell'azienda e la sua conoscenza del settore in cui opera sono generalmente più rilevanti e possono generare risultati più rapidi e concreti. Inoltre, le iniziative possono aumentare la fiducia dei clienti e degli stakeholder nell'azienda, poiché dimostrano che essa è impegnata a utilizzare le proprie risorse per rispondere alle sfide della società. Gli esempi di Ferrari e Armani, che ho sopra citato, dimostrano come un'azienda possa utilizzare il suo know-how e la sua produzione per fornire soluzioni concrete in un momento di crisi.

La pandemia ha evidenziato la necessità per le imprese di essere trasparenti e di comunicare in modo efficace le misure adottate in risposta alla crisi. La comunicazione chiara e aperta è stata fondamentale per mantenere la fiducia dei consumatori, dei dipendenti e di altre parti interessate, e per dimostrare l'impegno dell'impresa verso la responsabilità sociale.

La pandemia ha posto l'accento su questioni come l'equità, la sostenibilità e la resilienza. Si è iniziato quindi a riflettere su come poter contribuire ad una ripresa sostenibile ed inclusiva, cercando di affrontare le disuguaglianze sociali, di ridurre l'impatto ambientale e di promuovere una gestione sostenibile delle risorse.

Il compito dell'impresa durante la pandemia non è stato solo quello di garantire la sopravvivenza economica, ma anche quello di assumersi la responsabilità sociale di adottare obiettivi etici per adattarsi alla situazione di difficoltà. L'adozione di politiche di CSR può aiutare a prevenire e gestire situazioni di emergenza, come quella attuale, e a garantire la sostenibilità dell'impresa a lungo termine.

Le imprese che già operavano nella CSR hanno avuto una maggiore agilità e flessibilità durante la crisi<sup>40</sup>; sono state in grado di reagire rapidamente alla pandemia e di apportare le modifiche necessarie alle loro attività per continuare a soddisfare le esigenze dei loro stakeholder, nonostante i cambiamenti improvvisi su delle normative e delle condizioni di mercato. Queste imprese hanno utilizzato la loro esperienza e la loro leadership nel campo della sostenibilità per sostenere ed influenzare le politiche pubbliche e le decisioni a livello governativo durante la pandemia.

Molte aziende si sono dimostrate molto impegnate nella lotta contro l'emergenza covid-19 e nell'aiuto delle comunità in cui operano. Questa crisi ha evidenziato l'importanza della CSR e della loro capacità di rispondere alle esigenze della società in cui operano. Molte aziende hanno adottato misure di sicurezza e igiene per garantire la salute dei loro dipendenti e dei loro clienti, e alcune hanno deciso di interrompere la produzione di beni non essenziali per concentrarsi sulla

---

<sup>40</sup> Kramer M.R., *Coronavirus Is Putting Corporate Social Responsibility to the Test*, «Harvard Business Review», 01 April 2020, [www.hbr.org](http://www.hbr.org) (consultato ad aprile 2023).

produzione di attrezzature di protezione individuale e dispositivi medici. Oltre alle misure di sicurezza, molte aziende hanno anche fornito aiuti economici alle comunità in cui operano, supportando ospedali, centri di assistenza e altre organizzazioni che lavorano per combattere la pandemia. Questo dimostra che le aziende possono assumere un ruolo importante nella risoluzione delle crisi e nell'aiuto alle persone in difficoltà.

Secondo una ricerca condotta da Edelman<sup>41</sup>, le aziende hanno la responsabilità di proteggere i propri dipendenti e di fornire loro informazioni riguardo il virus. Inoltre, le aziende sono ritenute capaci di affrontare le sfide poste dalla pandemia in modo più rapido rispetto ai governi da parte del 55% dei rispondenti.

La pandemia ha anche posto l'accento sull'importanza della CSR come valore strategico delle imprese. Le aziende che hanno dimostrato di avere uno scopo sociale e di essere solidali con le loro comunità stanno ricevendo un feedback positivo dai loro dipendenti e dai loro consumatori, che apprezzano la loro sensibilità e il loro impegno. In definitiva, la crisi del covid-19 ha posto in primo piano l'importanza della responsabilità sociale delle imprese e ha dimostrato che le aziende possono svolgere un ruolo significativo nella lotta contro le crisi e nel supporto delle comunità in cui operano.

Non tutte le imprese che operavano nella CSR hanno reagito allo stesso modo,

---

<sup>41</sup>[www.edelman.com/research/edelman-trust-covid-19-demonstrates-essential-role-of-private-sector](https://www.edelman.com/research/edelman-trust-covid-19-demonstrates-essential-role-of-private-sector), 2020 (consultato ad aprile 2023).

alcune hanno avuto difficoltà ad adattarsi alla pandemica e hanno subito impatti significativi sulla loro attività e sulla loro reputazione.

Una ricerca presentata da Accenture<sup>42</sup> "The European Double Up: A twin strategy that will strengthen competitiveness<sup>43</sup>" evidenzia che la transizione al digitale e alla sostenibilità sono due ingredienti fondamentali per le aziende che vogliono superare rapidamente gli scenari di crisi causati dalla pandemia di covid-19. Secondo lo studio, che ha preso in esame le risposte dei leader delle aziende con base in Europa, ci vorranno circa 18 mesi per tornare ai livelli pre-pandemia. La transizione digitale è stata resa ancora più importante dalla pandemia, che ha accelerato il processo di digitalizzazione delle imprese, obbligandole a ripensare il proprio modello di business e la propria strategia. Allo stesso tempo, la sostenibilità è diventata sempre più importante per i consumatori, che si aspettano che le aziende agiscano in modo responsabile e contribuiscano alla protezione dell'ambiente. La ricerca evidenzia inoltre come le aziende che adottano una strategia di digitalizzazione e sostenibilità allo stesso tempo hanno maggiori possibilità di diventare competitive e di superare gli scenari di crisi più velocemente.

La ricerca condotta da Accenture sottolinea come la pandemia da covid-19 abbia

---

<sup>42</sup> Accenture PLC è una multinazionale con sede legale a Dublino, in Irlanda, operante nel settore della consulenza strategica e direzionale e dell'esternalizzazione. È stata definita dal Forbes Magazine come una delle più prestigiose società di consulenza strategica al mondo.

<sup>43</sup>[https://brand-news.it/wp-content/uploads/2021/01/Accenture-The-European-Double-Up\\_compressed.pdf](https://brand-news.it/wp-content/uploads/2021/01/Accenture-The-European-Double-Up_compressed.pdf), (consultato a marzo 2023).



colpito duramente le aziende europee, con il 49% delle imprese che hanno subito una diminuzione dei ricavi e dei profitti nell'ultimo anno; mentre il 32% del campione, identificato come i "leader di domani", prospetta un aumento dei profitti nell'arco del prossimo anno. In ogni caso, la prospettiva per il futuro rimane incerta per molte aziende.

Tuttavia, la ricerca mette in evidenza come le imprese che hanno già adottato azioni per la transizione al digitale e alla sostenibilità hanno maggiori probabilità di rientrare nel gruppo dei "leader di domani", con una possibilità 2,5 volte maggiore rispetto ai concorrenti. Questo significa che la trasformazione digitale e l'adozione di pratiche sostenibili sono fondamentali per far fronte alle sfide poste dalla pandemia e per garantire la competitività e la sopravvivenza delle aziende. Inoltre, tali azioni potrebbero aiutare le aziende a recuperare più rapidamente rispetto al periodo difficile causato dalla pandemia.

Inoltre, la ricerca mette in luce come l'adozione di tecnologie digitali e sostenibili non solo aiuti le imprese a riprendersi dalla crisi, ma rappresenti anche un fattore distintivo nella competizione sul mercato. Infatti, il 60% delle imprese europee che hanno già adottato una strategia congiunta di digitalizzazione e sostenibilità ha registrato un aumento dei profitti negli ultimi 12 mesi, rispetto al 34% di quelle che hanno adottato solo una di queste due strategie e al 13% di quelle che non ne hanno adottata nessuna.

Le aziende che stanno investendo nell'intelligenza artificiale e nel cloud stanno

cercando di sfruttare appieno le potenzialità dell'automazione e della raccolta e analisi di dati per migliorare l'efficienza e la produttività delle proprie operazioni. Allo stesso tempo, l'attenzione verso modelli di business sostenibili suggerisce una crescente consapevolezza riguardo all'impatto ambientale delle attività delle imprese e la necessità di adottare soluzioni che favoriscano la salvaguardia dell'ambiente.

In conclusione, la ricerca di Accenture evidenzia come la transizione al digitale e alla sostenibilità rappresentino i due ingredienti fondamentali per la ripresa delle imprese europee dalla crisi causata dall'emergenza Covid-19. Le aziende che stanno investendo in queste aree stanno mostrando una maggiore resilienza e competitività rispetto ai concorrenti, e si posizionano meglio per sostenere lo sviluppo futuro nel post-pandemia.<sup>44</sup>

Ci sono però anche studi che indicano un rallentamento degli investimenti in sostenibilità a causa della pandemia.

In generale, sembra che la pandemia abbia avuto un impatto misto sull'impegno delle aziende per la sostenibilità, con alcune aziende che hanno rafforzato i loro impegni e altre che hanno rallentato gli investimenti, probabilmente a causa delle difficoltà economiche causate dalla pandemia. Tuttavia, la tendenza a lungo termine sembra essere quella di un maggiore impegno per la sostenibilità, anche a

---

<sup>44</sup> Balocco V., *Digitale e sostenibilità le chiavi per superare la crisi*, «NetworkDigital360», 25 Gennaio 2021, [www.esg360.it](http://www.esg360.it) (consultato ad aprile 2023).

causa della crescente pressione dei consumatori e degli investitori per le aziende che agiscono in modo responsabile dal punto di vista ambientale e sociale.

Di seguito riporto alcuni numeri e ricerche sulle performance CSR di alcune aziende pre e post Covid-19:

- PepsiCo: Nel loro rapporto CSR del 2020<sup>45</sup>, PepsiCo ha riportato un aumento del 26% degli investimenti in progetti ambientali nel 2019 rispetto all'anno precedente, nonostante la pandemia. Tuttavia, la società ha anche rilevato una diminuzione del 20% nel consumo di acqua e del 17% delle emissioni di gas serra nel 2019, rispetto ai loro obiettivi di sostenibilità per il 2025.
- Nestlé: Nel loro rapporto di sostenibilità del 2020<sup>46</sup>, Nestlé ha riportato un aumento dell'87% nel numero di fornitori valutati in base a criteri di sostenibilità, rispetto al 2019. Inoltre, la società ha continuato a lavorare sul loro obiettivo di 100% di acquisto di cacao sostenibile entro il 2025, raggiungendo il 63% nel 2019.
- Unilever: Unilever ha riportato un aumento del 10% delle vendite di prodotti sostenibili nel 2019, rispetto al 2018, e ha dichiarato di aver raggiunto il 100% di elettricità rinnovabile nei suoi siti di produzione nel

---

<sup>45</sup>[https://www.pepsico.com/docs/default-source/sustainability-and-esg-topics/2020-sustainability-report.pdf?sfvrsn=bf192307\\_5](https://www.pepsico.com/docs/default-source/sustainability-and-esg-topics/2020-sustainability-report.pdf?sfvrsn=bf192307_5), (consultato ad aprile 2023).

