



UNIVERSITA' DELLA CALABRIA
Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche

Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche ed Aziendali

XXIX CICLO

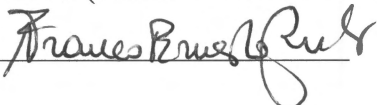
CSR E PERFORMANCE DELLE IMPRESE ENERGETICHE ITALIANE

Settore Scientifico Disciplinare SECS P07

Coordinatore: Ch.mo Prof. (Franco Ernesto Rubino)

Firma 

Supervisore/Tutor: Ch.mo Prof. (Franco Ernesto Rubino)

Firma 

Dottorando: Dott./ssa (Caterina Aura)

Firma 

Sommario

Introduzione.....	4
CAPITOLO I.....	6
CSR e Performance delle Imprese	6
1.1 Origini ed evoluzione della CSR	6
1.2 Il Quadro di Riferimento Storico	18
1.3 La Teoria degli Stakeholder.....	24
1.4 La Rendicontazione Sociale.....	33
1.5 Attuali filoni di ricerca.....	35
CAPITOLO II	45
Business case sulla Rsi: l'applicazione al Settore energetico in Italia. Un modello empirico: analisi dei dati, verifica delle ipotesi e discussione risultati	45
2.1 Studi e suggerimenti alla Rsi	45
2.1.1 Gli ambiti di azione della Rsi.....	53
2.1.2 Gli strumenti della Rsi	54
2.2 L'approccio delle Aziende alla Rsi.....	57
2.3 Rsi: l'importanza del settore	61
2.4 Nuovi obblighi della Comunità Europea in tema di sostenibilità.....	64
2.5 Il settore e le ipotesi di ricerca.	66
2.6 La Metodologia di Ricerca.....	73
2.7 Il Campione.....	75
2.8 L'indicatore di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) come variabile indipendente	79
2.9 La Variabile Dipendente: le Performance d'Impresa (Roa, Roe, Roi).....	82
2.10 Le variabili di controllo: Size, Debt, Cash Flow, Dividend, Net Sales. ..	83
2.11 Specificazione e analisi del modello.....	83
2.12 Analisi dei risultati	86
2.13 Verifica delle Ipotesi	87
CAPITOLO III	95
Conclusioni.....	95

3.1 Riflessioni e Critiche.....	95
3.2 Possibili sviluppi futuri	103
Tabella 1 Elenco aziende soci Assoelettrica.....	109
Tabella 2 Descrizione delle variabili	113
BIBLIOGRAFIA.....	114
SITOGRAFIA	124

Introduzione

Il presente elaborato mira a focalizzarsi sullo studio della Responsabilità Sociale dell'Impresa, spesso abbreviata con l'acronimo "CSR" (*Corporate Social Responsibility*), che nella sua accezione più ampia vuole integrare istanze sociali e ambientali nella più generale gestione aziendale.

L'interesse per questo argomento è cresciuto e si sta ampliando sempre più per il fatto che, comportarsi in maniera socialmente responsabile, almeno per le grandi aziende, dal 2017 diventerà obbligatorio. L'UE introdurrà inoltre meccanismi premianti per quelle aziende che, pur non essendo direttamente interessate, accoglieranno volontariamente la sfida

Nello specifico del lavoro la Rsi quindi viene dapprima valutata e intesa come leva strategica del management aziendale e successivamente, viene analizzata la rilevanza e l'impatto economico che tale impostazione può esercitare sull'azienda.

In particolare il lavoro si sviluppa su 3 capitoli.

Nel primo capitolo vengono descritte le origini della CSR, il quadro di riferimento storico, le critiche, i punti di contatto con la teoria degli stakeholder, per poi passare alla definizione del concetto di "rendicontazione sociale".

Nei contenuti del secondo e terzo capitolo sono discussi gli approcci e gli strumenti alla Rsi; viene costruito e descritto un modello di *business case* su un campione di aziende Italiane quotate del settore dell'energia elettrica, per valutare l'influenza della Rsi sulle performance d'impresa. Tale modello viene poi, analizzato per vedere se sia possibile o meno allargarlo per lo studio di tutte le imprese che operano in quel settore, ovvero se sia possibile arrivare ad un modello interpretativo generale che valga al di là del singolo caso.

Se si leggono i precedenti lavori sull'argomento, ci si rende conto che, sono stati fatti molti tentativi di studio sulla relazione tra "CSR e performance d'impresa", con riferimento a situazioni di contesto per singole imprese, ma sono pochi i casi di in cui si è cercato di costruire un modello che avesse una valenza generale per tutto il settore delle imprese esaminate. Infine vengono illustrati e descritti, l'analisi del modello, i relativi risultati e la verifica delle ipotesi fino ad arrivare alle conclusioni, contenute nel quarto ed ultimo capitolo, corredato da riflessioni e critiche, illustrandone i possibili sviluppi futuri.

La scelta di studiare ed approfondire questa tematica è dettata dal fatto che, oggi l'attenzione alla CSR è talmente diffusa che, conformarsi ad essa, è diventata per le imprese praticamente una necessità, se esse vogliono fornire un'immagine positiva della loro attività agli occhi dei

consumatori, degli investitori e, più in generale, dell'ambiente in cui l'azienda produce e vende: solo così si possono raggiungere migliori livelli di performance.

I contributi offerti da E. R. Freeman (*Stakeholder Theory*), A. B. Carroll (Piramide di Carroll) e M. Porter (La catena del valore sociale), hanno determinato il passaggio decisivo verso una sistematizzazione del concetto di CSR, superando i paradigmi del pensiero liberale di Adam Smith e della *Shareholder Theory* di Friedman. (Troise F., 2013).

La massimizzazione del profitto quindi non rappresenta più per l'azienda l'unico scopo o fine indiscusso come sostenuto nei tempi dalle teorie neoclassiche.

Si viene profilando allora nel sistema economico e sociale un nuovo modo di fare e dare vita all'impresa; un modo in cui la necessità di integrare le questioni etiche, sociali ed ambientali all'interno della strategia aziendale rappresenta l'aspetto chiave oltre che della moderna economia, anche del resto del mondo.

CAPITOLO I

CSR e Performance delle Imprese

1.1 Origini ed evoluzione della CSR

La CSR è definita dall'Unione europea come *«integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»*.

Nella recente Comunicazione della Commissione Europea per una nuova strategia sulla CSR 2011-2014, essa viene ridefinita come *«responsabilità delle imprese per l'impatto che esse producono sulla società»*.

Tutti questi concetti ruotano attorno a una logica comune, secondo la quale, per valutare le prestazioni “globali” di un'impresa, occorre fare riferimento alla “**sostenibilità**” dal punto di vista:

- Economico;
- Sociale;
- Ambientale.

È necessario che le imprese operino in equilibrio rispetto a tutte e tre le dimensioni citate – economica, sociale, ambientale – e siano consapevoli delle connessioni tra loro esistenti: una decisione riguardante uno di questi ambiti esercita necessariamente delle ripercussioni sugli altri due¹.

La **Responsabilità Sociale d'Impresa** (in inglese Corporate Social Responsibility, CSR) è più rilevante che mai nell'attuale contesto di crisi economica. Essa infatti, può contribuire a costruire (e ricostruire) la fiducia nelle imprese, fattore considerato di importanza fondamentale per lo sviluppo dell'economia di mercato dell'Unione Europea. Essa, inoltre, potrebbe indicare la strada per la creazione di modelli imprenditoriali moderni e sostenibili, fondati sulla base di problematiche sociali: un aspetto che potrebbe rappresentare una via d'uscita innovativa dalla crisi².

1 www.to.camcom.it

2 <http://asbl.unioncamere.net/>

Da almeno mezzo secolo sono molti gli studiosi e gli autori che hanno fornito un proprio contributo alla CSR dando vita ad un vero e proprio dibattito scientifico, economico-aziendale (Troise F. 2013).

Nell'ultimo decennio il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa è stato oggetto di un crescente e rinnovato interesse: gli articoli, i convegni, le ricerche statistiche e i corsi universitari, che trattano di “*Corporate Social Responsibility*” (CSR) sono ormai molto numerosi e si moltiplicano le dichiarazioni di manager e di imprenditori sulla rilevanza dei valori morali e della responsabilità sociale nell'agire d'impresa, quali elementi ormai indispensabili per la competitività aziendale nel lungo periodo. Emblematiche in proposito risultano le seguenti affermazioni:

- “Non è più possibile isolare gli elementi economici di una decisione imprenditoriale dalla valutazione delle conseguenze di carattere etico e sociale. Se così non fosse, si finirebbe per distruggere valore economico, perché si minerebbe alle fondamenta del patrimonio più prezioso: la reputazione” (Carlo Buora Amministratore Delegato di Pirelli e di Telecom Italia, *Il Sole 24 Ore*, 3/01/2005);

- “All'impresa, concepita come corpo sociale e come istituzione, compete dare una risposta (alla domanda di sostenibilità) operando in due direzioni e con altrettanti obiettivi: accrescere la sostenibilità dei propri *stakeholders* e migliorare la qualità della vita” (Andrea Illy, Presidente di Illy Caffè Spa, prefazione a Dallochio *et al.*, 2010)³.

In effetti il dibattito italiano sulla CSR, ha assunto nel corso degli ultimi anni particolare consistenza e vivacità: le politiche di diffusione della RSI adottate dalla Commissione Europea e dal governo Italiano nella precedente legislatura, hanno stimolato il confronto tra le diverse prospettive di definizione ed analisi del concetto presenti nel panorama nazionale, offrendo una panoramica di concezioni di grande interesse.

Tuttavia quello della CSR è un cantiere culturale che sembra sempre aperto, in Italia, in Europa e in America che viene trattato molto spesso in una prospettiva quasi a-storica come fosse un tema di lavoro tutto interno alla corporate governance ed esclusivamente radicato nei comportamenti degli uomini, anche se – invero – l'attenzione reale e l'investimento aziendale su tale tema sono un po' calati a causa della crisi economica e finanziaria degli ultimi anni (Cafferata R., 2009)⁴.

3 F. Pascucci, Responsabilità sociale e questione etica nell'impresa: alcune riflessioni. *Sinergie* 86/2011

4 Roberto Cafferata, “il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa”, *Impresa Progetto-Rivista on line del DITEA*, n.1, 2009

Soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni '90 l'attenzione alla Csr è stata alimentata da alcuni grandi fenomeni in ascesa nel contesto economico e sociale a livello internazionale. Si tratta di forze che spingono l'impresa a farsi carico di problemi e attese in precedenza considerate di esclusiva competenza dello Stato o della società civile⁵. L'orientamento a rispondere alle aspettative delle forze sociali prevalenti o emergenti diviene così – più che in precedenza-funzionale alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa stessa. Vengono identificati sette fenomeni di particolare rilievo:

1. La globalizzazione.
2. L'effetto serra.
3. Diritti umani e dei lavoratori.
4. Integrazione dei mercati finanziari.
5. Marketing.
6. Rapporti con i fornitori.
7. Rapporti con la comunità.

L'affermarsi di organizzazioni non governative, di associazioni di consumatori, di movimenti ambientalisti e per la tutela dei diritti civili appare una manifestazione delle crescenti preoccupazioni, suscitate dagli effetti evidenti del comportamento delle imprese, non sempre coerente con principi e valori "eticamente auspicabili". L'attività di queste nuove soggettività è finalizzata, non soltanto a denunciare le azioni poco corrette commesse dalle imprese, ma anche ad esercitare un potere di condizionamento su queste ultime, per indurle ad adottare comportamenti socialmente responsabili. Le imprese non possono più ignorare le aspettative di questi *stakeholders*, anche perché nell'era di internet all'epoca di un mondo globalizzato, con l'incessante espansione ed integrazione dei mercati, la visibilità e la risonanza delle vicende negative sono tali che in un breve arco di tempo si può distruggere l'immagine e la reputazione costruita in tanti anni. Il "rischio reputazionale" è attualmente così elevato, da esercitare significative pressioni ad attuare comportamenti responsabili⁶.