<sup>46</sup> Report Nestlé sullo Sviluppo Sostenibile, [www.nestle.it/valore-condiviso/report/lo\\_sviluppo\\_sostenibile](http://www.nestle.it/valore-condiviso/report/lo_sviluppo_sostenibile), (consultato ad aprile 2023).

2020. Inoltre, la società ha continuato a lavorare sul loro obiettivo di eliminare completamente l'uso della plastica vergine entro il 2025.

- Enel: Enel, l'azienda energetica italiana, ha riportato un aumento del 25% della produzione di energia rinnovabile nel 2020, rispetto al 2019. Inoltre, la società ha continuato a lavorare sul loro obiettivo di ridurre le emissioni di CO2 del 70% entro il 2030 e di raggiungere emissioni nette zero entro il 2050.

Questi sono solo alcuni esempi di come alcune aziende stiano lavorando per mantenere o migliorare le loro performance CSR nonostante gli effetti della pandemia. E' importante sottolineare che i dati sono ancora in evoluzione e sarà interessante vedere come le performance CSR delle aziende evolveranno nel tempo post-Covid.

Uno studio condotto da McKinsey<sup>47</sup> ha rilevato che molte aziende hanno aumentato gli investimenti in sostenibilità durante la pandemia. Il 64% delle aziende intervistate ha dichiarato di aver aumentato gli investimenti in sostenibilità, mentre solo il 6% ha dichiarato di averli ridotti. Questo studio, del novembre 2020, ha rilevato che il 70% delle aziende ha mantenuto gli obiettivi di sostenibilità nonostante la crisi sanitaria, mentre il 25% ha aumentato gli sforzi

---

<sup>47</sup> McKinsey & Company è una multinazionale di consulenza strategica <https://www.mckinsey.com/it/our-work/sustainability>.

S. Strom, senior editor del McKinsey Global Institute, e P. Gumbel, direttore editoriale del MGI, *McKinsey, così cambierà il mondo del lavoro post pandemia*, presente su <https://www.milanofinanza.it> (consultati ad aprile 2023).

per raggiungere tali obiettivi. Inoltre, il 79% delle aziende ha aumentato la loro attenzione sulla gestione della supply chain per ridurre l'impatto ambientale.

BCG<sup>48</sup> nel marzo 2021 ha condotto uno studio sulla relazione tra la pandemia di covid-19 e la sostenibilità aziendale che ha mostrato come le aziende che avevano implementato una strategia di sostenibilità prima della pandemia hanno risposto meglio alle sfide della crisi e hanno continuato a investire in sostenibilità nonostante la pandemia. Il 90% delle aziende che hanno partecipato allo studio ha dichiarato che la sostenibilità è diventata più importante dopo la pandemia. Lo studio ha rilevato inoltre che le aziende che hanno fatto progressi significativi nella sostenibilità prima della pandemia sono state in grado di reagire meglio alla crisi e di recuperare più rapidamente rispetto a quelle che non lo hanno fatto. Ciò dimostra che gli sforzi per migliorare la sostenibilità aziendale possono anche portare a una maggiore resilienza in situazioni di crisi impreviste come la pandemia.

Inoltre, il rapporto ha evidenziato come la pandemia abbia rafforzato la consapevolezza dell'importanza della sostenibilità per la società e per le aziende stesse. Molti consumatori si aspettano che le aziende siano impegnate nella sostenibilità e nella responsabilità sociale, e la pandemia ha aumentato tale attenzione, spingendo le aziende a considerare maggiormente gli impatti sociali e

---

<sup>48</sup> Boston Consulting Group; questo studio esamina l'evoluzione della CSR durante la pandemia Covid-19. Lo studio si concentra sull'effetto della pandemia sulle priorità e le attività di CSR delle aziende e sulla loro capacità di creare valore per la società e per se stesse.

ambientali delle loro attività. Le aziende che hanno dimostrato di essere attente alla sostenibilità e alla responsabilità sociale hanno registrato un aumento della fiducia dei consumatori e della loro reputazione.

Inoltre, il rapporto ha anche evidenziato come la pandemia abbia portato a cambiamenti significativi nei comportamenti delle aziende in materia di sostenibilità. Ad esempio, molte aziende hanno accelerato l'adozione di tecnologie digitali per ridurre l'impatto ambientale delle loro attività. Inoltre, la pandemia ha portato molte aziende a riconsiderare i propri modelli di business, abbracciando strategie di economia circolare e di riduzione degli sprechi.

Il rapporto mostra che, nonostante l'impatto negativo sulla salute pubblica e sull'economia globale, la pandemia ha avuto anche alcuni effetti positivi sulla CSR. In particolare, ha accelerato la transizione delle aziende verso modelli di business sostenibili, ha aumentato la loro attenzione alla salute e alla sicurezza dei dipendenti e ha spinto molte aziende a rivedere le loro politiche di diversità e inclusione. Secondo il rapporto, molte aziende hanno iniziato a considerare la CSR come una leva strategica per affrontare la crisi e per creare valore a lungo termine. Il rapporto sottolinea anche che ci sono ancora molte sfide da affrontare, tra cui la necessità di migliorare la trasparenza e la comunicazione sulle attività di CSR, di integrare la CSR in modo più efficace nella strategia aziendale e di affrontare le disuguaglianze sociali ed economiche.

In sintesi, il rapporto del BCG mostra che la pandemia ha rappresentato

un'opportunità per le aziende di rafforzare il loro impegno per la CSR e di creare valore per la società e per se stesse. Tuttavia, le aziende dovranno affrontare molte sfide per integrare la CSR in modo più efficace nella loro strategia e per affrontare le disuguaglianze sociali ed economiche.

In conclusione, lo studio di BCG ha dimostrato come la pandemia abbia avuto un impatto significativo sulla sostenibilità aziendale, spingendo le aziende a riconsiderare le loro strategie in questo ambito. Ciò ha portato a cambiamenti positivi nel comportamento delle aziende, con molte di esse che hanno adottato pratiche sostenibili in modo più diffuso e che hanno dimostrato una maggiore attenzione ai bisogni della società. Questo dimostra che la sostenibilità non solo è importante per il benessere del pianeta, ma anche per il successo a lungo termine delle aziende.

Prima della pandemia, l'impegno delle aziende sulla CSR stava crescendo costantemente, con un aumento del 40% delle aziende che avevano adottato politiche di CSR negli ultimi 5 anni, secondo uno studio di Deloitte<sup>49</sup> del 2019.

Tuttavia, la pandemia ha rappresentato una sfida senza precedenti per le aziende in tutto il mondo, portando a una serie di interruzioni nella catena di approvvigionamento, alla chiusura di aziende e alla perdita di posti di lavoro. Un

---

<sup>49</sup> Deloitte Touche Tohmatsu (anche chiamata Deloitte & Touche e nota come Deloitte) è un'azienda di servizi di consulenza e revisione, la prima nel mondo in termini di ricavi e numero di professionisti. Lo studio al quale si fa riferimento in questo testo è il seguente: COVID-19\_cambio di paradigma\_Deloitte Private.pdf.

altro studio di Deloitte del novembre 2020 ha evidenziato come le aziende che hanno integrato la sostenibilità nella loro strategia aziendale hanno ottenuto risultati migliori durante la pandemia, in termini di crescita economica e di resilienza.

Queste ricerche indicano che molte aziende hanno mantenuto l'attenzione sulla CSR durante la pandemia e che quelle che avevano già implementato una strategia di sostenibilità prima della pandemia hanno ottenuto maggiori benefici. Tuttavia, la pandemia ha anche evidenziato alcune criticità nella catena di approvvigionamento e ha reso evidente la necessità di rafforzare la sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il rapporto mostra che, nonostante l'impatto negativo sulla salute pubblica e sull'economia globale, la pandemia ha avuto anche alcuni effetti positivi sulla CSR. In particolare, ha accelerato la transizione delle aziende verso modelli di business sostenibili, ha aumentato la loro attenzione alla salute e alla sicurezza dei dipendenti e ha spinto molte aziende a rivedere le loro politiche di diversità e inclusione.

In conclusione, lo studio mostra che il 73% delle aziende a livello globale ha aumentato gli investimenti in sostenibilità rispetto all'anno precedente, dimostrando un crescente impegno nel campo della CSR.



### ***2.3 La situazione in Italia e confronto tra nord e sud***

Il Covid-19 ha messo a nudo le disuguaglianze esistenti tra le varie regioni italiane, evidenziando un forte divario tra nord e sud. In particolare, la pandemia ha avuto un impatto economico e sociale molto diverso nelle due aree. Il nord Italia è stato colpito in maniera particolarmente violenta dalla pandemia, con un alto numero di contagi e decessi. Le attività produttive, basate principalmente sull'industria manifatturiera, sono state interrotte o fortemente ridotte, causando una crisi economica senza precedenti. I settori più colpiti sono stati quelli legati al turismo, all'auto motive, alla moda e al design. Molte imprese hanno chiuso o sono in stato di grave difficoltà economica. Inoltre, le conseguenze della pandemia hanno avuto un impatto negativo anche sui lavoratori, con un aumento della disoccupazione e una riduzione delle opportunità di lavoro.

Nel sud Italia, invece, la situazione è stata meno critica rispetto al nord, sia dal punto di vista sanitario che economico. Nonostante il numero di contagi e decessi sia stato inferiore rispetto al nord Italia, la crisi economica ha comunque avuto un impatto significativo. Il sud Italia è caratterizzato da un tessuto produttivo meno sviluppato rispetto al nord, basato principalmente sull'agricoltura, il turismo e l'artigianato. Questi settori sono stati fortemente colpiti dalla crisi economica causata dalla pandemia. Inoltre, la disoccupazione era già un problema molto diffuso nella zona prima dell'arrivo del virus, e la situazione si è ulteriormente aggravata.