Il presente lavoro di ricerca intende approfondire l'argomento sullo sviluppo della Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia, più nello specifico nel settore delle imprese energetiche e come questa impatta sulle performance delle stesse, focalizzando l'attenzione sull'interesse crescente che le imprese del contesto nazionale rivolgono, oggi, verso questa nuova cultura che determina scelte, che presuppongono sotto il profilo normativo, una azione

⁵ Cfr. Borgonovi (2002)

⁶ Pascucci F., Responsabilità sociale e questione etica nell'impresa: alcune riflessioni. Sinergie 86/2011

volontaria, ovvero un'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

In effetti gli studi sul tema della CSR, evidenziano come la stessa sia ormai un argomento ben presente nell'agenda dei C.d.A. delle imprese quotate italiane.

Nello specifico cosa fa un'impresa socialmente responsabile?

La responsabilità sociale è innanzitutto una scelta volontaria, di tipo etico. Quando un'impresa decide di diventare socialmente responsabile la sua gestione, come sopra accennato, non può più limitarsi agli aspetti economici e finanziari, guardando solo agli interessi dei suoi proprietari e azionisti. Essa invece svolge la sua attività cercando di tener conto:

- *del contesto socio-ambientale in cui opera*: facendosi cioè carico dell'influenza – positiva o negativa – che con la sua attività esercita sull'ambiente e sulla comunità in cui è inserita;
- *di tutti i soggetti (persone o organizzazioni) con cui entra in contatto a vario titolo*, che possono avere interesse nei confronti delle attività dell'azienda, subirne un qualche tipo di effetto o avere influenza su di essa: tali soggetti vengono chiamati «*stakeholder*», espressione che in italiano viene solitamente tradotta con «portatori d'interesse»⁷.

Dalle ricerche pubblicate emergono una diffusa attività di analisi e approvazione dei bilanci di sostenibilità, un significativo coinvolgimento dei C.d.A. nell'approvazione di politiche socio-ambientali e - anche se in modo più contenuto - la traduzione delle politiche in obiettivi ed impegni effettivi.

I risultati delle ricerche condotte sulle aziende italiane (anche se è vero che l'Italia è ancora indietro a paesi quali l'Inghilterra che ha fatto della responsabilità sociale una propria caratteristica storica) «confermano come lo sviluppo della CSR nelle aziende quotate italiane abbia raggiunto livelli impensabili anche solo 10 anni fa ma segnalano anche che per i C.d.A., occuparsi di CSR, non è ancora la normalità. Segno che il legame tra CSR e competitività non è ancora del tutto compreso»⁸.

In questi ultimi anni, infatti, il settore della responsabilità sociale è stato protagonista di forti cambiamenti che hanno portato ad un radicale stravolgimento delle azioni strategiche delle imprese, motivate dall'interesse che si è inteso riconoscere alle implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica come manifestazione della volontà delle grandi, piccole e

7 www.to.camcom.it

8 Fulvio Rossi presidente del CSR Manager Network, dati condotti su un campione di aziende italiane nel 2014

medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività.

Un numero sempre maggiore di imprese, europee ed internazionali, promuove oggi strategie di CSR in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Lo scopo è quello di inviare un segnale alle varie parti interessate con cui le aziende hanno continui rapporti: lavoratori dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pubblici e ONG. In questo modo, le imprese investono nel loro avvenire.

Negli ultimi anni l'interesse e soprattutto la bibliografia sul tema della CSR è cresciuta molto: sono tante le pubblicazioni che affrontano quest'argomento, a testimonianza della sua centralità nel dibattito internazionale e comunque molti sono anche gli esempi di progetti di RSI all'interno del mondo delle multinazionali; uno tra gli ultimi e più interessanti progetti di RSI interno lo ha sviluppato la multinazionale "Starbucks" che ha attivato una convenzione con l'Università dell'Arizona per regalare a tutti coloro che sono interessati tra i suoi 135mila dipendenti negli Usa l'opportunità di frequentare uno dei corsi on line⁹.

La discussione sulla CSR è stata alimentata nel corso degli anni da documenti pubblicati sia dalle maggiori organizzazioni internazionali sia da parlamenti nazionali (Sacco L., Viviani L., 2006).

Per quanto non esista una definizione unanimemente accettata di responsabilità sociale d'impresa, sono due quelle che più hanno saputo catalizzare il dibattito nazionale negli ultimi anni. Secondo la prima - formulata dalla Commissione Europea nel 2001 e successivamente rivisitata nel 2011, - la responsabilità sociale d'impresa consiste:

“nell'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L'esperienza acquisita (..) suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme

⁹ Nell'iniziativa promossa dalla multinazionale Starbucks gli elementi di rilievo sono almeno tre: 1)l'offerta è senza restrizioni, può chiedere il sostegno agli studi anche un neo-assunto;2) non si richiedono impegni sul futuro, quindi una volta laureato il dipendente è libero di lasciare l'azienda, non si impegna a rimanere per un certo numero di anni;3)completa libertà di scelta sul tipo di corso da frequentare. Altre aziende concorrono ai costi universitari dei dipendenti, ma mai in misura completa, e di solito pongono altre limitazioni. E di fronte alla reazione stupita di molti l'azienda risponde così: “Anche se al raggiungimento della laurea i nostri dipendenti decidessero di andarsene – commenta Howard Schultz, presidente e ad della società – penso che i vantaggi sarebbero comunque decisivi. Maggior disponibilità sul luogo di lavoro, maggior soddisfazione, aumento della produttività. Alla fine i migliori probabilmente decideranno di restare”.

sociali che superano gli obblighi giuridici (..) può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività”. (*Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001*).

Con la nuova comunicazione del 25 ottobre 2011 (n. 681), la Commissione Europea, dopo dieci anni, riesamina e supera la nozione espressa nel precedente Libro Verde e offre una nuova definizione di CSR: «*The responsibility of enterprises for their impacts on society*», ovvero in italiano, « La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società ».

Secondo Lorenzo Sacconi la Responsabilità Sociale d’Impresa consiste invece in:

“un modello di governance allargata d’impresa, in base alla quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*” (*Sacconi, 2004*).

Ci si trova di fronte a due definizioni non immediatamente comparabili pur essendo entrambe di tipo normativo.

Dal nostro punto di vista la contrapposizione tra le due definizioni sta anzitutto nel tipo di domande che sembrano sottendere: la definizione di Sacconi origina dalla domanda “qual è la finalità sociale dell’impresa”, intendendo quindi la giustificazione, in termini teorico- astratti, dell’esistenza dell’impresa.

La definizione offerta dalla Commissione Europea sembra sottintendere invece il seguente - piuttosto articolato - quesito: “data la finalità sociale dell’impresa, che consiste nel suo interesse sociale, quali sono le azioni volontarie di investimento che favoriscono lo sviluppo sostenibile che è obiettivo politico della Commissione?” (*Sacco P.L., Viviani M., 2006, pag.7*)

Alla base del dibattito sulla Responsabilità Sociale d’Impresa c’è la consapevolezza che l’impresa non è un’isola, separata dall’ambiente sociale in cui opera. Al contrario, diventa sempre più un punto di riferimento per chi ci lavora, per chi investe, per chi produce beni e strumenti, per chi vive nel territorio (*Sobrero, 2006*).

Il Libro Verde della Commissione Europea (2001) individua diversi fattori che hanno spinto le imprese ad adottare iniziative di CSR:

- Le nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni di grande portata, che richiedono alle aziende una particolare attenzione alla sostenibilità e allo sviluppo.
- I criteri di tipo etico e socio-ambientale che influiscono sempre più sulle scelte degli individui o delle istituzioni, sia come consumatori che come investitori.

- Le pressioni delle ONG, dalle mobilitazioni civili alle campagne di boicottaggio.
- Le crescenti inquietudini suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica.
- La trasparenza garantita dai mezzi di comunicazione e dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese.

È evidente come l'impegno "etico" di un'impresa sia entrato direttamente nella cosiddetta catena del valore prospettando così l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno "sviluppo sostenibile" per la collettività. Come scriveva già, oltre cinquant'anni fa, l'economista italiano Gino Zappa, all'interno del mercato globale e locale, le imprese non hanno, infatti, un'esistenza a sé stante, ma sono enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende vari soggetti, tra cui spicca sicuramente una società civile molto attenta all'operato imprenditoriale¹⁰.

Nasce così un'altra dimensione che l'azienda deve considerare nel suo agire di lungo periodo: la dimensione etica, che fa parte della responsabilità sociale dell'impresa.

In effetti, l'opinione secondo cui l'impresa ha una dimensione etica, oltre a una dimensione economica e giuridica, è oggi ampiamente accettata. Tuttavia, non vi è accordo tra gli studiosi sulla natura di tale dimensione.

Nei suoi aspetti generali, il dibattito su tale questione coinvolge da un lato i fautori della cosiddetta *stockholder view*, per i quali i manager hanno il dovere morale di aumentare il ritorno finanziario degli investitori, e dall'altro i fautori della cosiddetta *stakeholder view*, per i quali i manager hanno il dovere morale di rispettare i diritti di tutti gli stakeholders dell'impresa, cioè quei soggetti (fornitori, clienti, dipendenti, azionisti, management, comunità locale) che possono essere influenzati dal conseguimento degli obiettivi aziendali. Entrambe le concezioni ritengono quindi che il manager abbia doveri morali, ma divergono fortemente su quali siano tali doveri e sulla identificazione dei soggetti nei confronti dei quali esso ha obblighi (Emilio D'Orazio 2003, p.3).

È, quindi, di fondamentale importanza l'attività dedicata al mantenimento delle relazioni con l'esterno, verso i cosiddetti *stakeholders* (soggetti interessati, per es. Organizzazioni non governative, sindacati, mass-media ecc.). Nei sistemi di gestione aziendale, l'attenzione agli *stakeholders* è divenuta di importanza cruciale per le imprese e spesso lo sviluppo nel tempo di relazioni positive con tali soggetti può diventare un elemento di valore aggiunto per l'impresa (Walther Orsi, Rosa Angela Ciarrocchi, Gerardo Lupi- 2009 - Social Science, p.80).

¹⁰ https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d'impresa

La responsabilità sociale d'impresa consiste dunque in un modello di governo aperto, in una struttura e in una procedura di bilanciamento degli interessi degli *stakeholder* che è nello stesso tempo un mezzo per raggiungere un first-best paretiano, ma anche l'espressione della logica giuridica ed economica su cui si basano la natura, l'obiettivo e la gestione dell'istituzione impresa. La procedura di attuazione della responsabilità sociale permette quindi di esprimere l'autentico interesse sociale che l'impresa deve perseguire (interesse sociale allargato), che appunto supera, secondo Sacconi¹¹, quello ristretto usualmente affermato nel diritto societario.

Ed in effetti “la funzione sociale dell'impresa è distinta e complementare rispetto alla funzione economica” (Sciarelli, 2007, p. 42).