La pandemia ha evidenziato come il divario economico e sociale tra nord e sud Italia sia ancora molto marcato. Il nord del paese è caratterizzato da un maggior livello di sviluppo, un'economia più diversificata e una maggiore concentrazione di aziende innovative e tecnologicamente avanzate. Al contrario, il sud Italia presenta ancora una forte dipendenza dal settore agricolo, un basso livello di sviluppo e una maggiore concentrazione di imprese tradizionali e poco innovative. Per ridurre il divario tra nord e sud Italia sono necessarie politiche pubbliche a lungo termine che puntino a rafforzare l'economia e le attività produttive del sud. In particolare, è importante incentivare l'innovazione e la creazione di nuove imprese, così come migliorare l'accesso all'istruzione e alla formazione professionale. In questo modo sarà possibile creare un'economia più equilibrata e sostenibile a livello nazionale.

Nel corso del 2020-2021 la differenza esistente tra il cosiddetto nord e sud si è aggravata, le regioni la cui economia era instabile prima del lockdown hanno dovuto a gestire un numero crescente di attività vicine al fallimento, di richieste di sostentamento statale e di nuovi poveri.

Secondo l'Istat il valore dell'incidenza di povertà assoluta è salita al +7,7% in termini di nuclei familiari. Si deve dare atto però che in una realtà così complessa il tessuto economico italiano e mondiale si muove verso nuove frontiere, verso un

sistema di valori differente<sup>50</sup>.

E' interessante osservare come il periodo di lockdown abbia portato un cambiamento nelle abitudini quotidiane degli italiani, che hanno dovuto adattarsi alla nuova realtà. L'incremento del tempo trascorso in casa ha portato ad un aumento del tempo dedicato alla cucina e all'igiene della casa, ma anche alla riscoperta di valori come la responsabilità, la solidarietà e la prossimità. E' notevole come il dato demografico abbia influenzato la scoperta di nuove possibilità di acquisto, con i più giovani (generazione Z) che hanno apprezzato i business locali, mentre i baby-boomer hanno preferito i servizi di consegna a domicilio. In generale, questo periodo ha portato ad una maggiore attenzione alle esigenze del territorio, alla sostenibilità, e questo potrebbe rappresentare un'opportunità di sviluppo per il futuro<sup>51</sup>.

Molte aziende in Italia hanno avuto un ruolo importante nel fornire supporto e aiuto durante l'emergenza sanitaria covid-19. Tra le aziende citate, ci sono supermercati come Conad, Carrefour e Esselunga, che hanno garantito il servizio di consegna a domicilio per le persone in quarantena o che non potevano uscire di casa per motivi di salute, e hanno anche fornito cibo e beni di prima necessità alle persone in difficoltà. Anche il gruppo Barilla ha donato prodotti alimentari alle associazioni impegnate nel fronteggiare l'emergenza, mentre Parmigiano

---

<sup>50</sup> Conti economici territoriali, [www.istat.it](http://www.istat.it) (consultato ad aprile 2023).

<sup>51</sup> Report di Tradelab, *L'Italia nel tempo sospeso*, 2020.

Reggiano<sup>52</sup> ha inviato i propri consumatori a non fare scorte e a rimanere a casa. Altre aziende come Galbani e Moka Sir's, invece, hanno deciso di sostenere iniziative di solidarietà locale, costruendo completamente il brand e donando prodotti alimentari alle comunità in difficoltà e al personale medico e infermieristico dell'Ospedale San Matteo di Pavia.

L'iniziativa di UnipolSai Assicurazioni è stata un'ottima strategia di comunicazione, che ha dimostrato una forte attenzione alle esigenze dei propri clienti. In un periodo in cui molte persone hanno dovuto fronteggiare problemi economici e di salute, l'offerta di un mese gratuito di assicurazione è stata un segnale di solidarietà e di supporto concreto. Questo tipo di iniziative, se ben pensate e comunicate, possono contribuire a creare un forte legame di fiducia tra il brand e i propri clienti, migliorando l'immagine dell'azienda e la sua reputazione sul mercato.

Questi sono solo alcuni esempi di come le aziende in Italia hanno risposto all'emergenza Covid-19, dimostrando un senso di responsabilità sociale e di solidarietà nei confronti delle comunità in cui operano.

Per concludere, non esiste un dato specifico sul numero di aziende che hanno chiuso in Italia durante il Covid-19 e che non applicavano la CSR. Inoltre, non è possibile stabilire una relazione diretta tra la chiusura delle aziende e la mancanza di attenzione alla CSR. Ci sono molteplici fattori che possono portare alla

---

<sup>52</sup>[www.parmigianoreggiano.com](http://www.parmigianoreggiano.com) (consultato ad aprile 2023).

chiusura di un'azienda, come problemi finanziari, mancanza di innovazione o cambiamenti del mercato. Tuttavia, è possibile affermare che le aziende che applicano la CSR possono essere maggiormente preparate ad affrontare le crisi e a mantenere la loro sostenibilità nel lungo periodo, grazie alla loro attenzione ai fattori sociali, ambientali ed economici.

#### ***2.4 Il rapporto tra le imprese e gli stakeholder***

Il report<sup>53</sup> “Philanthropy and covid-19: Measuring One Year of Giving”, condotto congiuntamente da Candid<sup>54</sup> e dal Center for DisasterPhilanthropy, evidenzia che nel 2020 le fondazioni e le iniziative filantropiche aziendali hanno rappresentato il 44% dei finanziamenti totali per la lotta al Covid-19. Questo indica che le imprese hanno svolto un ruolo significativo nel sostenere gli sforzi per contrastare la pandemia. Un aspetto interessante evidenziato dal report è che i dipendenti vogliono essere parte attiva delle iniziative di beneficenza delle aziende. Ciò dimostra come la responsabilità sociale delle imprese non riguardi solo gli sforzi di alto livello a livello aziendale, ma coinvolge anche i dipendenti come portatori di valori e agenti di cambiamento nella comunità. Questa tendenza riflette un crescente interesse dei dipendenti a essere coinvolti in iniziative di beneficenza e a lavorare per aziende che dimostrano un impegno concreto nella responsabilità

---

<sup>53</sup> [www.issuelab.org/resources/38039/38039.pdf](http://www.issuelab.org/resources/38039/38039.pdf), (consultato ad aprile 2023).

<sup>54</sup> Organizzazione senza scopo di lucro che si occupa di fornire dati e analisi circa le non-profit statunitensi.

sociale. Le iniziative di beneficenza aziendali possono coinvolgere i dipendenti in vari modi, come ad esempio programmi di corrispondenza delle donazioni, iniziative di volontariato o coinvolgimento in progetti di impatto sociale.

Questo approccio può valere sia per le aziende che per i dipendenti. Da un lato, per le imprese possono migliorare la loro reputazione, rafforzare il coinvolgimento dei dipendenti e dimostrare un impegno autentico nei confronti delle comunità in cui operano. Dall'altro lato, i dipendenti possono sentirsi motivati e orgogliosi di lavorare per un'azienda che mette in pratica la responsabilità sociale e offre opportunità di coinvolgimento attivo nelle iniziative di beneficenza. L'anno 2020, caratterizzato dall'emergenza sanitaria globale, ha evidenziato ancora di più l'importanza del coinvolgimento delle imprese nella filantropia e nella responsabilità sociale. La pandemia ha colpito duramente le comunità di tutto il mondo, evidenziato la necessità di un impegno sociale e un sostegno concreto da parte delle imprese per affrontare le sfide emergenti e supportare chi è stato maggiormente colpito dalla crisi. Nel report viene, infine, evidenziato che le fondazioni e le iniziative filantropiche aziendali hanno giocato un ruolo significativo nella lotta contro il Covid-19, rappresentando una parte importante dei finanziamenti totali. Inoltre, il coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative di beneficenza aziendale è diventato sempre più rilevante, riflettendo un crescente interesse dei dipendenti a essere parte attiva delle iniziative di responsabilità sociale delle imprese. Questo dimostra come la CSR possa essere

una strumento efficace per coinvolgere i dipendenti, migliorare la reputazione aziendale e contribuire a creare un impatto positivo sulla società.

L'impresa può attivare diverse iniziative volte a soddisfare la necessità dei dipendenti di farsi parte attiva delle iniziative di beneficenza. In primo luogo, l'impresa può promuovere la donazione a favore di organizzazioni non profit, sia attraverso la raccolta fondi interna sia attraverso la sensibilizzazione dei dipendenti riguardo i bisogno e alle attività delle organizzazioni stesse. In secondo luogo, l'impresa può promuovere l'adesione dei dipendenti a programmi di volontariato, dando loro la possibilità di dedicare del tempo alla comunità e di contribuire in modo concreto alla realizzazione di progetti sociale. In terzo luogo, l'impresa può sovvenzionare progetti benefici, supportando attivamente le iniziative volte al miglioramento della vita delle persone e della comunità. Inoltre, l'impresa può partecipare ad operazioni di soccorso umanitario, sia a livello locale che internazionale, mostrando un forte impegno sociale e contribuendo in modo concreto alla risoluzione di problemi legati alla salute e alla sicurezza. L'attivazione di questi programmi di Corporate Giving può portare a un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, i quali si sentiranno parte attiva dell'impresa e avranno maggiori opportunità di contribuire alla realizzazione di un mondo migliore.

La CSR non è solo un benefit per i dipendenti, ma sembra avere un impatto molto positivo anche sul coinvolgimento e la motivazione delle risorse umane attuali

dell'azienda.

I dipendenti coinvolti nelle dinamiche aziendali sono più produttivi e tendono a rimanere nella stessa azienda a lungo termine. Si sentono parte integrante di un disegno più grande e non solo strumenti impiegati quotidianamente a beneficio del portafoglio manageriale. In questo senso, implementare attività CSR e adottare un sistema di gestione con formato standard SA8000 è garanzia di un ambiente lavorativo sano e di una crescita professionale e personale. E' anche utile destinare alcune ore di lavoro alle risorse del volontariato, contribuendo così alla comunità locale e dimostrando l'impegno dell'azienda per il bene comune, In questo modo, i dipendenti si sentiranno ancora più coinvolti e motivati a contribuire al successo dell'azienda.

Le aziende dovrebbero concentrarsi sulla sicurezza e il benessere dei propri dipendenti in primo luogo. La pandemia di covid-19 ha reso ancora più evidente l'importanza di garantire un ambiente di lavoro sicuro e salubre. Ci sono molte misure pratiche che le aziende possono adottare per proteggere i propri dipendenti durante la pandemia, come la fornitura di dispositivi di protezione individuale, la limitazione del numero di persone in ufficio, la promozione di distanziamento sociale, l'implementazione di protocolli di igiene e pulizia più rigorosi e la promozione del lavoro a distanza o flessibile. Non dobbiamo dimenticare che il benessere dei dipendenti dipende anche da altri fattori, come la flessibilità dell'orario di lavoro e la conciliazione lavoro-famiglia. E' importante che le



aziende si rendano conto che i dipendenti con figli o anziani a carico possono avere esigenze particolari e che fornire un certo grado di flessibilità può contribuire a migliorare la loro qualità della vita e la loro produttività sul lavoro.

Le aziende dovrebbero essere sensibili alle diverse esigenze dei dipendenti e alle loro situazioni personali. Ad esempio, i dipendenti con problemi di salute o ansia possono avere bisogno di un supporto supplementare per sentirsi a proprio agio sul posto di lavoro. Le aziende possono offrire supporto psicologico, programmi di benessere o incentivi per la cura della salute e per aiutare i dipendenti a superare questi ostacoli. In conclusione, concentrandosi sulle esigenze dei propri dipendenti e creando un ambiente di lavoro sicuro e accogliente, le aziende possono non solo proteggere il proprio dipendenti durante la pandemia di Covid-19, ma anche migliorare la loro produttività e il loro impegno sul lavoro. In questi periodi di incertezza e stress, le aziende dovrebbero fare del loro meglio per garantire il benessere psicologico dei propri dipendenti. Ci sono molte cose che le aziende possono fare per aiutare i propri dipendenti a gestire lo stress e l'ansia. Ad esempio, possono offrire supporto psicologico, programmi di mindfulness e di gestione dello stress, e fornire risorse per la cura personale come yoga e meditazione. Molte aziende dovrebbero inoltre essere flessibili nei confronti delle esigenze dei propri dipendenti durante questo periodo difficile. Ci sono molte situazioni personali che possono influire sulla capacità dei dipendenti di svolgere il loro lavoro come la cura dei figli o la gestione di malattie in famiglia. Le

aziende dovrebbero fare del loro meglio per lavorare con i dipendenti per trovare soluzioni flessibili che possano soddisfare le esigenze di entrambi. In sintesi, le aziende dovrebbero prestare attenzione al benessere dei loro dipendenti in questi periodo difficile e fare del loro meglio per supportarli attraverso questa situazione. Ciò non solo aiuterà i dipendenti ad affrontare lo stress e l'ansia, ma anche creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo per tutti.

La consapevolezza dell'importanza della CSR era già presente prima della pandemia, ma è diventata ancora più rilevante con l'emergenza sanitaria.

Già prima della pandemia covid-19, un alto numero di consumatori (70%) era interessato a capire quali brand supportassero cause sociali e ambientali, e il 46% dichiarava di prestare particolare attenzione a questi aspetti al momento di acquistare un prodotto (dati provenienti dalla ricerca quantitativa firmata Markstein<sup>55</sup> del 2020). Tuttavia, con l'aumento della consapevolezza durante la pandemia e dopo il lungo periodo riprovazioni e lontananza dagli affetti, i consumatori sono diventati ancora più selettivi nel scegliere cosa acquistare. Oltre alla qualità e alla quantità, ora sono più informati e cercano politiche socialmente responsabili, come misure di distanziamento sociale, orari ridotti, ecc. che dimostrino un impegno genuino dell'azienda nei confronti della sostenibilità e

---

<sup>55</sup> Schaeffer L., *Consumers Expect the Brands They Support to be Socially Responsible*, «PM Eastern Daylight Time», 02 October 2019.

della responsabilità sociale<sup>56</sup>.

Anche il rapporto tra le imprese e i fornitori in Italia, durante la pandemia, ha subito notevoli cambiamenti e sfide. La crisi sanitaria ha avuto un impatto significativo sull'economia e sulle catene di approvvigionamento, mettendo a dura prova la collaborazione tra le aziende e i loro partner commerciali. Inizialmente, molte imprese hanno dovuto affrontare interruzioni delle forniture a causa delle restrizioni e delle chiusure delle attività. Le limitazioni alla circolazione e i problemi logistici hanno reso difficile per le aziende mantenere la continuità delle proprie operazioni e garantire la consegna dei prodotti ai propri clienti. Ciò ha messo a dura prova i rapporti con i fornitori, richiedendo una maggiore comunicazione e collaborazione per affrontare le sfide emergenti. Durante questo periodo, molte aziende hanno adottato un approccio di responsabilità sociale d'impresa nei confronti dei loro fornitori. Ciò ha comportato l'implementazione di misure per garantire la sicurezza e il benessere dei dipendenti dei fornitori, come l'applicazione di protocolli di igiene e sicurezza sul lavoro. Alcune imprese hanno fornito supporto finanziario o consulenza per aiutare i fornitori a superare le difficoltà finanziarie. Inoltre, molte aziende hanno cercato di mantenere una comunicazione costante con i fornitori, condividendo informazioni sulle previsioni di domanda e sui cambiamenti nelle esigenze dei clienti. Questo ha aiutato a stabilizzare la catena di approvvigionamento e ad adattarsi alle nuove

---

<sup>56</sup> Tra le fonti si cita: "Training Journal".

circostanze.

Allo stesso tempo, è emersa una maggiore consapevolezza riguardo all'importanza della sostenibilità nella gestione delle catene di fornitura. Le imprese hanno iniziato a considerare aspetti come l'impatto ambientale e sociale dei propri fornitori, cercando di collaborare con partner che rispettino determinati standard e valori.

Nel complesso, la pandemia da covid-19 ha evidenziato l'importanza di una stretta collaborazione e di un rapporto di fiducia tra le imprese e i fornitori. La CSR ha svolto un ruolo chiave nel gestire questa relazione in tempi difficili, con un focus sulle persone, la sicurezza e la sostenibilità. L'impegno a sostenere i fornitori e a mantenere relazioni di partnership solide è diventato un elemento essenziale per affrontare le sfide della crisi e per costruire una ripresa sostenibile.

**CAPITOLO TERZO**  
**VERSO UNA SOSTENIBILITA'**  
**INTEGRATA: BILANCIO SOCIALE E**  
**REPORT INTEGRATO**

**3. *Introduzione***

Nel contesto attuale, in cui la sostenibilità e la responsabilità sociale aziendale sono diventate sempre più centrali nel panorama economico e sociale, il Bilancio Sociale e il Report Integrato si sono affermati come strumenti indispensabili per la valutare l'impatto delle organizzazioni sulle dimensioni economiche, sociali e ambientali. Questi strumenti consentono alle imprese di comunicare in modo trasparente e completo le loro performance non solo dal punto di vista finanziario, ma anche in termini di creazione di valore sociale e di sostenibilità lungo termine. Nel presente capitolo, esploreremo l'importanza di adottare un approccio olistico alla sostenibilità attraverso l'analisi del Bilancio Sociale e del Report Integrato. Inizieremo esaminando il concetto stesso di sostenibilità e la sua evoluzione nel

contesto delle dinamiche economiche, sociali e ambientali. Successivamente, approfondiremo il significato e il ruolo del Bilancio Sociale, focalizzandoci sulle metriche e gli indicatori utilizzati per valutare l'impatto sociale delle imprese.

Continueremo poi la nostra analisi con il Report Integrato, uno strumento che consente di integrare le informazioni finanziarie e non finanziarie per fornire una visione completa delle performance aziendali. Esploreremo le sezioni chiave del Report Integrato, comprese la descrizione della strategia aziendale, l'analisi del contesto esterno, la gestione del capitale e la misurazione dell'impatto sociale.

Inoltre, esamineremo i benefici che derivano dall'adozione di un approccio integrato alla comunicazione aziendale, compresa la trasparenza verso gli stakeholder e l'efficace gestione dei rischi e delle opportunità legate alla sostenibilità. Analizzeremo anche gli strumenti e le metodologie utilizzate per la misurazione e la valutazione dell'impatto sociale e ambientale.

Infine, considereremo le sfide e le opportunità che le organizzazioni possono affrontare nel processo di adozione e implementazione del Bilancio Sociale e del Report Integrato, inclusa la necessità di coinvolgere attivamente gli stakeholder e di integrare la sostenibilità nella cultura aziendale

In conclusione, il Bilancio Sociale e il Report Integrato rappresentano strumenti fondamentali per misurare e comunicare l'impatto delle organizzazioni sulla sostenibilità e la responsabilità sociale. Esplorando il loro significato e l'approccio integrato che offrono, possiamo comprendere appieno il valore che tali strumenti

possono apportare alle imprese, ai loro stakeholder e alla società nel suo complesso.

Nel corso degli ultimi decenni, abbiamo assistito a una crescente consapevolezza riguardo all'urgenza di affrontare le sfide globali, come il cambiamento climatico, la disuguaglianza sociale e la scarsità delle risorse naturali. Le organizzazioni, sia nel settore pubblico che privato, sono sempre più chiamate ad adottare un approccio sostenibile e a integrare la responsabilità sociale nella loro strategia e nel loro operato quotidiano.

Il Bilancio Sociale e il Report Integrato fungono da ponte tra le performance finanziarie tradizionali e l'impatto sociale e ambientale delle organizzazioni. Questi strumenti offrono una prospettiva più completa e accurata delle attività aziendali, fornendo informazioni essenziali per prendere decisioni consapevoli, misurare il progresso verso obiettivi sostenibili e comunicare in modo trasparente con gli stakeholder.

Il Bilancio Sociale va oltre la semplice valutazione dei profitti e delle perdite, concentrandosi sull'analisi degli effetti che un'organizzazione genera sulla società. Esso abbraccia una vasta gamma di aspetti, come l'impatto sulle comunità locali, la gestione delle risorse umane, la diversità e l'inclusione, le pratiche di governance e l'etica aziendale. Attraverso l'analisi del Bilancio Sociale, le organizzazioni possono valutare in modo sistematico e misurabile il loro contributo al benessere sociale.

Il Report Integrato, d'altra parte, si concentra sull'integrazione delle informazioni finanziarie in un unico documento. Questo approccio olistico permette di comprendere come i fattori sociali, ambientali e di governance influenzino il valore complessivo creato dall'organizzazione. In tal modo, il Report Integrato fornisce una visione d'insieme delle performance aziendali, evidenziando le connessioni tra i diversi capitoli di sostenibilità e come tali fattori si traducano in valore economico a lungo termine.

Nel corso di questo elaborato, esploreremo in dettaglio i concetti di Bilancio Sociale e Report Integrato, analizzando i principali benefici che derivano dalla loro adozione. Considereremo anche le best practice per la preparazione e la presentazione di un Bilancio Sociale e di un Report Integrato di successo, nonché le sfide che le organizzazioni possono incontrare lungo il percorso.

Attraverso la comprensione e l'applicazione di tali strumenti, le organizzazioni possono dimostrare il loro impegno per una gestione sostenibile e responsabile, generando valore a lungo termine per gli stakeholder, la società e l'ambiente.

### ***3.1 Definizione e contesto della sostenibilità***

La sostenibilità è un principio fondamentale che promuove un equilibrio tra le dimensioni economica, sociale e ambientale per garantire il benessere delle generazioni presenti e future. Secondo la definizione più accettata, formulata dalla



Commissione Mondiale sull’Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite<sup>57</sup> nel 1987, lo sviluppo sostenibile è “*uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni*”<sup>58</sup>.