Il settore sociale, infatti, sta divenendo sempre più un comparto che attrae ingenti investimenti, nel quale sono diversi gli attori che, ogni giorno, sembrano avere un crescente interesse verso decisioni che prevedono nuove forme di organizzazioni produttive e modalità di collaborazione per l'attuazione di scelte strategiche innovative; essere attenti alla responsabilità sociale in effetti significa proprio fare innovazione, e l'innovazione non si crea stando chiusi in una stanza bensì creando relazioni con il mondo esterno (Fulvio Rossi, 2014).

La crisi ad oggi ha ampliato la necessità per le aziende di puntare sulla responsabilità sociale d'impresa come leva di innovazione e competitività (Sibilla Di Palma 2014, *Economia e Finanza, La Repubblica.it*)

In particolare, con il presente lavoro di ricerca si è inteso soffermarsi sulla relazione che nasce fra l'importanza data dall'impresa alla responsabilità sociale e la crescita della ricchezza per la stessa; questa relazione viene vista come un fattore di correlazione tra CSR e *performance* dell'impresa; nello specifico, al crescere degli investimenti in CSR la *performance* dell'impresa migliora.

È giusto precisare che: tra *performance* economica e *performance* sociale esiste un rapporto di “*trade-off*”, poiché tenere comportamenti socialmente responsabili comporta il sostenimento di costi, che possono impattare sui prezzi e quindi sulla competitività aziendale o comunque ridurre il margine di profitto (Chapple *et al.*, 2005, p. 256)¹².

Non appaiono chiari inoltre i termini della relazione causale: è il comportamento socialmente responsabile a determinare *performance* superiori o, viceversa, sono le *performance* superiori,

11 Ciò viene esplicitato in particolare in Sacconi (2005) pag. 129-130

12 Appare opportuno rilevare che dalle ricerche empiriche, volte ad indagare la relazione tra “responsabilità sociale” e “performance finanziaria” dell'impresa, emergono risultati contrastanti, i quali non consentono di arrivare ad una conclusione certa ed univoca (Margolis e Walsh, 2001; Taneja *et al.*, 2011). In alcuni studi infatti è stata verificata una relazione positiva (Ziegler *et al.*, 2007), in altri negativa (Wright e Ferris, 1997) e in altri ancora neutra (Schroder, 2007).

che creano la disponibilità di risorse da investire nelle azioni socialmente responsabili (Waddock e Graves, 1997, p. 306)?

Dai risultati di uno studio fondato sulla *meta*-analisi di n. 52 *paper* aventi per oggetto la relazione tra *performance* economica e *performance* sociale, è emersa in proposito l'esistenza di una relazione bidirezionale tra le due variabili, le quali pertanto si influenzerebbero a vicenda (Orlitzky *et al.*, 2003, p. 417).

Il controverso rapporto tra *performance* economica e *performance* sociale si spiega secondo alcuni studiosi con il "paradosso della competitività", secondo cui la CSR impatta positivamente su alcune dimensioni della competitività, mentre influisce negativamente su altre (Handy 2002).

La soluzione di questo paradosso risiede nelle modalità, con le quali le attività connesse alla CSR vengono gestite dal management. Qualora non vi sia un disegno strategico, frutto di una strategia deliberata, ma si proceda in modo occasionale e secondo una logica di breve periodo, è probabile che siano percepiti soltanto gli aspetti negativi delle politiche poste in essere. In tal modo non si riescono a cogliere le significative opportunità, che l'impegno sociale può creare in un'ottica competitiva (Porter e Kramer, 2006).

In sintesi, autenticamente responsabile si dimostra l'impresa che è vitale, dove la vitalità è dimostrata innanzitutto dalle *performance* reddituali e dalla crescita esaminate su un arco temporale pluriennale, e nel contempo socialmente orientata, dove l'orientamento sociale è dimostrato innanzitutto dall'attenzione portata al soddisfacimento delle legittime attese di tutti gli *stakeholder*, a partire dai collaboratori e dagli azionisti.

L'esistenza di fenomeni che allargano l'area della sovrapposizione tra economicità e socialità, conduce ad ipotizzare che per l'impresa ci sia una crescente convenienza ad attuare politiche di CSR (Molteni M. 2003).

All'estero, e specificamente nel contesto anglosassone, gli studi in materia si sono moltiplicati negli anni recenti anche se, le ricerche effettuate, assai varie quanto alle metodologie di analisi adottate, non pervengono a risultati univoci. Tuttavia due dati emergono con chiarezza: il numero delle ricerche che rilevano l'esistenza di una correlazione positiva tra investimenti in CSR e *performance* è nettamente prevalente; e, comunque, sono assai rari gli studi che segnalano una relazione di segno opposto tra i due fenomeni. Quest'ultima osservazione è molto rilevante, perché allontana il timore che gli investimenti in CSR possano semplicemente costituire un costo supplementare che va a gravare sul conto economico.

In Italia tuttavia gli studi in tema di relazioni tra responsabilità sociale e *performance* sono assai limitati, ed è da qui che parte l'idea del presente lavoro, sostenuta da un'indagine

empirica sul tema presso un data set di imprese del settore energetico, quotate, operanti in Italia. Essa muove dall'ipotesi che l'ampia gamma degli investimenti riconducibili alla CSR vada ad alimentare il patrimonio di risorse intangibili dell'impresa, risorse che a loro volta costituiscono fattori essenziali per la generazione di valore economico portando ad un contestuale miglioramento della *performance* economica d'impresa.

Sarebbe opportuno quindi studiare quali sono le caratteristiche di un'impresa socialmente responsabile, verificando come, nella mission delle imprese, ci si stia muovendo in ottica sistemica per fronteggiare i principali *competitors* del settore attraverso questa nuova realtà, ed accrescerne la *performance*.

In particolare, nelle successive pagine si cercherà di verificare alcune ipotesi di ricerca ovvero come a ciascuna forma di investimento in CSR corrispondono specifiche attese di miglioramento delle *performance* aziendali.

Secondo una ricerca svolta da CSR Manager Network¹³ e da Assonime e Nedcommunity¹⁴ e condotta con un gruppo di ricercatori Altis nel 2014 il 90% delle aziende italiane quotate in borsa ha integrato i temi socio-ambientali nel Codice Etico e il 51% dei C.d.A. (consigli di amministrazione) esamina e approva politiche aziendali in tema di CSR. Il 96% delle aziende che pubblicano un bilancio di sostenibilità, che resta a tutt'oggi una scelta volontaria adottata da oltre 3 imprese su 4 nel FTSE MIB, ne prevedono l'analisi e l'approvazione da parte del C.d.A. anche se dal 2017 le imprese di grossa dimensione saranno obbligate alla sua redazione. Il bilancio di sostenibilità si dimostra quindi come lo strumento che più di ogni altro compare regolarmente nell'ordine del giorno delle aziende quotate Italiane.

La ricerca permette infine un confronto con la realtà inglese, storicamente la più evoluta rispetto alle tematiche della CSR. Grazie alla collaborazione con il Doughty Centre for Corporate Responsibility della Cranfield University (Gran Bretagna), un polo di eccellenza per la ricerca sulla CSR in Europa, è stato possibile affiancare alla ricognizione sulle imprese italiane un'analisi comparata con la realtà delle prime 100 imprese quotate del Regno Unito. Da questo confronto – basato sull'analisi dei documenti pubblici - emerge che l'Italia si trova, come prevedibile, in una situazione di arretratezza rispetto al Regno Unito.¹⁵

¹³ CSR Manager Network Italia è l'associazione nazionale che raduna i professionisti che presso ogni tipo di organizzazione (imprese, fondazioni d'impresa, società professionali, P.A., enti non profit) si dedicano, full-time o part-time, alla gestione delle problematiche socio-ambientali e di sostenibilità connesse alle attività aziendali. www.csrmanagernetwork.it

¹⁴ Assonime è l'associazione fra le Società italiane per Azioni. Fondata nel 1910 con sede a Roma, Milano e Bruxelles, ASSONIME promuove lo sviluppo di un assetto normativo ed istituzionale favorevole all'attività di impresa. www.assonime.it

¹⁵ altis.unicatt.it/altis-csr-network_140701_euromerci.pdf. Luglio 2014

Per semplificare tornando al concetto di CSR a questo punto possiamo affermare che con esso si identificano tutte quelle azioni con le quali un'azienda privata si prende la responsabilità dell'impatto sul territorio o nella società in cui opera, ovvero la presa in carico di implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa. Si tratta della manifestazione della volontà di grandi piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e/o nelle zone di attività. Le attività di responsabilità sociale possono essere rivolte sia internamente per i dipendenti della propria struttura, che esternamente per progetti a ricaduta sociale sul territorio in cui è inserita l'azienda o progetti che hanno una connessione con il campo di lavoro o i valori aziendali.

Uno dei tipici interventi verso l'interno è la pubblicazione del bilancio sociale, del codice etico, all'inserimento di temi socio-ambientali nei codici etici; ma anche fornire servizi aggiuntivi ai dipendenti come mense con cibo biologico, servizi per la gestione familiare come asili interni, ecc.

Mentre progetti rivolti verso l'esterno possono prevedere la riduzione delle emissioni nocive nell'ambiente, la riqualificazione del territorio in cui l'azienda si trova, supporto a categorie svantaggiate o a progetti di cooperazione internazionale che sono collegati in qualche modo con i valori aziendali.

Un'iniziativa di *cause related marketing*, ad esempio, avrà in primo piano un obiettivo di natura commerciale; l'offerta di servizi aggiuntivi per i dipendenti e le loro famiglie (asili nido, servizi di trasporto, ecc.) tenderà invece a rinsaldare il legame tra impresa e collaboratori. Nella consapevolezza di queste diversità si è elaborato un modello in grado di illustrare il tessuto causale che unisce una qualsiasi manifestazione di responsabilità sociale alle *performance* economiche delle imprese¹⁶.

Il modello evidenzia quattro fondamentali ordini di benefici per l'impresa:

- l'incremento di visibilità e reputazione;
- l'innalzamento del grado di motivazione/coinvolgimento del personale;
- l'aumento del livello di sicurezza, e quindi di prevenzione di eventi di crisi;
- lo sviluppo della capacità di anticipazione.

I benefici in tema di visibilità/reputazione determinano un vantaggio di differenziazione che si ripercuote innanzitutto sull'incremento del numero e della fidelizzazione dei clienti, con conseguenze positive per le vendite. L'impatto sul personale è assai articolato. Il più alto livello di motivazione e di coinvolgimento può determinare un miglioramento dei processi

¹⁶ Mario Molteni, "l'Impresa tra competitività e responsabilità", Prof.ordinario di Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore , Piacenza.

interni, sia diretto sia mediato dalla diminuzione del *turnover*. Tale miglioramento va a impattare sulla qualità del prodotto/servizio (e, quindi, sul vantaggio di differenziazione) e/o sulla produttività (e, quindi, sul vantaggio di costo). Il minor *turnover* riduce inoltre la necessità di sostenere costi di selezione e formazione del nuovo personale. Una riduzione dei costi è anche generata dal minor grado di assenteismo connesso a una più grande soddisfazione per l'esperienza lavorativa.

Questo dei collaboratori è un aspetto della Rsi che verrà analizzato nel modello separatamente dagli altri aspetti quali l'ambiente e la società.

Inoltre gli investimenti in CSR riducono il livello di rischio dell'impresa. Si fa riferimento innanzitutto alla probabilità del manifestarsi di eventi catastrofici quali: i disastri ecologici, che hanno un enorme impatto sul profilo economico e sull'immagine aziendale; vari esempi interamente "italioti" (Ilva di Taranto, "Terra dei fuochi", Eternit, ecc) che mensilmente minano la fiducia in un futuro "socialmente responsabile"; gli scandali sociali, come quelli connessi all'utilizzo di forza lavoro minorile, non di rado all'origine di boicottaggi da parte dei consumatori; le crisi aziendali causate dalla non trasparenza e dal mancato funzionamento del sistema dei controlli. Un secondo ordine di rischi presenta un impatto meno pervasivo, ma ugualmente rilevante: è il caso degli infortuni sul lavoro. Un intervento sui livelli di sicurezza che vada oltre gli obblighi di legge è fonte di soddisfazione nel personale e contribuisce a sostenere i livelli di produttività aziendale.

La riduzione del livello di rischio porta con sé un beneficio in termini di costo, in quanto il riconoscimento da parte degli operatori finanziari dell'efficacia delle politiche attivate determina un decremento dell'ammontare dei premi assicurativi e dei tassi di interesse passivi, nonché una diminuzione del costo medio ponderato del capitale investito a seguito della riduzione del costo dei mezzi propri, cui si connette – a parità di condizioni – un aumento del capitale economico dell'impresa.

Da ultimo, possiamo constatare che gli investimenti in CSR hanno una valenza anticipatoria. In una accezione ristretta la CSR riguarda specificamente l'assunzione di comportamenti per i quali non vi è obbligo di legge, ma che corrispondono alle attese di forze sociali ed economiche rilevanti o emergenti. È allora piuttosto frequente che nel tempo le attese in parola vengano direttamente tutelate mediante l'introduzione di nuove norme. In tal caso le imprese già impegnate su quei fronti sono in grado di armonizzarsi alla legge con rapidità e a costi ridotti, avvalendosi per un certo arco di tempo di un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti meno previdenti. Queste considerazioni valgono, tipicamente, per i temi sui

quali più facilmente si può legiferare: l'ambiente, la *corporate governance*, l'*accountability*, alcuni argomenti relativi alle risorse umane (Molteni M., 2003).

Crediamo comunque sia difficile configurare l'ipotesi di una delegificazione in favore di pratiche di RSI, nonostante siamo ormai ferventi sostenitori delle pratiche socialmente responsabili. Questo perché, a monte di una delegificazione vi è la necessità di comportamenti dei singoli imprenditori che siano volti alla tutela dell'interesse comune, comportamenti etici, un senso civico talmente ampio da rendere "scontata" l'adozione di comportamenti volti, ad esempio, alla tutela del lavoratore, alla difesa dell'ambiente, ecc. Speriamo allora che quanto detto un giorno possa diventare realtà e non solo un mero desiderio.

Ad oggi nel moderno panorama economico si avverte la necessità di evidenze empiriche riguardo alla relazione tra CSR e *performance*.

In attesa dei risultati delle ricerche empiriche relative al contesto italiano, si vuole qui ribadire l'assoluta importanza che la CSR sia concepita come un modo più efficace di fare impresa, come avviene nei contesti anglosassoni, in quanto capace di integrare le attese dei propri interlocutori all'interno della strategia, facendo di tale inclusione una risorsa per il perseguimento del vantaggio competitivo.

Se così fosse, gli investimenti in CSR non sarebbero da tagliare nei momenti di crisi. Verrebbero piuttosto sacrificate solo quelle forme di liberalità che, non iscrivendosi nel disegno di sviluppo dell'impresa, non possono sopravvivere quando le risorse essenziali per la continuità dell'impresa scarseggiano (Molteni M. 2003).

1.2 Il Quadro di Riferimento Storico

Il contesto storico in cui si sviluppa la nozione della Responsabilità Sociale d'Impresa è un contesto culturale ed accademico in cui si chiede ad un'impresa di adottare un comportamento socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali, sociali di tutti i portatori di interesse (*stakeholders*) con l'obiettivo di cogliere anche un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo¹⁷.

Nello sviluppo del concetto di CSR le radici culturali della stessa possono essere ricercate nel mondo anglosassone e gli albori del dibattito si possono riscontrare già nell'America degli anni '20, quando organizzazioni sindacali, organizzazioni degli agricoltori, chiese e autorità

¹⁷ <http://codiceetico.org/collaborazione.php>

morali esercitavano per la prima volta forme di pressione democratica alle quali gli uomini d'affari erano chiamati a reagire fornendo risposte propositive, (Morri 2007).

Il concetto di CSR non è recente, ha una lunga storia. Scritti scientificamente validi sono stati prodotti a partire dagli anni '50 del secolo scorso, principalmente negli Stati Uniti, anche se è possibile individuare riferimenti alla CSR già in lavori precedenti, risalenti agli anni '30 e '40 tra i quali “*The Functions of the Executive*” scritto da Barnard (1938), il “*Social Control of Business*” di Clark (1939), il “*Measurement of the Social Performance of Business*” di Kreps (1940).

Nei primi scritti sulla CSR si fa sovente riferimento alla indefinita categoria delle responsabilità sociali e non alla CSR nello specifico.

Già fra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX la pressione dell'opinione pubblica americana aveva portato alla nascita delle prime forme di legislazione antimonopolistica e aveva indotto alcuni noti industriali come Rockefeller e Carnegie a sperimentare le prime forme di filantropia d'impresa. In breve, la pressione dell'opinione pubblica si tradusse in forza espressa dalle lotte sindacali dell'epoca, che indussero i primi filantropi a prendere coscienza delle condizioni abitative, di salute e sicurezza previdenziale dei propri lavoratori e a sviluppare le prime forme di welfare aziendale (Morri 2009).

Questi tentativi di reinterpretazione della natura degli obblighi aziendali subirono una battuta d'arresto con la Grande Depressione e i primi studi teorici – di pari passo con le sperimentazioni pratiche sul campo – cominciarono a svilupparsi nuovamente a partire dagli anni '30 (Morri, 2007).

Nel 1932 infatti Berle e Means (1932) aprirono il dibattito sulla CSR facendo perno sull'identificazione dell'interesse sociale dell'impresa. E' noto lo studio nel quale i due autori affermano che l'impresa capitalistica è una istituzione caratterizzata dalla separazione fra proprietà e controllo, nella quale i manager decidono in maniera discrezionale. Dati tali presupposti si tratterebbe di comprendere a quali soggetti facciano capo i doveri fiduciari che i manager devono rispettare nello svolgimento della propria attività. In risposta a tale quesito, Berle (1954) individua negli azionisti i soggetti per conto dei quali i manager detterebbero la custodia dei poteri dell'impresa. Di diverso avviso Dodd (1932), per il quale i manager opererebbero per conto dell'intera collettività, essendo l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale.

Allo studio di Berle e Means seguirono quelli di Barnard (1938), Clark (1939), e Kreps (1940), ma solo negli anni '50 la CSR entrò a far parte a pieno titolo della letteratura accademica e manageriale.

Tuttavia nel particolare momento storico che ha seguito gli anni della Grande Depressione gli uomini d'affari americani avrebbero tentato di presentarsi come corpo morale unitario in risposta alla costituzione di un movimento unitario dei lavoratori “capace di esprimere, mediante potenti associazioni, interessi e obiettivi non più individuali ma sociali”(Morri, 2007, pag. 16).

Si dovranno attendere gli anni '60 per la definitiva affermazione del termine “*corporate social responsibility*”.

Nel 1960 si afferma nel dibattito sulla CSR Davis con la sua celebre “ferrea legge della responsabilità” (“*iron law of responsibility*”). Egli afferma che non può esistere responsabilità senza potere e che pertanto una erosione della prima rappresenta una erosione del secondo (“il rifiuto di responsabilità sociale conduce a una graduale erosione di potere sociale” e “*social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power*”, Davis 1960, pag. 71). Responsabilità e potere sarebbero indissolubilmente legati fra loro in ogni ambito della vita umana, quindi anche nella relazione fra mondo degli affari e società. Secondo l'autore, una mancata assunzione di responsabilità da parte del mondo imprenditoriale rappresenterebbe una forma di arretramento, che lascerebbe campo libero a sindacati e governi per porre limiti e vincoli al potere delle imprese per legge.

L'unico modo per le imprese di non essere chiuse all'interno di un recinto fatto di norme e vincoli, sarebbe quello di divenire attori, attivi e propositivi anche in ambito sociale.

Alcuni anni dopo, nel 1966, Davis e Blomstrom teorizzarono l'esistenza di legame biunivoco fra business e ambiente sociale. Secondo Davis è responsabilità dell'impresa – oltre e prima rispetto alla creazione di benessere economico – contribuire alla promozione di alcuni valori umani fondamentali come la cooperazione, la motivazione, l'onestà, l'autorealizzazione nel lavoro.

E' in questi anni che si gettano le basi teoriche per alcuni dei concetti chiave che caratterizzeranno in seguito il dibattito sulla CSR.

Da un lato Friederick (1978) elaborò una propria definizione di CSR, differente rispetto a quella di Davis, che enfatizzava “l'importanza delle aspettative della comunità nella quale l'impresa è inserita e il conseguente ruolo sociale nell'aumentarne il benessere” (Chirieleison, 2004, pag. 86).

McGuire (1963, pag. 144) introduce per primo il concetto di “*corporate citizenship*” (“*interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the “happiness” of its employees, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act justly as a proper citizen should*”).

Walton (1967) parla per la prima volta di “volontarietà”: l’impresa dovrebbe agire in maniera volontaria (dunque non per effetto di alcuna forma di coercizione esterna) ed essere disposta a sostenere costi non direttamente collegabili ad un diretto ritorno economico.

Gli anni ’70 rappresentarono un momento di grande fermento, nel quale il pensiero sulla CSR comincia a diversificarsi notevolmente. Da un lato si sviluppò la teoria neoclassica, secondo la quale l’interesse sociale dell’impresa è rappresentato dal profitto e qualsiasi cosa comprometta l’efficienza dell’impresa, rappresenta un costo superfluo. Contestualmente furono proposti i primi studi che condividevano le premesse della teoria degli *stakeholder* e consideravano l’impresa, come portatrice di doveri nei confronti di una pluralità di soggetti. Secondo questa prospettiva l’obiettivo cui deve tendere l’impresa, non potrebbe essere rappresentato dal profitto come unico indicatore e sarebbe viceversa rappresentato dalla sintesi di più funzioni-obiettivo. La CSR viene ancora considerata un costo (in seguito diverrà investimento strategico), ma un costo necessario perché manifestazione, da un lato, del dovere dell’impresa e, dall’altro, dei vincoli posti all’impresa dalla società.

Mentre si moltiplicano le definizioni di responsabilità sociale d’impresa, quest’ultima comincia a divenire un attributo della gestione: l’impresa adotta alcune pratiche per migliorare la propria gestione e differenziarsi rispetto ai propri competitor, sulla base di richieste che provengono dai vari *stakeholder*.

Il dibattito divenne così più vivace e cominciarono a svilupparsi le prime critiche alla responsabilità sociale d’impresa.

Da un lato le definizioni elaborate erano ancora considerate vaghe: “Le imprese si devono semplicemente uniformare alle richieste della società o devono anticiparne i bisogni futuri? Quanto deve incidere sul sociale un’impresa per poter esser considerata socialmente responsabile? Come dovrà essere giudicata un’impresa che eccelle in un particolare campo della responsabilità sociale ma è carente negli altri? Come è possibile definire e misurare standard di responsabilità sociale?” (Chirieleison, 2004, pag. 86).