Negli ultimi decenni, la consapevolezza riguardo alla sostenibilità è cresciuta in risposta alle sfide globali come il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità<sup>59</sup>, l’esaurimento delle risorse naturali e le disuguaglianze sociali. Organizzazioni di diversi settori si sono impegnate ad adottare pratiche sostenibili spiegando verso l’adozione di politiche ambientali, programmi di responsabilità sociale e obiettivi di sviluppo sostenibile.

Le organizzazioni, sia pubbliche che private, hanno un impatto significativo sull’ambiente, sulla società e sull’economia. Pertanto, esse svolgono un ruolo cruciale nella promozione della sostenibilità. Le aziende possono adottare strategie volte a ridurre l’impatto ambientale delle loro operazioni, promuovere la responsabilità sociale, garantire condizioni di lavoro eque, incoraggiare la diversità e l’inclusione, e adottare pratiche di governance etiche.

Le organizzazioni di diverse dimensioni e settori, inclusi governi, imprese,

---

<sup>57</sup>WCED.

<sup>58</sup> Commissione mondiale per l’ambiente e lo sviluppo, *Il futuro di noi tutti*, Bompiani, Milano 1988, pp. 32-78 e pp. 321-381.

<sup>59</sup> European Commission (2020). EU Biodiversity Strategy for 2030.

organizzazioni non governative e istituzioni accademiche, sono tutte coinvolte nell'adozione di pratiche sostenibili. La sostenibilità è diventata “un imperativo globale”<sup>60</sup>, riconosciuto a livello internazionale attraverso l'adozione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite<sup>61</sup> (SDGs), che forniscono una roadmap per affrontare le sfide globali e raggiungere uno sviluppo sostenibile entro il 2030.

Le organizzazioni si stanno rendendo conto che l'adozione di pratiche sostenibili non solo è necessaria per mitigare gli impatti negativi sul pianeta e sulla società, ma può anche generare benefici significativi a livello aziendale. L'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali può portare a una maggiore efficienza operativa, riduzione dei costi, miglioramento della reputazione, attrazione e fidelizzazione dei talenti, e apertura a nuove opportunità di mercato. Inoltre, il contesto in cui operano le organizzazioni è in continua evoluzione, con un crescente interesse da parte degli stakeholder, come consumatori, investitori e comunità locali, che richiedono una maggiore trasparenza e responsabilità sociale. La sostenibilità è diventata un fattore di differenziazione per le organizzazioni, che devono dimostrare il loro impegno attraverso la comunicazione chiara e accurata delle loro performance sostenibili.

---

<sup>60</sup>Allen D., Benkler Y., Downey L., Henderson R., Simons J., *A political Economy of Justice*, The University of Chicago Press, Chicago 2022.

<sup>61</sup> United Nation Sustainable Development Goals; [www.unric.org/it/agenda-2030/](http://www.unric.org/it/agenda-2030/), (consultato ad aprile 2023).

La definizione e il contesto della sostenibilità sono elementi fondamentali per comprendere l'importanza del Bilancio Sociale e del Report Integrato come strumenti per valutare e comunicare l'impatto delle organizzazioni delle dimensioni economiche, sociali e ambientali. Nel proseguimento di questo capitolo, esploreremo come questi strumenti consentono alle organizzazioni di adottare un approccio olistico alla sostenibilità, fornendo una visione completa delle loro performance e contribuendo alla creazione di un futuro più sostenibile.

### ***3.2 Bilancio Sociale***

Il Bilancio Sociale è uno strumento di rendicontazione<sup>62</sup> che consente alle organizzazioni di valutare l'impatto sociale delle loro attività. Esso va oltre la tradizionale valutazione delle performance finanziarie, concentrandosi sulla creazione di valore per la società nel suo complesso.

Non è uno strumento contabile come il Bilancio d'Esercizio, ma uno strumento di collegamento fra la componente contabile e l'insieme dei rapporti che l'azienda ha con l'ambiente di riferimento<sup>63</sup>.

Il Bilancio Sociale va dunque a supportare il processo comunicativo del bilancio

---

<sup>62</sup> Tra gli standard di rendicontazione sociale e di stakeholder engagement più accreditati a livello nazionale ed internazionale possiamo certamente ricordare le linee guida definite da GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale – [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)), dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Social Statement, Progetto CSR-SC, 2002), dal GRI (Global Reporting Iniziative – [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) e da AccountAbility (AA1000 – [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)); (consultati tra aprile e maggio 2023).

<sup>63</sup> Propersi A., *Il Bilancio Sociale nelle piccole e medie imprese* - Commissione Responsabilità Sociale delle Imprese, nr.12/2007.

d'esercizio, non entrandone in contrasto, infatti: "Non vi è conflittualità tra bilancio d'esercizio e bilancio sociale; i dati del bilancio d'esercizio hanno rilevanza sociale, riguardando la produzione di ricchezza in termini di utili, valore aggiunto, indotto, ecc., mentre i risultati sociali "negativi" possono essere la "spia" che indica futuri rischi per l'azienda che il bilancio d'esercizio non è in grado di accertare partendo dalla sua, pur metodologicamente doverosa, ottica<sup>64</sup>".

Il Bilancio Sociale è un documento che integra le informazioni contenute nella Relazione sulla Gestione<sup>65</sup>, con l'obiettivo di comunicare all'esterno dati qualitativi e quantitativi sugli effetti che l'attività aziendale produce sulla società circostante. E' ampiamente riconosciuto che le imprese non operano in isolamento, ma all'interno di una realtà sociale ben definita. E' altrettanto chiaro che il contesto in cui operano le imprese non è limitato solo agli aspetti economici, ma comprende anche dimensioni sociali.

E' fondamentale riconoscere che le imprese non possono condurre attività che siano in conflitto con le componenti sociali, ma devono invece cercare di operare in accordo e in armonia con esse. Il Bilancio Sociale si propone di catturare e comunicare in modo trasparente l'impatto sociale generato dall'azienda,

---

<sup>64</sup> Rusconi G., *Il Bilancio Sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma, 2006.

<sup>65</sup> Art. 2428 del codice civile "Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta".

evidenziando come le sue attività interagiscono con la società e contribuiscono al benessere collettivo. Attraverso il Bilancio Sociale, le organizzazioni possono evidenziare i risultati positivi ottenuti nel campo sociale, come l'occupazione, la promozione della diversità e dell'inclusione, la responsabilità ambientale e la partecipazione alla comunità locale. Allo stesso tempo, il Bilancio Sociale permette di identificare e affrontare eventuali impatti negativi dell'attività aziendale sulla società, aprendo la strada a strategie di miglioramento e correzione degli eventuali disagi.

Il concetto di Bilancio Sociale è stato sviluppato per rispondere alla crescente consapevolezza dell'importanza delle questioni sociali e ambientali nelle attività aziendali. Le organizzazioni sono sempre più riconosciute come attori chiave nella promozione del benessere sociale e nella gestione delle esternalità negative associate alle loro operazioni<sup>66</sup>.

Secondo la definizione dell'Unione Europea, il Bilancio Sociale è: «Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate<sup>67</sup>».

La sua funzione ed utilità viene sintetizzata nel seguente modo :«Il Bilancio Sociale è uno strumento straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini

---

<sup>66</sup> Global Reporting Initiative, *Linee guida per il reporting di sostenibilità*, 2015.

<sup>67</sup> *Libro Verde* della Commissione Europea, 2001.

strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica<sup>68</sup>».

Il Bilancio Sociale si basa su un insieme di metriche, indicatori e informazioni qualitative per misurare l'effetto delle azioni dell'organizzazione sulle comunità locali, sulle persone, sulla diversità e l'inclusione, sulla salute e sicurezza, sull'etica e su altri aspetti sociali rilevanti.

Il Bilancio Sociale è un documento che non è imposto per legge, ma è un'iniziativa volontaria da parte delle imprese<sup>69</sup>. Tuttavia, sempre più imprese stanno adottando il Bilancio Sociale come strumento di comunicazione per rendere visibili i propri impatti sociali. Inizialmente, sono state le società quotate ad utilizzarlo come mezzo per consolidare e rafforzare la propria immagine nei confronti del pubblico. Negli ultimi anni, la cultura del Bilancio Sociale si sta diffondendo anche tra le società non quotate, le imprese di medie dimensioni e le

---

<sup>68</sup> [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it), (consultato a marzo 2023).

<sup>69</sup> In Consob, nel 2020, sono state 210 le aziende in Italia che a novembre hanno depositato la loro rendicontazione non finanziaria. 16 sono state le aziende che hanno depositato il documento a titolo volontario, non rientrando nei parametri dell'obbligatorietà voluta dalla direttiva.

realità non profit. Anche le piccole imprese stanno iniziando a considerare il Bilancio Sociale come uno strumento utile per dimostrare la propria responsabilità sociale. Tuttavia, alcune imprese, potrebbero percepire il Bilancio Sociale come un'aggiunta inutile e complicata, che richiede risorse finanziarie e umane considerevoli.

E' importante sottolineare che il Bilancio Sociale può comportare dei costi, sia in termini economici che di tempo e risorse. Tuttavia, molti sostenitori del Bilancio Sociale evidenziano i benefici a lungo termine che possono derivare dalla sua adozione. Tra questi, vi è un maggiore coinvolgimento degli stakeholder, una maggiore trasparenza aziendale, un miglioramento della reputazione e una migliore comprensione degli impatti sociale dell'azienda.

Un aspetto fondamentale del Bilancio Sociale è l'attenzione alle parti interessate o stakeholder<sup>70</sup>. Le organizzazioni devono identificare le diverse categorie di stakeholder che sono influenzate dalle loro attività e coinvolgerle attivamente nel processo di rilevazione e monitoraggio dei dati sociali. Questo coinvolgimento è cruciale per garantire l'accuratezza e la rilevanza delle informazioni riportate nel Bilancio Sociale.

L'adozione del Bilancio Sociale comporta numerosi vantaggi per le organizzazioni. Innanzitutto, permette loro di misurare e valutare in modo

---

<sup>70</sup>Standard G.B.S., Gruppo di studio per il Bilancio Sociale - Associazione non profit, *Principi di redazione del Bilancio Sociale*, 2013 (<http://www.gruppobilanciosociale.org/> pubblicazioni/standard-gbs-2013-principi-di-redazione-del-bilancio-sociale/ - consultato marzo 2023).

sistematico e oggettivo l'impatto delle proprie attività sociali, consentendo di monitorare i progressi e identificare aree di miglioramento. Inoltre, il Bilancio Sociale favorisce la trasparenza e la responsabilità aziendale, rafforzando la fiducia e la reputazione dell'organizzazione tra gli stakeholder. Infine, il Bilancio Sociale può guidare le decisioni strategiche, aiutando le organizzazioni a indirizzare le risorse verso obiettivi sociali rilevanti e a creare valore condiviso.