In secondo luogo, si cominciava a percepire l’esistenza di un “*trade-off*” fra i vari tipi di costi e ricavi sociali ed economici, laddove il miglioramento delle condizioni di un’impresa o di un gruppo sociale può significare il peggioramento di un altro.

Infine, si manifestarono i primi timori che la CSR di fatto si traducesse in una bella operazione di maquillage per le imprese e non in una sostanziale ridefinizione dei suoi obiettivi strategici.

Dall'analisi degli scritti riferibili agli anni '60 emerge quindi, che la posizione egemone riconosce alle imprese responsabilità, anche di natura diversa da quelle economico legali, mancando, però, espliciti e dettagliati riferimenti.

In contrapposizione a tale filone vi è la teoria supportata da Friedman, che considera come unico dovere dei manager la massimizzazione del profitto. Nel suo significativo libro "*Capitalism and Freedom*" (1962), il premio nobel dell'Economia e cofondatore (assieme a Gorge Stigler) della celebre Scuola di Chicago, Milton Friedman considera la teoria sulla CSR addirittura sovversiva, perché in opposizione all'idea che, le imprese devono agire esclusivamente con l'intento di massimizzare i profitti degli azionisti, considerati i proprietari dell'impresa, infatti, i manager sono solo agenti che operano, nella gestione dell'impresa, nell'interesse esclusivo degli *shareholder*.

Il principale esponente della teoria neoclassica fu, quindi, senza dubbio Friedman, secondo il quale "c'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa, usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode" (1970, pag. 6).

Nella teoria neoclassica che concepisce l'impresa come una "*black box*" orientata al profitto, le pratiche di CSR non sarebbero altro che la conseguenza di una serie di incentivi provenienti dai mercati principali nei quali opera l'impresa (beni, lavoro, capitale). Di fatto, come argomentano Sacco e Viviani (2007), la prospettiva neoclassica permette di spiegare alcune delle ragioni per le quali un'impresa dovrebbe abbracciare la CSR, ma non aiuta a distinguere quali pratiche adottare e con quale logica organizzativa, dal momento che l'impresa viene ancora considerata come una "*black box*".

Fra la fine degli anni '60 e lungo tutti gli anni '70 cominciarono a moltiplicarsi le proposte definitorie.

In particolare, inizialmente ci si pose il problema di individuare quali caratteristiche debba possedere un'impresa socialmente responsabile per essere definita tale.

Risale al 1973 un nuovo intervento di Davis, affermando che la CSR inizia dove finisce la legge.

Pochi anni dopo, nel 1979 Carroll elabora una definizione di CSR basata su quattro fattori:

- la produzione di valore economico;
- il rispetto della legge, che stabilisce le regole del gioco;
- la conformità ai valori sociali e il dovere di operare secondo criteri di equità, giustizia e imparzialità:

- la discrezionalità filantropica, cioè la possibilità che l'impresa scelga di compiere degli investimenti sociali, senza che vi siano specifiche aspettative in tal senso, da parte della comunità.

A distanza di tempo, Carroll (1991), introdurrà una scala di priorità per ordinare i quattro tipi di responsabilità dell'impresa (economica, legale, etica, filantropica), nella quale continuerà a prevalere sulle altre la responsabilità economica.

Un secondo filone di pensiero attribuiva invece una maggiore rilevanza al contesto sociale e culturale nel quale le imprese operano. Un approccio questo che risente senza dubbio dei movimenti sociali e delle crescenti pressioni, che fra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70 cominciavano a mettere fortemente in discussione il mondo imprenditoriale su temi come l'ambiente, la sicurezza sul lavoro, la tutela dei consumatori e dei lavoratori.

Il primo importante contributo all'interno di questo filone fu fornito da Johnson (1971), il quale pose le premesse per il successivo sviluppo della teoria degli *stakeholder* (Chirieleison, 2004).

Un contributo significativo alla definizione del concetto di CSR è fornito nel 1971 dal CED (*Committee for Economic Development*), composto da uomini d'impresa e formatori attraverso la pubblicazione del rapporto "*Social Responsibilities of Business Corporation*".

Si illustra attraverso "l'approccio dei cerchi concentrici", come il contratto sociale fra imprese e società sia profondamente cambiato, inoltre in tale lavoro è riconosciuta all'impresa la funzione base di realizzare i bisogni della società, al fine di soddisfarla:

- *nel cerchio più interno*, sono incluse le responsabilità necessarie allo svolgimento efficiente delle funzioni economiche – produzione, sviluppo della forza lavoro e crescita economica.
- *nel secondo cerchio* è racchiusa la responsabilità nell'avere cura dei valori e delle priorità sociali, mentre si cerca di perseguire il primo obiettivo di efficienza economica; esso ingloba le responsabilità per l'esercizio delle funzioni economiche, appena affermate, consapevoli dei cambiamenti riguardanti i valori e le necessità sociali: il rispetto e la conservazione delle risorse naturali, le relazioni con i dipendenti, trattamento equo e protezione da danni.
- *nel cerchio esterno* è raffigurata l'attitudine dell'impresa a farsi carico di responsabilità che non sarebbero proprie e agire quindi, per lo sviluppo della società; in questo ultimo cerchio si evidenziano pertanto, i nuovi aspetti emergenti e le responsabilità ancora velate, che, invece, le imprese dovrebbero assumere per essere più coinvolte in attività destinate al potenziamento dell'ambiente sociale. Questo cerchio, può essere interpretato come un concreto supporto fornito dalle imprese, al fine di rimediare a gravi problemi sociali, quali ad esempio la povertà

ed il degrado urbano. Suddetta interpretazione si basa sull'estensione del cerchio più esterno e sarà proposta nel 1975 da Davis e Blomstrom.

Tuttavia solo gli anni '80 forniscono concetti alternativi alla CSR, quali la *public policy*, la *business ethics* e la *stakeholder theory*.

Una sintesi di quanto descritto nella letteratura dai suoi predecessori viene elaborata nel 1991 da Wood secondo cui le imprese assumono un comportamento socialmente responsabile perché da questo dipende il loro successo economico; questo in quanto le imprese vengono viste sotto una nuova veste, ossia non solo come istituzioni economiche ma come istituzioni socialmente responsabili dei fenomeni sociali, sia in modo diretto che indiretto, ponendo l'enfasi sulla forte influenza dei principi etici, che i manager pongono nell'esercitare il proprio potere discrezionale.

Un'altra corrente di pensiero particolarmente importante prefigurata negli anni '70 è quella proposta dagli studiosi della "Harvard Business School", che preannunciarono il fenomeno secondo un nuovo approccio, centrato sulla gestione strategica dell'impresa, allo scopo di anticipare e gestire le istanze sociali che provengono dall'ambiente esterno.

Come accennato, bisogna aspettare gli anni '80 per avere una descrizione più completa del fenomeno, quando il concetto della responsabilità sociale delle imprese viene visto sotto l'ottica di:

- studio delle relazioni fra mondo degli affari ed economia;
- la teoria degli stakeholder;
- lo sviluppo del concetto di *Corporate Social Performance (CSP)*.

Ciò non significa che l'interesse e l'attrattiva della CSR si estinguono, bensì il *core concern* della CSR comincia ad essere introdotto in teorie, concetti e modelli alternativi.

1.3 La Teoria degli Stakeholder

Gli anni settanta e ottanta del secolo scorso sono caratterizzati da un acceso dibattito sulle finalità aziendali.

Studiosi capeggiati da Freeman (1984) sostengono la teoria degli *stakeholder*¹⁸, che deriva dalle teorie di matrice sistemica, ovvero da quelle sui "sistemi aperti", che attualmente connotano i dibattiti tra impresa e contesto di riferimento¹⁹.

¹⁸ La teoria degli Stakeholder consiste nell'estendere la missione dell'impresa al perseguimento di istanze sociali; l'impresa non risulta più focalizzata esclusivamente sulla generazione di profitto per soddisfare gli

Ecco perché, si è soliti attribuire la diffusione del concetto di *stakeholder* a Freeman, che definisce come “qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo dell’organizzazione”.

Freeman nel 1984 pubblica il contributo dal titolo “*Strategic Management. A Stakeholder Approach*”, nel quale illustra la pluralità di soggetti terzi coinvolti nella gestione aziendale ed, inoltre, “*re-conceptualize the nature of the firm to encourage consideration of new external stakeholders, beyond the traditional pool – shareholders, customers, employees and suppliers – legitimizing in turn new forms of managerial understanding and action*”.

La teoria degli *stakeholder* è certamente compresa nelle teorie sui sistemi aperti ed è propensa ad un bilanciamento tra razionalità sistemica e comportamento soggettivo. Suddetta teoria offre a “*new way to organize thinking about organizational responsibility. By suggesting that the needs of shareholder cannot be met without satisfying to some degree the needs of the other stakeholders*”. Il termine *stakeholder* quindi indica un soggetto o un gruppo di soggetti interessati all’attività aziendale o di cui l’impresa stessa è interessata: è espressa la natura biunivoca del rapporto interno/esterno fra impresa e contesto di riferimento.

L’impresa può essere ritenuta come un sistema che coinvolge tutti i portatori di interesse e, perciò, si pone l’attenzione sulla rete di relazioni tra i diversi soggetti, sia interni che esterni, che possono avere ricadute sulla dinamica dell’intera organizzazione.

In effetti il dibattito acceso sulla CSR nasce dopo che Freeman, nel 1984, spostò l’accento da un’ottica *stockholder* – azionisti- a un’ottica *stakeholder*, ovvero tutti i portatori di interesse, gli interlocutori dell’azienda. L’impresa quindi per ottenere e conservare il proprio successo necessita di intrattenere relazioni consolidate con i portatori di interesse. È necessario soddisfare le attese di tali soggetti, i cui comportamenti possono influenzare il successo aziendale e le risorse “relazionali”, anche se non intese come input nei processi aziendali, agiscono e determinano vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Questa nuova accezione fornita da Freeman negli anni ’80 cambia le interpretazioni sul significato della gestione delle imprese, perché i comportamenti socialmente responsabili delle stesse verso il raggiungimento del profitto, non sono più intesi come meri costi da sostenere, ma come strumento competitivo nell’ambiente in cui operano.

Tale teoria ha contribuito in maniera significativa all’evoluzione della disciplina della CSR: essa infatti fornisce un valido supporto all’individuazione dei soggetti, rispetto ai quali

azionisti, ma è orientata anche a promuovere il benessere della società attraverso il soddisfacimento degli interessi di ciascun interlocutore con il quale interagisce.

19 Cfr. G.M. GOLINELLI, M. GATTI, L’impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici, in *symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2000-2001.

l'impresa deve assumere comportamenti responsabili e dei meccanismi di legittimazione che ne derivano, contribuendo così a definire meglio un concetto fino ad allora rimasto ancora troppo vago.

Fino alla prima metà degli anni '70, a fronte di una posizione neo-classica che identificava la funzione sociale d'impresa nel mero perseguimento del profitto, si è assistito allo sviluppo di una prospettiva interdisciplinare che condivide le premesse descrittive di quella che sarà la *stakeholder theory*: in particolare l'idea che l'impresa abbia "doveri" nei confronti di una pluralità di soggetti. Tale approccio sottintende che non solo l'impresa, per il proprio successo, ha bisogno del sostegno dei portatori di interesse, ma che il successo aziendale coincida con il soddisfare le aspettative dei terzi soggetti coinvolti (*stakeholder*).

L'impresa, quindi, non deve solo agire con l'obiettivo di massimizzare il profitto, ma anche con l'intento di realizzare gli interessi di tutti i portatori di interesse, distribuendo in modo omogeneo la ricchezza prodotta. La teoria degli *stakeholder* evidenzia come l'impresa ha bisogno di un impegno esplicito e duraturo verso gli stessi, ben oltre gli obblighi imposti da leggi.

La *stakeholder theory* può essere considerata come "*a genuine theory though a perfectible one*²⁰". Il potere visivo dello *stakeholder model* e la sua semplicità hanno contribuito al successo del concetto di *stakeholder*.

Si assiste ad un periodo in cui si discute del concetto di responsabilità sociale dell'impresa dal punto di vista della dottrina manageriale e nel contempo nel campo della teoria economica, si assiste al dibattito sulla natura e sull'obiettivo dell'impresa che, vede contrapporsi alla teoria neoclassica, le prime teorie manageriali, poi quelle neo-istituzionaliste del periodo '80, '90.

Come detto in precedenza, nella prima metà degli anni '70 i neoclassici sostenevano che gli atti necessari per perseguire la responsabilità d'impresa fossero un costo; nella seconda metà degli anni '70 la responsabilità sociale viene vista come una serie di comportamenti che le imprese adottano in modo da rendere occasioni di miglioramento gestionale e di differenziazione, le complesse richieste provenienti dell'ambiente esterno: dunque non è più un concetto che si contrappone all'idea dell'impresa come organizzazione motivata dal risultato reddituale.

Si diffonde in questo modo quello che oggi viene chiamato uso "strumentale" della CSR e della *Stakeholder Theory*, con il conseguente fenomeno di moltiplicazione delle definizioni

20 Cfr. F. LÉPINEUX, *Stakeholder Theory, Society and Social Cohesion, Corporate Governance*, n.5, 2005.

piuttosto evidente nella recente letteratura nella definizione adottata dalla Commissione Europea²¹, in cui la CSR consiste in un “investire di più”, cioè sostanzialmente, dato l’interesse sociale, nell’adottare azioni che soddisfino altri valori (o bisogni) socialmente riconosciuti, con il risultato di un aumento di efficienza nel perseguimento del fine istituzionale.

Quest’ultima posizione è quella accettata dal progetto del Governo Italiano sulla CSR ed è diffusa anche nella legislazione societaria di molti stati statunitensi.

Il termine “*stakeholder*” comparve per la prima volta all’interno di un lavoro dell’Istituto di Ricerca di Stanford (ora SRI Internazionale), che poneva l’attenzione sull’esigenza dei manager, di comprendere quali fossero le aspettative degli *stakeholder*, per poi essere in grado di sviluppare obiettivi che gli stessi interlocutori avrebbero supportato e assicurarsi così un successo di lungo periodo.

La teoria degli *stakeholder* nasce dunque come teoria manageriale per governare l’incertezza crescente, con la quale i manager si trovavano a confrontarsi e rispetto alla quale i tradizionali strumenti di gestione cominciavano a mostrarsi deficitari, una teoria per trovare “nuovi modi di governare i molteplici gruppi e le molteplici relazioni di cui bisogna tener conto nella definizione della strategia” (Freeman, 2005).

È facile comprendere come il punto di vista della Commissione Europea proponga un uso strumentale del coinvolgimento degli *stakeholder* rispetto alla responsabilità sociale: lo *stakeholder engagement* viene inteso infatti, come uno strumento per il perseguimento della CSR, ma non ne definisce il contenuto né la prospettiva d’analisi.

Notiamo quindi che, il consenso e la partecipazione dei portatori di interesse è il cuore del criterio di gestione responsabile.

Come detto in precedenza è da attribuire a Freeman la paternità della teoria degli *stakeholder*, applicata al concetto di Responsabilità Sociale dell’Impresa. Successivamente egli fornirà una classificazione degli stessi in primari e secondari in base alla loro rilevanza per la sopravvivenza delle imprese.

21 Si veda: Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001 e Comunicazione della Commissione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Com 347, Def; 2 Luglio 2002 La responsabilità sociale viene definita come “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L’esperienza acquisita (..) suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese potevano aumentare la propria competitività. L’applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici (..) può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività”.

Essi sono visti come Individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa:

- sia a causa degli investimenti specifici che intraprendono (*Stkh* in senso stretto);
- sia a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, che ricadono su di loro (*Stkh* in senso ampio).

L'elenco, in "prima approssimazione", è quello canonico:

Collaboratori, Clienti/Consumatori, Investitori (azionisti/proprietà), Creditori, Fornitori, Partner commerciali/competitori, Comunità locali e nazionali in cui opera, Generazioni future (interessi ambientali), Istituzioni pubbliche e associazioni che le rappresentano ecc...

All'interno degli *stakeholder* in senso stretto, distinguiamo tra:

- *Strong stakeholder*: sono quegli *stakeholder* che fanno investimenti specifici nell'impresa portando nell'impresa *asset* strategici. Questo li rende preziosi per l'impresa che ha un vantaggio a cooperare con loro nel lungo periodo e, quindi, ad agire in modo da non interrompere la cooperazione. Sono, ad esempio, lavoratori altamente specializzati, investitori istituzionali.
- *Weak stakeholder*: sono *stakeholder* che fanno investimenti specifici nell'impresa, ma che contribuiscono con risorse facilmente sostituibili da parte dell'impresa. Per questa ragione l'impresa non è interessata a una cooperazione di lungo periodo con loro e, conseguentemente, potrebbe agire in modo "opportunistico". Sono, ad esempio, lavoratori e fornitori non specializzati.

"Gestire gli *stakeholder* implica un'attenzione non solo a massimizzare la ricchezza per gli azionisti. Essere attenti agli interessi e al benessere di coloro che possono favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione è il monito centrale della teoria" (Phillips, Freeman e Wicks, 2003).

In effetti la teoria degli *stakeholder* si presenta come una teoria manageriale, poiché essa non descrive semplicemente situazioni esistenti o predice relazioni di causa-effetto. Essa suggerisce atteggiamenti, strutture e pratiche che, prese nel loro insieme, costituiscono lo *stakeholder management*.

Lo *stakeholder management* richiede, come caratteristica principale, attenzione simultanea agli interessi legittimi di tutti gli *stakeholder* legittimati sia nella definizione delle strutture organizzative che nelle politiche generali o nelle singole decisioni.

Nel 1995 Donaldson e Preston esprimono il loro parere sulla teoria degli *stakeholder* che per quanto diffusa, è caratterizzata da una varietà di approcci e interpretazioni tali per cui diviene di difficile identificazione e utilizzo. Si propongono quindi di delinearne le caratteristiche fondamentali proponendo alcune definizioni che necessariamente vanno in parte a “sovrapporsi” o a mettere confini “artificiali”, ma che aiutano a fare chiarezza.

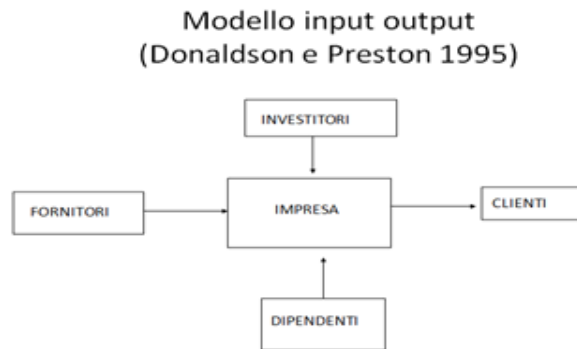


Figura 1: Modello input output

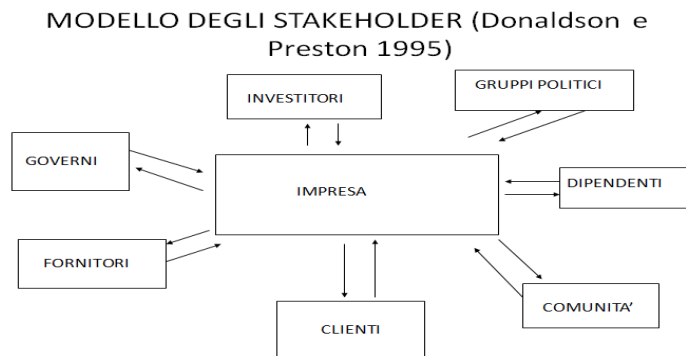


Figura 2: Modello degli Stakeholder

Anche per Donaldson e Preston (1995) la teoria degli *stakeholder* è una vera e propria teoria manageriale, perché non si limita a fornire una descrizione del contesto di riferimento ma “raccomanda atteggiamenti, strutture e pratiche che nell’insieme costituiscono la gestione degli *stakeholder*, e intende quindi guidare la scelta delle strutture organizzative, delle politiche aziendali generali e delle decisioni giorno per giorno”(Sacconi, 2005).

I due economisti propongono un utilizzo della teoria sotto 3 aspetti:

- descrittivo;
- strumentale;
- normativo.

In questo modo hanno cercato di giustificare la *stakeholder theory* sulla base della sua esattezza descrittiva, del suo potere strumentale e della sua validità normativa, aspetti tra loro interrelati, ma comunque distinti. Evidenziano che l'approccio normativo della teoria è fondamentale, la posizione dominante dello *stakeholder management* è strumentale.

La visione strumentale intende la gestione degli *stakeholder* come una via funzionale al raggiungimento del successo aziendale; qualunque sia lo scopo che l'impresa persegue, la gestione degli stessi favorisce il raggiungimento dell'obiettivo con successo.

L'approccio descrittivo quindi si pone l'obiettivo di rappresentare i diversi soggetti terzi e le loro interazioni, infatti, l'impresa è considerata una costellazione di interessi condivisi e conflittuali tra i diversi portatori di interesse; infine, quello normativo ritiene che l'impresa deve considerare tutti i portatori di interesse, rispettando valori morali o principi di natura filosofica.

L'intenzione fondante la teoria degli *stakeholder* era di contrapporsi da un lato alla visione dell'impresa come "scatola nera", orientata alla massimizzazione del profitto e dall'altro alle analisi strategiche che vedono i partecipanti all'azione collettiva come mezzi per il perseguimento dell'obiettivo dell'impresa.

Ad oggi l'idea che le imprese devono relazionarsi con gli *stakeholder* è ormai comune e consolidata sia nella letteratura manageriale, sia accademica sia professionale.

Malgrado i problemi del tessuto economico-sociale l'idea di *stakeholder* è stata fertile in almeno tre modi:

- primo perché ha cominciato a incidere sul discorso generale del management dopo un periodo in cui, l'azionista era considerato l'unico referente a livello strategico;
- secondo, perché i manager possono capire la CSR presentata, attraverso l'idea dello *stakeholder* e agire per promuoverla;
- terzo, perché ha contribuito alla creazione di molti strumenti per calcolare l'impatto sociale e ambientale dell'impresa". (Alford H. 2005 pag. 175).

In seguito, negli anni a venire, l'approccio per *stakeholder* è stato largamente utilizzato dai teorici dell'etica degli affari per comprendere gli effetti dell'attività manageriale sugli interlocutori dell'impresa a livello etico.

Sono proprio gli anni '80 a rappresentare il momento di avvio per “un’indagine etica sui fini dell’impresa, sulle norme che orientano la sua condotta, sui principi alla base delle sue scelte” (Chirieleison, 2004), e quindi a favorire lo sviluppo degli studi sull’etica degli affari (*Business Ethics*). Per “etica degli affari” si intende “lo studio dell’insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese [...]” (Sacconi, 2005, pag. 257).