Il Bilancio Sociale offre una serie di obiettivi e benefici per le organizzazioni che decidono di adottarlo<sup>71</sup>. Tra questi:

- **Comunicazione trasparente:** Il Bilancio Sociale fornisce una visione chiara e trasparente delle attività e degli impatti sociali dell'organizzazione, consentendo di comunicare in modo accurato e responsabile con gli stakeholder.
- **Misurazione dell'impatto:** Attraverso l'utilizzo di indicatori e metriche specifiche, il Bilancio Sociale permette di valutare l'efficacia delle azioni e dei programmi dell'organizzazione nel generare benefici sociali, fornendo una misura tangibile dell'impatto.
- **Responsabilità sociale:** Il Bilancio Sociale sottolinea l'impegno dell'organizzazione nella responsabilità sociale, dimostrando l'attenzione verso l'interesse pubblico e la sostenibilità delle comunità in cui opera.
- **Identificazione delle opportunità di miglioramento:** Attraverso la valutazione delle

---

<sup>71</sup>Rusconi G., *Il Bilancio Sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma 2013.



performance sociali, il Bilancio Sociale consente all'organizzazione di identificare aree di intervento per migliorare l'impatto sociale e adottare azioni correttive o innovative.

Nel valutare l'impatto sociale delle imprese, è essenziale disporre di metriche e indicatori appropriati che consentono di misurare in modo accurato e significativo le conseguenze delle attività aziendali sulla società. Le metriche e gli indicatori sono strumenti chiave per valutare e comunicare l'impatto sociale in modo trasparente e affidabile. Una delle metriche ampiamente utilizzate è l'indice di sostenibilità, che tiene conto dei vari aspetti sociali, ambientali ed economici. Questo indicatore permette di valutare la capacità di un'impresa di bilanciare la creazione di valore economico con la tutela dell'ambiente e il benessere sociale. L'indice di sostenibilità può essere calcolato attraverso l'analisi di diversi parametri, come le emissioni di gas serra, il consumo di risorse naturali, la sicurezza dei lavoratori, l'impatto sulla comunità locale e la diversità e l'inclusione all'interno dell'organizzazione.

Un altro indicatore chiave è il ROI sociale<sup>72</sup> (Return on Social Investment), che misura il rendimento degli investimenti aziendali in programmi e iniziative sociali. Questo indicatore valuta l'efficacia degli sforzi aziendali nel generare impatti positivi e sostenibili sulla società. Il ROI sociale può essere calcolato

---

<sup>72</sup>Busacca M., Caputo A., *Studi e ricerche 21. Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2020.

considerando diversi aspetti, come l'aumento del livello di istruzione, la riduzione dell'inquinamento, l'aumento dell'occupazione o l'aumento della qualità della vita nella comunità in cui opera l'impresa.

E' inoltre importante considerare le metriche di coinvolgimento degli stakeholder, che misurano il livello di partecipazione e collaborazione dell'impresa con le parti interessate esterne, come clienti, fornitori locali coinvolti, il livello di soddisfazione dei clienti<sup>73</sup> o la quantità di donazioni o volontariato effettuato dall'impresa.

Infine, l'adozione di standard di rendicontazione come il Global Reporting Initiative (GRI) o il Social Return on Investment (SROI) permette alle imprese di utilizzare metriche e indicatori uniformi e riconosciuti a livello internazionale, garantendo una maggiore coerenza e comparabilità delle informazioni sull'impatto sociale.

In conclusione, l'utilizzo di metriche e indicatori adeguati è fondamentale per valutare l'impatto sociale delle imprese e per comunicare in modo trasparente ed efficace il loro contributo alla società. La scelta e l'implementazione di tali metriche richiedono un approccio olistico e una stretta collaborazione con gli stakeholder. Solo attraverso l'adozione di misure significative e misurabili si può promuovere una gestione responsabile e sostenibile delle imprese, generando

---

<sup>73</sup> Costa C., *CSR e ROI: la crescente importanza della social consciousness nelle scelte dei consumatori*, «NetworkDigital360» 20 Febbraio 2021, [www.esg360.it](http://www.esg360.it) (consultato ad aprile 2023).

valore per la società nel suo complesso.

La preparazione di un Bilancio Sociale efficace richiede l'adozione di best practice. Queste possono includere la definizione chiara degli obiettivi sociali e delle metriche di misurazione, la raccolta e l'analisi accurata dei dati, la verifica e l'auditing indipendente delle informazioni riportate, nonché una comunicazione trasparente e accessibile delle performance sociali.

### ***3.3 Report Integrato***

Il report integrato è *“una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto del relativo ambiente esterno, consentono la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine”* (IIRC, 2013:8).

Il Report Integrato è un documento che offre una visione completa e integrata delle performance finanziarie, ambientali, sociali e di governance di un'organizzazione. A differenza dei tradizionali report aziendali, il Report Integrato va oltre la sola divulgazione dei dati finanziari e comprende anche informazioni sulle performance ambientali, sociali e di governance<sup>74</sup>. Questo tipo di report si basa sul concetto di “integrazione” delle informazioni, combinando elementi tradizionalmente presenti nel bilancio finanziario con informazioni non

---

<sup>74</sup>Eccles R.G., Krzus M.P., Casadei A., *Report Integrato - Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, in “Philanthropy”, 2012.

finanziarie.

La storia del Report Integrato ha radici nelle crescenti esigenze di rendicontazione aziendale per rispondere alle sfide del XXI secolo, tra cui la sostenibilità, la trasparenza e la responsabilità sociale.

Il concetto di rendicontazione integrata è emerso per la prima volta nel 1999, dalla Global Reporting Initiative (GRI), un'organizzazione no-profit che sviluppa linee guida per la rendicontazione. Nel 2010, la International Integrated Reporting Council (IIRC) è stata fondata con l'obiettivo di sviluppare un quadro di rendicontazione integrata che permettesse alle organizzazioni di comunicare in modo più efficace il loro valore complessivo, considerando sia il capitale finanziario che quello non finanziario. La IIRC ha iniziato a lavorare alla rendicontazione di un quadro di riferimento per la rendicontazione integrata, coinvolgendo diverse parti interessate, tra cui aziende, investitori, regolatori e professionisti della contabilità.

Nel 2013, la IIRC ha pubblicato la sua prima versione del Framework per la rendicontazione integrata. Questo Framework definisce i principi e gli elementi chiave della rendicontazione integrata, mettendo l'accento sulla creazione di valore a lungo termine e sull'importanza di comprendere il contesto in cui opera un'organizzazione.

Da allora, sempre più organizzazioni hanno adottato il concetto di rendicontazione integrata e hanno iniziato a pubblicare report integrati. Il numero di aziende che

utilizzano il Framework della IIRC è cresciuto costantemente nel corso degli anni, dimostrando un interesse sempre maggiore verso una rendicontazione aziendale più olistica e informativa.

Nel corso degli anni, sono emersi anche altri quadri di riferimento e iniziative simili, come il Sustainable Development Goals (SDG) Reporting Framework delle Nazioni Unite, che incoraggia le aziende a integrare gli obiettivi di sviluppo sostenibile nelle loro pratiche di rendicontazione. Oggi, la rendicontazione integrata è considerata un'importante pratica di comunicazione aziendale, che consente alle organizzazioni di raccontare la propria storia in modo più completo, evidenziando sia i risultati finanziari che gli impatti sociali, ambientali e di governance. La rendicontazione integrata mira a creare una maggiore trasparenza e comprensione degli aspetti chiave del valore aziendale e delle sfide che le organizzazioni affrontano nel mondo contemporaneo.

Dopo l'introduzione del Framework per la rendicontazione integrata della IIRC nel 2013, molte organizzazioni di tutto il mondo hanno adottato l'approccio del Report Integrato. Queste organizzazioni comprendono sia società quotate che non quotate, enti pubblici, organizzazioni non profit e altre entità che riconoscono l'importanza di una comunicazione più completa e trasparente delle loro prestazioni. Il Report Integrato offre numerosi vantaggi sia per le organizzazioni che per gli stakeholder. Per le organizzazioni, il Report Integrato fornisce un quadro completo delle prestazioni aziendali che va oltre il solo aspetto finanziario,

consentendo una migliore comprensione del valore complessivo creato dall'organizzazione. Aiuta le organizzazioni ad identificare e valutare i fattori di rischio e di opportunità, non solo nel breve termine, ma anche nel medio e lungo termine. Inoltre, promuove una maggiore responsabilità aziendale e un migliore allineamento delle decisioni aziendali con l'impatto sociale e ambientale.

Per gli stakeholder, il Report Integrato fornisce informazioni chiare e complete sulle prestazioni aziendali, consentendo una valutazione più accurata dell'impatto dell'organizzazione sulla società, sull'ambiente e sulla creazione di valore a lungo termine. Gli investitori possono utilizzare il Report Integrato per valutare il grado di sostenibilità e resilienza dell'organizzazione, mentre i consumatori e le comunità possono prendere decisioni informate sulla base delle pratiche socialmente responsabili dell'azienda. Il Report Integrato si basa su diversi principi chiave, tra cui l'integrazione, la materialità, la completezza, la coerenza, la tempestività e l'affidabilità delle informazioni. Si concentra sul valore a lungo termine e sull'impatto complessivo dell'organizzazione, incorporando elementi finanziari, ambientali, sociali e di governance in un'unica visione olistica. Tuttavia, è importante sottolineare che il processo di adozione e implementazione del Report Integrato può essere complesso e richiedere un impegno significativo da parte delle organizzazioni. Richiede una stretta collaborazione tra diverse funzioni aziendali, come finanza, sostenibilità, comunicazione e governance, al fine di garantire una corretta integrazione delle informazioni e una comunicazione

chiara e coerente. Il Report integrato continua a evolversi, con ulteriori sviluppo e raffinamenti del Framework e con l'adozione di nuovi standard e linee guida. Le organizzazioni sono incoraggiate a valutare l'opportunità di adottare il Report Integrato come strumento di comunicazione aziendale, consentendo una rappresentazione più completa e trasparente delle loro prestazioni e del valore che generano per la società nel suo complesso.