Lo sviluppo dell’etica degli affari nasce in parte dall’esigenza di fornire adeguate giustificazioni all’assunzione in positivo di responsabilità da parte delle imprese, al momento che i precedenti filoni di pensiero interpretavano la CSR, esclusivamente come risposta a pressioni esterne rispetto all’impresa.

L’etica degli affari rappresenta una branca dell’etica applicata, definibile come “l’insieme delle applicazioni delle teorie etiche normative a pratiche e istituzioni particolari delle società contemporanee” (De Marco e Fox, 1986).

Quindi l’etica degli affari non è altro, per l’appunto, che l’applicazione dell’etica normativa al mondo degli affari.

Siamo agli inizi degli anni '90 quando Freeman e Evan (1990, 1993) forniscono un primo tentativo di elaborazione di una teoria normativa kantiana.

Due i presupposti:

- il principio del rispetto dei diritti e della dignità di ogni individuo;
- il principio della responsabilità per le conseguenze delle proprie azioni.

Ora gli *stakeholder* sono identificati e categorizzati in relazione ai loro “*interest, right, claim or ownership in an organization*”.

La *stakeholder theory* è ritenuta una *framework* valida per valutare la CSR, attraverso attività di *reporting* sociale.

Sulla scorta della definizione fornita da Carroll circa la CSR (composta da quattro domini) è possibile rintracciare lo stretto e significativo legame tra la CSR e la ST: se l’impresa ha responsabilità economiche, legali, ambientali etiche ed filantropiche, di conseguenza deve agire nell’interesse di tutti i soggetti terzi coinvolti e condizionati dalle proprie scelte.

Il ruolo economico da sempre imputabile all’impresa non può essere disgiunto da quello sociale ed ambientale; le imprese non possono non considerare gli impatti delle proprie scelte sulla società intera, anche futura.

L’impresa non è contenuta in scatola ermetica, non è un sistema chiuso, che non ha interazioni con l’esterno, anzi intrattiene numerosi rapporti, di diversa natura ed intensità, con altre imprese, soggetti ed istituzioni.

Al fine di produrre valore e ricchezza è indispensabile lo scambio e la combinazione delle risorse possedute; risulta, quindi, inevitabile che l'organizzazione sviluppi interazioni con l'ambiente esterno, tese ad ottenere tutte le risorse necessarie per il proprio processo produttivo e ad instaurare relazioni con il mercato di riferimento, affinché valorizzi le proprie attività.

Si sta diffondendo, tra le aziende leader nel campo della *Corporate Social Responsibility*, l'uso di 'strumenti' manageriali per introdurre e attuare strategie e politiche di responsabilità sociale.

Come già detto alcuni lavori empirici hanno sottoposto in passato a verifica la relazione fra la responsabilità sociale e le *performance* d'impresa.

È piuttosto singolare che quasi tutti questi contributi nascono e si sviluppano nell'alveo della letteratura dell'economia aziendale e non in quello della microeconomia o dell'economia politica, sebbene il dibattito sulla CSR sia ovviamente di estrema rilevanza per entrambi (Halford H., 2008).

La logica della CSR all'interno della strategia aziendale mira a innescare un circolo virtuoso che dal perseguimento di obiettivi economico-competitivi, generi risorse in grado di soddisfare obiettivi sociali e ambientali funzionali a un miglioramento della stessa *performance* economica dell'azienda.

Facciamo un esempio concreto: <<un esempio spesso citato è quello del *welfare* aziendale, in cui l'obiettivo sociale è la "soddisfazione" dei dipendenti, attraverso iniziative post lavorative, la libera gestione dell'orario di lavoro o l'organizzazione di servizi legati alle esigenze che si possono manifestare (asilo nido per i figli ecc..). In questo modo l'azienda è in grado di attrarre le risorse migliori e, con risorse soddisfatte motivate e più produttive, si abbassa il tasso di *turn-over*, che si traduce in minori costi di selezione del personale, di formazione, ecc.. questo è un circolo virtuoso generato in una delle tante aree in cui si possono attivare iniziative di Responsabilità Sociale all'interno delle aziende>>.

Non è quindi solo una questione ideale, ma c'è anche un interesse economico. <<Certo, è il concetto di "*Triple Bottom Line*" che tiene insieme tre dimensioni: sociale, ambientale ed economica. In ciò si differenzia dalla filantropia che invece guarda solo alle prime due. Ogni attività di CSR deve tenere presente anche l'obiettivo economico competitivo: se la filantropia è sostanzialmente un costo, le iniziative di responsabilità sociale sono un investimento produttivo per l'azienda>>.

In effetti la CSR trae origine dalla consapevolezza che l'impresa deve realizzare uno sviluppo sostenibile, nel senso ampio di sviluppo economico, che oltre a generare valore per gli

azionisti, riesca a conservare in modo duraturo il capitale ambientale, sociale ed umano. Risulta indispensabile considerare ed implementare il “*triple bottom up approach*”, che implica il raggiungimento di risultati a livello economico, ambientale e sociale.

“*La triple bottom line*” prevede la redazione di bilancio sociale, di un rendiconto ambientale, oltre al bilancio tradizionale. È uno schema ambizioso, fondamentale per misurare e registrare le prestazioni aziendali sotto il profilo economico, sociale ed ambientale. Tale approccio, ormai diffuso, presuppone che le imprese sviluppino investimenti sostenibili e decisioni societarie partendo dalla base (*bottom*), perseguendo simultaneamente tre diversi obiettivi (*triple line*): l’equità sociale, la qualità ambientale e la prosperità economica diffusa.

1.4 La Rendicontazione Sociale

La sostenibilità, per essere correttamente interpretata, va analizzata su tutte tre le sue componenti principali, mi riferisco all’aspetto ambientale, economico e sociale (Giacomello L.,2013).

Ecco perché oggi la maggior parte delle aziende o degli enti che investono in CSR sono proiettate verso una nuova direzione quale quella ambientale ed etica.

Questo fa nascere un nuovo approccio anche dal punto di vista della rendicontazione contabile dei risultati dell’impresa, in quanto, dal concetto di responsabilità sociale discende quello di rendicontazione sociale.

La rendicontazione sociale può essere definita come un processo, attraverso cui una organizzazione valuta e comunica agli *stakeholder* e alla comunità comportamenti, risultati e impatti delle proprie scelte e del proprio agire in merito a questioni sociali, ambientali ed economiche²².

La dimostrazione dei risultati ottenuti passa generalmente dalla redazione del bilancio di esercizio, il principale strumento di rendicontazione nella logica dell’informativa obbligatoria. In tale documento sono rendicontati i risultati di tipo economico finanziario. Accanto alla rendicontazione economica, trova spazio una rendicontazione non economica, la nuova *accountability* che vede nella dimensione sociale l’altro ambito rispetto al quale le organizzazioni devono rendere conto²³.

La rendicontazione sociale rientra pertanto in una dimensione ampia di *accountability* poiché, mentre il bilancio d’esercizio rappresenta “la responsabilità economica” di un’impresa, le

²² D.Gatti Come fare il Bilancio sociale: un modello di rendicontazione, op.cit.

²³ Hinna L. (a cura di), il bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

forme di rendicontazione non economica danno corpo “alla responsabilità sociale d’impresa”²⁴. Oggi l’*accountability* si propone come una complessiva filosofia gestionale fondata sull’orientamento agli *stakeholder*.

Nelle imprese sociali la rendicontazione ha tre diverse funzioni:

1. permettere all’impresa sociale di conoscersi e di disporre di informazioni e chiavi di lettura per il governo;
2. favorire la costruzione di relazioni, confermando o estendendo la legittimità dell’impresa sociale;
3. svolgere una funzione politico-simbolica.

Il dilemma tra imprenditorialità e socialità va affrontato con decisioni e azioni politiche quali rendere possibile il dialogo, agire prudentemente prestare attenzione alle dimensioni economiche, alle condizioni sociali e agli aspetti ambientali.

Nella gestione di una tale complessità trova spazio e acquisisce significato il tema dell’*accountability* e della rendicontazione sociale (Bronzetti G., Mazzotta R. 2013).

La rendicontazione sociale, indipendentemente dalle finalità perseguite, assolve alla principale funzione della gestione del consenso dei differenti interlocutori sociali.

Attraverso la rendicontazione sociale le imprese sociali “responsabili” ad esempio possono segnalare la complessità e la fatica dell’essere allo stesso tempo organizzazioni produttive, attente alle condizioni dei lavoratori, rispettose dell’ambiente e promotrici di un modello di sviluppo economico sostenibile.

A livello scientifico la discussione sulla rendicontazione sociale produce un’ampia letteratura sia scientifica che divulgativa. Tra gli studi scientifici negli attuali filoni di ricerca, l’obiettivo principale è di indagare sulla correlazione tra orientamento sociale e *performance* d’impresa.

Tali studi si sviluppano lungo due principali direttrici: il fenomeno della *Socially Responsible Investing* (SRI) e quello manageriale. Il filone di studio della Sri ponendosi l’obiettivo di definire se i portafogli comprendenti investimenti orientati alla RSI ottengano *performance* superiori a quelle del mercato, evidenzia, in linea generale, che un comportamento sociale e ambientale delle imprese è più conveniente poiché ciò permette agli investitori di avere una serie di informazioni sulla qualità del *management* e sull’impresa in generale, permettendo così di migliorarne nel complesso le *performance*.

L’approccio manageriale, invece, incentra l’attenzione sulle imprese e non sul portafoglio di investimenti.

²⁴ C.Borzaga e L.Fazzi, *Governo e Organizzazione per l’Impresa Sociale*, Carocci, Roma, 2008.

Gli studi condotti lungo questo filone sono eterogenei per oggetto, (studi che considerano l'orientamento alla RSI nel suo complesso, o che si focalizzano su un particolare aspetto, come ad esempio legami tra comportamenti economici e *performance*), metodologia di ricerca (dall'analisi della correlazione, t test, Anova ecc) e per modalità di misurazione delle *performance* finanziarie (Roe, Ros, Roa, ecc.).

Tuttavia oggi il metodo di analisi si sposta verso i casi di studio o “*business case*”.

La metodologia dei casi di studio si usa soprattutto quando, gli studi rispetto ad un tema di ricerca sono limitati per numero e per dimensione spaziale indagata.

La scelta di utilizzare dei casi di studio si ricollega alle difficoltà oggettive nel reperimento dei dati sulle imprese sociali. Si tratta di un fenomeno poco diffuso e di recente introduzione nel nostro ordinamento giuridico.

1.5 Attuali filoni di ricerca

Negli attuali filoni della ricerca quello che si riscontra, è la necessità di diffondere la cultura d'impresa responsabile, al fine di migliorare la competitività del sistema produttivo, specie delle piccole e medie imprese.

Soprattutto in un periodo di crisi come quello che l'intero paese sta attraversando, l'agire responsabile può diventare un fattore distintivo positivo, che può dare impulso alla ripresa economica, mantenendo le imprese su un mercato sempre più attento ai valori di sostenibilità, ed aprendo su questo fronte nuove aree di mercato significative.

Quello che gli studi sul tema (alla luce dei riscontri descritti dai più autorevoli studiosi che nella letteratura ne hanno dato contributo) ci spingono a fare, è di rendere consapevoli gli imprenditori delle azioni di responsabilità sociale e dei relativi vantaggi (migliore *performance* d'impresa), attraverso la valorizzazione e la diffusione delle cosiddette buone pratiche, secondo una logica di trasferimento dei migliori casi e dei modelli più efficaci.