Le sezioni chiave di un report integrato possono variare a seconda delle specificità dell'azienda e delle sue priorità. Tuttavia, di seguito, sono elencate alcune sezioni comuni che spesso si trovano nei report integrati<sup>75</sup>:

1. **Introduzione e visione d'insieme:** qui abbiamo una panoramica dell'azienda, la sua missione, la sua strategia e la sua visione a lungo termine. Vengono anche forniti i principali obiettivi e priorità dell'azienda in termini di sostenibilità e creazione di valore.
2. **Contesto e analisi di materialità:** vengono analizzati i fattori esterni e interni che influenzano l'azienda, inclusi i trend di settore, le questioni di sostenibilità rilevanti e le aspettative degli stakeholder. Viene spiegato come l'azienda ha identificato le questioni materiali e come ha coinvolto gli stakeholder nel processo decisionale.
3. **Modello di business:** questa sezione descrive il modello di business dell'azienda,

---

<sup>75</sup> Del Baldo M., *Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio*, Fondazione O.I.B.R. dell'Organismo Italiano di Business Reporting (O.I.B.R.) in collaborazione con l'IIRC e il WICI Network, Università di Ferrara, Ottobre 2019.

inclusi i suoi principali prodotti o servizi, la catena del valore, i mercati di riferimento e i fattori chiave di successo. Si sottolinea anche come la sostenibilità e la responsabilità sociale sono integrate nel modello di business dell'azienda.

4. **Gestione del capitale:** in questa sezione si esamina come l'azienda gestisce i suoi diversi tipi di capitale, come il capitale finanziario, il capitale naturale, il capitale umano e il capitale relazionale. Si evidenziano le politiche e le strategie adottate per preservare e valorizzare questi capitali nel lungo termine.
5. **Performance finanziarie:** ci fornisce una panoramica della performance finanziaria dell'azienda, inclusi i dati finanziari chiave, come il fatturato, il margine di profitto e il flusso di cassa. Si evidenziano anche gli investimenti in iniziative sostenibili e le politiche di governance aziendale.
6. **Performance non finanziaria:** si concentra sulla performance non finanziaria dell'azienda, inclusi gli indicatori di sostenibilità, l'impatto sociale e ambientale generato, i progressi verso gli obiettivi di sostenibilità e le iniziative di responsabilità sociale.
7. **Governance e gestione:** viene analizzata la struttura di governance dell'azienda, inclusi il ruolo del consiglio di amministrazione, le politiche di gestione del rischio, l'etica aziendale e le iniziative per la trasparenza e l'integrità.
8. **Prospettive future:** questa sezione esplora le prospettive future dell'azienda, inclusi i piani di sviluppo sostenibile, le sfide e le opportunità che si prospettano nel contesto di mercato, e le strategie per affrontarle.



### ***3.4 Benefici dell'adozione di un approccio integrato***

L'adozione di un approccio integrato, come il Report Integrato, porta numerosi benefici per le organizzazioni. Nell'attuale contesto aziendale, sempre più organizzazioni stanno riconoscendo l'importanza di adottare un approccio integrato nella comunicazione delle proprie prestazioni. Questo approccio va oltre la tradizionale rendicontazione finanziaria, incorporando anche informazioni ambientali, sociali e di governance.

L'adozione di un approccio integrato consente alle organizzazioni di ottenere una visione completa delle proprie prestazioni<sup>76</sup>. Non si tratta solo di focalizzarsi sugli aspetti finanziari, ma anche di comprendere gli impatti ambientali e sociali delle attività aziendali. Questa prospettiva permette di valutare in modo più accurato il valore creato dall'organizzazione nel suo complesso<sup>77</sup>. L'approccio integrato consente alle organizzazioni di identificare e gestire in modo più efficace i rischi e le opportunità a lungo termine. Considerando aspetti come le questioni ambientali, sociali e di governance, le organizzazioni sono in grado di valutare l'impatto delle proprie azioni e strategie su diversi livelli. Ciò consente di anticipare e affrontare i rischi in modo tempestivo e di cogliere le opportunità emergenti.

L'adozione di un approccio integrato nella comunicazione delle prestazioni aziendali contribuisce a costruire credibilità e fiducia tra gli stakeholder.

---

<sup>76</sup> Rossini G., *Quali sono i vantaggi del bilancio di sostenibilità per le imprese?*, «CreditTeam» 14 Giugno 2022.

<sup>77</sup> [www.bilanciosociale.it/obiettivi](http://www.bilanciosociale.it/obiettivi), (consultato ad maggio 2023).

L'approccio integrato incoraggia l'innovazione e la resilienza nelle organizzazioni. Prendere in considerazione aspetti non finanziari, come l'impatto ambientale e sociale, spinge le aziende a trovare soluzioni innovative e sostenibili per affrontare le sfide attuali e future. Questo approccio favorisce la ricerca di nuovi modelli di business e pratiche aziendali che creano valore a lungo termine per l'organizzazione e per la società. Inoltre questo approccio può aiutare le organizzazioni a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti dalle Nazioni Unite. Integrando gli aspetti sociali, ambientali e di governance nelle decisioni aziendali e nella rendicontazione, le organizzazioni contribuiscono all'agenda globale per uno sviluppo sostenibile, affrontando le sfide legate al cambiamento climatico, alla povertà, all'uguaglianza di genere e ad altri obiettivi di rilevanza globale.

L'approccio integrato consente alle organizzazioni di rispondere in modo più efficace alle aspettative degli stakeholder. Gli investitori, i clienti, i dipendenti e le comunità locali richiedono sempre più informazioni trasparenti e complete sulle prestazioni aziendali. L'adozione di un approccio integrato dimostra un impegno a comprendere e gestire le questioni rilevanti per gli stakeholder e a fornire risposte alle loro esigenze e preoccupazioni. Questo offre numerosi benefici alle organizzazioni. Dalla visione olistica delle prestazioni al miglioramento della gestione dei rischi e delle opportunità, dall'aumento della credibilità agli allineamenti strategici più solidi, fino all'innovazione all'orientamento verso gli

obiettivi di sviluppo sostenibile, l'approccio integrato promuove una gestione responsabile e sostenibile. Le organizzazioni che abbracciano questo approccio possono ottenere un vantaggio competitivo, costruire fiducia tra gli stakeholder e contribuire a un futuro sostenibile.

L'adozione di un report integrato consente alle aziende di valutare in modo più accurato il loro valore complessivo, andando oltre i soli indicatori finanziari. Attraverso l'inclusione di aspetti sociali, ambientali e di governance nel report, le aziende possono comprendere meglio gli impatti e i rischi che possono influenzare la loro sostenibilità a lungo termine.

Il report integrato fornisce un quadro completo per guidare la strategia aziendale e la gestione del rischio. Attraverso l'analisi degli impatti finanziari e non finanziarie delle decisioni aziendali, le aziende possono prendere decisioni più informate e sviluppare strategie sostenibili a lungo termine.

Un esempio di azienda che ha adottato con successo un approccio integrato è Philips<sup>78</sup>, un'azienda leader nel settore delle tecnologie sanitarie. Philips ha sviluppato un Report Integrato per comunicare le sue prestazioni finanziarie, ambientali, sociali e di governance.

Attraverso il Report Integrato<sup>79</sup>, Philips è stata in grado di fornire una visione completa delle sue attività e del valore che crea per gli stakeholder. Questo ha

---

<sup>78</sup>[www.philips.it](http://www.philips.it), *Obiettivi Ambientali, Sociali e di Governance*, (consultato a maggio 2023).

<sup>79</sup>[www.philips.it/c-dam/corporate/it\\_IT/Philips\\_MOG\\_nov21.pdf](http://www.philips.it/c-dam/corporate/it_IT/Philips_MOG_nov21.pdf), (consultato a maggio 2023).

permesso all'azienda di dimostrare il suo impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale, aumentando la fiducia degli investitori, dei clienti e delle altre parti interessate.

Un altro beneficio riscontrato da Philips è stato l'aumento della trasparenza e della accountability. Il Report Integrato ha permesso all'azienda di divulgare in modo chiaro e accurato le informazioni finanziarie e non finanziarie, offrendo una maggiore chiarezza sulle sue prestazioni e sull'impatto che ha sulla società e sull'ambiente.

Inoltre, l'approccio integrato ha aiutato Philips a gestire meglio i rischi e le opportunità legate alla sostenibilità. Attraverso l'analisi e la valutazione delle questioni ambientali e sociali, l'azienda è stata in grado di identificare aree di miglioramento e di adottare strategie per affrontare le sfide emergenti.

Infine, Philips ha beneficiato di un vantaggio competitivo grazie all'adozione di un approccio integrato. La sua reputazione come azienda sostenibile e socialmente responsabile ha attirato l'attenzione di investitori e clienti che attribuiscono un valore crescente a tali aspetti. Ciò ha contribuito a consolidare la posizione di leadership di Philips nel settore e a creare nuove opportunità di business. In conclusione, l'esempio di Philips dimostra come l'adozione di un approccio integrato attraverso un Report Integrato abbia portato a benefici significativi in termini di trasparenza, accountability, gestione dei rischi e opportunità, vantaggio competitivo e creazione di valore per gli stakeholder.

Ad esempio anche Enel, una delle principali utility energetiche italiane, ha implementato un approccio integrato nella sua comunicazione aziendale<sup>80</sup>. L'azienda ha sviluppato il "Bilancio di Sostenibilità", un documento che integra informazioni finanziarie e non finanziarie per fornire una visione completa delle sue prestazioni. Attraverso il Bilancio di Sostenibilità, Enel è stata in grado di comunicare in modo trasparente e completo i suoi risultati finanziari, le azioni intraprese per ridurre le emissioni di carbonio<sup>81</sup>, le politiche di inclusione sociale e le iniziative per promuovere l'efficienza energetica. Questo ha permesso all'azienda di dimostrare il suo impegno verso la sostenibilità ambientale, sociale e di governance. Un beneficio chiave che Enel ha riscontrato è stato l'aumento della reputazione e dell'immagine aziendale. L'adozione di un approccio integrato ha dimostrato l'attenzione dell'azienda verso alcuni temi cruciali come la sostenibilità e ha contribuito a costruire fiducia tra gli investitori, i clienti e le comunità in cui opera.

Inoltre, Enel ha ottenuto benefici a livello di gestione dei rischi e opportunità. L'azienda è stata in grado di identificare le sfide legate alla transizione energetica e di sviluppare strategie per affrontarle, puntando sulla produzione di energia da fonti rinnovabili e sull'efficienza energetica. Ciò ha reso Enel più resiliente alle dinamiche del settore energetico e ha aperto nuove opportunità di business.

---

<sup>80</sup> [www.corporate.enel.it/it/azienda/bilancio-sostenibilita-enel](http://www.corporate.enel.it/it/azienda/bilancio-sostenibilita-enel), (consultato a maggio 2023).

<sup>81</sup> *Enel lancia un bond sostenibile da 1,5 mld di euro, le richieste arrivano al triplo*, «ANSA», 14 Febbraio 2023, [www.greenreport.it](http://www.greenreport.it), (consultato a maggio 2023).

Questo approccio ha contribuito alla creazione di valore per gli stakeholder. Gli investitori e i clienti sempre più attenti hanno apprezzato la trasparenza e l'impegno di Enel verso la riduzione dell'impatto ambientale e l'inclusione sociale. Ciò ha consolidato la posizione di Enel come leader nel settore energetico e ha favorito la collaborazione con altre aziende e istituzioni per affrontare le sfide globali. In conclusione, Enel è un esempio di successo di un'azienda italiana che ha adottato un approccio integrato attraverso il Bilancio di Sostenibilità. Questo ha portato benefici in termini di reputazione, gestione dei rischi, opportunità di business e creazione di valore per gli stakeholder.

Tuttavia, nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, in particolare, per le aziende multinazionali, esistono diverse sfide nel perseguire pratiche etiche, sostenibili e socialmente responsabili. Devono affrontare diverse difficoltà nel praticare la responsabilità sociale d'impresa.

Una delle principali sfide che le multinazionali possono incontrare è la complessità delle operazioni globali, dovendo operare in diversi paesi con leggi, contesti culturali, sociali ed economici diversi. Ogni paese ha le proprie leggi, regolamenti e normative, che possono influenzare l'approccio alla CSR. Pertanto, come possono garantire l'implementazione coerente di politiche di CSR in tutte le sedi? Ad esempio, mentre la delocalizzazione può offrire vantaggi economici e operativi, può anche sollevare preoccupazioni riguardo all'impatto sociale ed ambientale

delle attività aziendali. Uno dei principali problemi legati alla delocalizzazione riguarda le condizioni di lavoro. Quando una multinazionale decide di spostare la produzione o le operazioni in un altro paese con costi del lavoro più bassi, può creare problemi inerenti alla responsabilità di garantire condizioni di lavoro dignitose e rispettose dei diritti dei lavoratori. Ciò può includere la mancanza di adeguati salari, orari di lavoro e standard di sicurezza e benessere. La delocalizzazione può quindi sollevare interrogativi sulla coerenza dell'azienda nell'adottare pratiche socialmente responsabili. Inoltre, la delocalizzazione può avere implicazioni ambientali. Paesi con regolamentazioni ambientali meno rigide possono attirare le multinazionali per sfruttare risorse naturali a costi inferiori o per eludere gli standard ambientali più stringenti. Questo può portare ad un impatto negativo sull'ambiente, come l'inquinamento dell'aria e dell'acqua, la distruzione degli ecosistemi locali e la produzione di rifiuti. L'azienda deve affrontare le conseguenze di tali impatti ambientali e considerare come adottare pratiche sostenibili nella sua catena di approvvigionamento globale. Tuttavia, è importante sottolineare che la delocalizzazione in sé non implica necessariamente un'assenza di responsabilità sociale d'impresa. Le multinazionali possono prendere misure per garantire che le condizioni di lavoro e l'impatto ambientale siano gestiti in modo responsabile in tutte le sedi in cui operano, indipendentemente dalla localizzazione geografica. Ciò richiede però un impegno a lungo termine

verso la CSR, la trasparenza nella catena di approvvigionamento e un monitoraggio attivo delle pratiche dei fornitori e delle sedi di produzione.

Inoltre, le multinazionali potrebbe trovarsi di fronte a limiti finanziari nell'attuazione di iniziative di CSR. Sebbene siano consapevoli dell'importanza di investire in pratiche sostenibili e responsabili, potrebbero trovarsi a dover bilanciare le risorse finanziarie tra la CSR e altre esigenze aziendali. Come possono conciliare l'obiettivo di profitto con l'impegno per la responsabilità sociale? Gli azionisti ad esempio possono richiedere la massimizzazione dei profitti, mentre i dipendenti potrebbero puntare a condizioni di lavoro più eque. Queste diverse aspettative possono rendere difficile prendere decisioni e ottenere un consenso unanime su obiettivi e priorità di CSR. In questo contesto, come può una multinazionale soddisfare le aspettative di tutte le parti interessate e mantenere la propria etica aziendale?

Un ostacolo significativo è la gestione delle risorse finanziarie. Implementare programmi di CSR può richiedere investimenti significativi, ciò che può influenzare le decisioni strategiche e la portata delle iniziative di CSR.

La diffidenza e l'ostilità riguardo al cambiamento possono rappresentare una significativa difficoltà per le multinazionali nel praticare la CSR. Quando un'azienda decide di adottare pratiche di CSR può incontrare resistenza da parte di diverse parti interessate. Questa resistenza può derivare dalla paura del cambiamento o dal



timore che le iniziative di CSR possano comportare costi aggiuntivi o impatti negativi sulla redditività dell'azienda. La diffidenza può manifestarsi anche in termini di scetticismo riguardo alle reali intenzioni dell'azienda nel perseguire la RSI. Le parti interessate possono dubitare della sincerità delle azioni dell'azienda e accusarla di utilizzare la RSI come strumento di greenwashing o di miglioramento dell'immagine del brand, senza un vero impegno verso la sostenibilità e il benessere sociale.

Quindi, come possono dimostrare concretamente il loro impegno verso la CSR e superare queste critiche? Sebbene possano sorgere conflitti tra le esigenze aziendali e le aspettative della CSR, è possibile per una multinazionale perseguire la responsabilità sociale d'impresa mantenendo la sua etica?

## CONCLUSIONI

In questa tesi, abbiamo esplorato in dettaglio il concetto e l'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa, analizzando i suoi vantaggi, le pratiche internazionali (come il Global Compact e il Codice Etico), nonché l'importanza della CSR in Italia confrontata con altre nazioni europee e globali. Abbiamo anche esaminato l'impatto della pandemia da Covid-19 sulla CSR e la situazione della CSR in Italia, con particolare attenzione alla differenziazione tra il nord e il sud del paese. Nel terzo capitolo, abbiamo approfondito il tema del bilancio sociale e del report integrato come strumenti per misurare e comunicare gli impatti della CSR.

Attraverso questa ricerca, abbiamo scoperto che la CSR sta diventando sempre più rilevante nel contesto aziendale, poiché le organizzazioni riconoscono l'importanza di adottare pratiche socialmente responsabili e sostenibili. La CSR offre numerosi vantaggi, tra cui migliorare la reputazione aziendale, creare relazioni positive con le parti interessate, attrarre e mantenere talenti, e contribuire

al benessere della società e dell'ambiente.

Tuttavia, è da sottolinearsi anche una serie di sfide che le aziende multinazionali possono incontrare nell'applicazione della CSR. Sorge spontaneo domandarsi se in questi casi l'etica aziendale possa essere in linea con l'applicazione della CSR o se possa entrare in conflitto. Questo solleva interrogativi sulla motivazione genuina dietro le pratiche di CSR e sulla possibilità che alcune aziende adottino l'etica solo come una strategia di marketing, piuttosto che come un impegno autentico verso la sostenibilità.

La ricerca ha rivelato che una gestione etica dell'azienda può essere un pilastro fondamentale per l'applicazione efficace della CSR. L'etica aziendale dovrebbe essere integrata nella cultura e nelle politiche aziendali, guidando la presa di decisioni e orientando le azioni aziendali verso l'obiettivo di un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

In conclusione, la CSR è un concetto complesso e in continua evoluzione, con importanti implicazioni per le aziende multinazionali. Siamo consapevoli delle sfide che possono sorgere nell'applicazione della CSR, ma è fondamentale che le aziende si impegnino ad affrontare tali sfide in modo proattivo. L'etica aziendale gioca un ruolo cruciale nell'equilibrio tra gli obiettivi finanziari e la responsabilità sociale. Solo attraverso un impegno autentico verso la sostenibilità e l'etica aziendale, le multinazionali possono davvero realizzare il potenziale della CSR e contribuire a un futuro migliore per tutti.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

### **Bibliografia**

A. Argandoña, *On Ethical, Social and Environmental Management Systems*, Journal of Business Ethics, Volume 51, Issue 1, April 2004, p. 41-52 ;

A. Nasso, *Ferrari, dalla velocità alle valvole per respiratori polmonari: il Cavallino contro il Coronavirus*, «la Repubblica», 20 Aprile 2020;

Commissione Europea, *Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa*, Bruxelles 2001;

C. Tantalò, *La Responsabilità Sociale D'impresa come Strumento di Allineamento alle logiche esterne al contesto aziendale: da un approccio teorico tradizionale alle tendenze applicative recenti*, 2009, pp. 73 – 82;

H. Luciano, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, 2005;

H.R Bowen., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New

York 1953;

L. Bergkamp, *Corporate governance and social responsibility: a new sustainability paradigm?*, in *European environmental law review*, Wolters Kluwer 2002, p. 136;

L. De Bernardis, *Allineare mercati, strategie e comportamenti. Dal paradigma di Bain a quello di network*, Franco Angeli Editore, 2009;

L. Sacconi., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, 2005;

L. Sacconi, *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organization*, Springer Verlag, June 2000;

M.C. Branco, L.L. Rodrigues, *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, *Journal of Business Ethics* volume 69, October 2006;

M.C. Jensen, *Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, *European Financial Management*, 7, 2001;

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

R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman , Indiana University 1984;

R.H. Frank, *Can Socially Responsible Firms Survive in a Competitive Environment?*, Messick, D.M., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics*. New York: Russell Sage Foundation, 1996, p.86- 103;

R.W. Ackerman, *How Companies Respond to Social Demands*, Harvard University Review, 51(4), 1973, p. 88–98;

T. Donaldson, L.E. Preston., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, L'Academy of Management Review, vol. 20, n. 1, January 1995, pp. 65-91;

V. Balocco, *Digitale e sostenibilità le chiavi per superare la crisi*, «NetworkDigital360», 25 Gennaio 2021.

D. Votaw, *Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social*

*responsibility*, in “California Management Review”, 1972, 15(2), 25-31).

## **Sitografia**

[www.accenture.com](http://www.accenture.com)

[www.fmg.eu](http://www.fmg.eu)

[www.fondazioneagnelli.it](http://www.fondazioneagnelli.it)

[www.globalcompactnetwork.org](http://www.globalcompactnetwork.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)

[www.hbr.org](http://www.hbr.org)

[www.icmq.it](http://www.icmq.it)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html](http://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html)

[www.issuelab.org](http://www.issuelab.org)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.kpmg.com/governance](http://www.kpmg.com/governance)

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[www.milanofinanza.it](http://www.milanofinanza.it)

[www.nestle.it](http://www.nestle.it)

[www.osservatoriosocialis.it](http://www.osservatoriosocialis.it)

[www.parmigianoreggiano.it](http://www.parmigianoreggiano.it)

[www.pepsico.com](http://www.pepsico.com)

[www.quifinanza.it](http://www.quifinanza.it)

[www.sofidel.com](http://www.sofidel.com)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

[www.wsj.com](http://www.wsj.com)