Perché sia sempre più evidente che responsabilità sociale e sostenibilità coincidono con competitività, intesa come la capacità per l'impresa di integrarsi positivamente nel contesto in cui opera, migliorando quindi le sue *performance* in prospettiva di ridurre i rischi di espulsione dal mercato.

La crisi finanziaria iniziata nell'estate del 2007 negli Stati Uniti che caratterizza ancora l'economia globale, ha acceso il dibattito sul rapporto tra etica e *business* e dato un nuovo impulso alla ricerca sulla responsabilità sociale d'impresa (Zamagni 2008).

La letteratura più autorevole come detto inizialmente, fa risalire l'origine più formale della Rsi agli anni '20, quando ancora veniva considerata un costo, e per essere interpretata come un beneficio, secondo un concetto più simile a quello odierno, bisogna attendere gli anni 70 momento in cui la RSI viene vista proprio come un attributo gestionale per la differenziazione e la competitività aziendale.

Viene meno, quindi, il contrasto con la redditività d'impresa e le attività socialmente responsabili assumono valore in funzione dei risultati raggiunti.

La RSI definita come l'agire sociale d'impresa, va oltre gli interessi economici ed i problemi legali attraverso l'integrazione di una <<responsabilità aggiuntiva>>.

La nozione stessa della Responsabilità Sociale d'Impresa si trasforma in una nuova responsabilità; in questo senso ogni impresa, diventa un'impresa socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali, sociali di tutti i portatori di interesse (*stakeholder*), con l'obiettivo di cogliere anche un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo.

In ragione di questa nuova prospettiva, scaturiscono nuovi filoni di ricerca che segnano il sorgere dell'interesse verso nuove domande e progetti di ricerca sotto diverse aspettative: in particolare, quello dell'esistenza di un *business case* nel campo della RSI, che metta in luce soprattutto risultati quantitativi più che qualitativi, senza con questo dimenticare la finalità della CSR che ovviamente, non sta meramente nella costruzione di strumenti di misura e comunicazione, ma nella visione, nell'impegno e nell'ottica di sostenibilità che l'impresa dimostra (Guida Csr, Cam.com, 2005)

Nel tempo quindi la responsabilità sociale ha subito una progressiva razionalizzazione nell'orientamento teorico e, di conseguenza, nell'analisi empirica (Lee, 2008).

La visione esplicitamente normativa ed orientata all'etica è stata sostituita da quella strumentale, connessa ai risultati.

Nei nuovi filoni di ricerca, il dibattito, infatti, si è spostato dalla discussione a livello macro, sui possibili effetti della RSI sulla società, a quella micro, relativo allo studio degli impatti sulle aziende e degli eventuali benefici economico - finanziari.

Diverse ricerche condotte di recente in Europa dimostrano che, le imprese che investono in beni immateriali (reputazione, congruenza dei comportamenti al codice etico di impresa, disponibilità a contribuire al benessere della comunità), tendono ad acquisire vantaggi competitivi.

Rispetto alle risorse umane e al clima aziendale, l'adozione di atteggiamenti socialmente responsabili contribuisce a creare un ambiente di lavoro più sicuro e motivante. Viceversa,

rispetto al mercato finale, contribuisce a rafforzare il valore del marchio, attraverso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i clienti, basato sulla fiducia e la fedeltà alla marca.

Infine, rispetto alle istituzioni finanziarie, rappresenta un più facile accesso alle fonti di finanziamento, poiché dà continua prova della reale diminuzione del profilo di rischio attraverso un positivo ritorno di immagine.

Questo si è riflesso anche nella ricerca empirica che si è maggiormente focalizzata sul *business case*, attraverso l'analisi del legame tra i risultati delle iniziative di responsabilità sociali e le *performance* d'impresa.

Nel novero della recente letteratura, molti studiosi sostengono che tale rapporto ha trovato numerose evidenze positive nei contributi più recenti (Goll et al., 2004).

Per esempio Margolis e Walsh (2003, p.77) nella loro analisi di 127 articoli empirici sul *business case* della RSI hanno evidenziato che “la semplice compilazione – delle ricerche selezionate dai suddetti autori - mostra, nella maggior parte dei casi, l'esistenza di una relazione positiva tra le iniziative socialmente responsabili ed i risultati d'impresa e solo pochi esiti negativi”.

Allo stesso modo, Van Beurden e Gossling (2008) hanno rilevato che oltre il 67% degli studi presenti nella loro revisione della letteratura, giungono alla dimostrazione che la responsabilità sociale consente di raggiungere concreti benefici economici. Tuttavia, questi contributi non consentono di dare una risposta definitiva sull'universalità di un *business case* per la responsabilità sociale perché si basano su risultati spesso incomparabili (Griffin et al., 1997; Mahon et al., 1999).

A tal proposito Vogel (2005) sostiene che ‘è difficile trarre conclusioni generali sul rapporto tra responsabilità sociale e *performance* aziendali’ a causa dei numerosi errori metodologici presenti nei precedenti studi. Gran parte di quest' ultimi, infatti, mostrano una scarsa coerenza per quanto concerne l'esistenza ed il verso della suddetta relazione (McWilliams et al., 2005; Perrini et al., 2009; Margolis et al., 2003; Orlitzky et al., 2003; Salzmman et al., 2005). Pertanto ad oggi non esistono prove a sufficienza dell'esistenza del *business case* della RSI (Barnett, 2007), nonostante che la sua convenienza in termini di maggior redditività delle imprese sia, ormai, un assunto (Molteni, 2008, comunicazione).

Questo tema, di fatto, è ancora fra quelli più studiati in relazione alla responsabilità sociale (Lindgreen et al., 2010) perché, come già affrontato in apertura, contribuisce alla diffusione della responsabilità sociale, alla quale si collegano la maggiore sostenibilità produttiva e la rinnovata eticità nelle pratiche commerciali.

Tuttavia, ogni contributo che cerca di superare le criticità, metodologiche delle precedenti ricerche ne presenta altre, a causa, probabilmente, “dell’ inadeguatezza nell’affrontare empiricamente la questione” (Margolis et al., 2003).

Più recentemente e forse per questo, si è affermato in letteratura un nuovo filone di studi, strettamente connesso al *business case*, volto ad individuare e comprendere quali fattori determinano l’effettiva economicità della responsabilità sociale.

A tal fine, alcuni autori sostengono l’utilità di indagare in modo più approfondito le interazioni tra le imprese ed i suoi *stakeholder*, fenomeni ricchi e dinamici, che non sono stati ancora adeguatamente studiati (Lee 2008).

In particolare uno di più recenti contributi (Burchi B., 2013) su questo nuovo filone di ricerca, ha fornito un nuovo approccio allo studio in quanto si è preoccupato di testare gli effetti della responsabilità sociale sull’economicità d’impresa, attraverso un’analisi empirica di tipo quantitativo su un *business case* applicato però all’industria chimica internazionale.

In ragione di quanto detto, per cercare di offrire un valido e nuovo contributo a quello che l’attuale stato dell’arte ci presenta, quello che faremo noi in seguito, sarà proprio cercare di dimostrare l’esistenza di un valido *business case*, in un settore specifico quale quello energetico, il quale evidenzia che le iniziative di RSI possono migliorare l’economicità delle imprese se rispondono effettivamente alle preoccupazioni sociali generate dalle caratteristiche, produttive ed, in generale, operative, di un determinato settore.

Questo è un grande contributo per gli odierni filoni di ricerca che si occupano dell’argomento, perché lancia una nuova chiave di lettura per l’interpretazione del fenomeno in quanto nello studio della relazione tra Rsi e *performance* aziendali, le iniziative di responsabilità sociale vengono valutate in base alla categoria (“dimensione” come definita in letteratura esistente) di interesse, dapprima separatamente e poi congiuntamente su un solo settore.

Seguendo questa nuova prospettiva, ipotizzando attraverso la costruzione di un modello empirico un nuovo *business case*, assumeremo e valuteremo come questo influenza la *performance* d’impresa, e se si scopre un impatto forte, capire come e quanto impatta tale fenomeno sulla stessa, studiando il caso sotto aspetti ed angolazioni diverse come: l’ambiente, il sociale, la cura dei collaboratori prima separatamente e poi congiuntamente.

Tale ricerca introduce nuova forza e vitalità allo stato dell’arte (visti i pochi studi sul nuovo fenomeno del *business case*), attraverso la definizione di un modello empirico e la verifica della presenza e della significatività della relazione tra performance economiche e di sostenibilità.

Leggendo gli studi sulla letteratura il primo vantaggio realmente riconosciuto dalle imprese che hanno fatto CSR è nel miglioramento del clima interno, nel coinvolgimento dei dipendenti e soprattutto un migliore posizionamento dell'immagine aziendale.

Nel tempo sono state effettuate numerose revisioni della letteratura sul *business case* per la RSI. La maggior parte sono analisi qualitative o di tipo compilativo (Ullman, 1985; Pava et al., 1995; Salzmann et al., 2005; Van Beurden et al., 2008) e solo in alcuni casi sono stati applicati metodi quantitativi, quali la meta-analisi (Margolis et al., 2001; Orlitzky et al., 2009; Alcaniz et al., 2010).

Quest'ultima, in particolare, è stata applicata da Orlitzky et al. (2003), i quali hanno aggregato e corretto gli errori di campionamento e di misurazione commessi nei precedenti studi con un apposito modello matematico-statistico (Orlitzky et al., 2009, p. 404).

Questi autori hanno poi dimostrato l'esistenza di una relazione positiva tra *performance* sociali e finanziarie e, al contempo, riconosciuto che numerose criticità metodologiche limitano l'analisi del *business case* per la RSI (Orlitzky et al., 2003).

Salzamann et al. (2005, p. 30), invece, hanno studiato 'l'utilizzo delle misure multidimensionali' nella valutazione della responsabilità sociale nei precedenti articoli, mentre Van Beurden e Gossling (2008, p. 412) hanno indagato i fattori che influenzano il rapporto tra *performance* sociali e risultati d'azienda e, in particolare, quelli maggiormente legati alla RSI.

Tuttavia, non sono state individuate revisioni sistematiche delle ricerche quantitative sulla visione ampia della responsabilità sociale e, allo stesso modo, sull'analisi congiunta di tale interpretazione, degli errori metodologici e di valutazione, della contingenza della RSI e dei risultati aziendali e, infine, della multidimensionalità (Burchi B, 2013).

In effetti i nuovi filoni di ricerca sulla RSI, sono orientati maggiormente allo studio della stessa con particolare attenzione al rispetto per l'ambiente, ai valori etici; ecco che nella classifica delle aree tematiche della CSR che hanno riscosso più visibilità, l'ambiente si piazza in pole position, anche se per un'azienda essere socialmente responsabile non vuol dire solo porre attenzione all'impatto ambientale.

Nella letteratura attuale inoltre si nota come l'interesse per la CSR si fa strada verso altre nuove differenti tematiche, come quelle che riguardano la rendicontazione sociale e argomenti relativi agli investimenti etici, al bilancio sociale, alla carta dei valori e misure di *rating* etico e sociale. Mentre in una minima percentuale dei casi l'attenzione andrebbe alla responsabilità sociale del territorio, nonché alla valorizzazione del territorio e del patrimonio culturale; ma nemmeno in tale contesto, esistono tentavi validi a supportare l'esistenza di un *business case*.

Nel lavoro di ricerca, il nostro approccio alla responsabilità sociale, verrà valutato mediante la presenza o meno Bilanci di sostenibilità delle aziende nei loro siti, redatti secondo le linee guida GRI.

Il *GRI Reporting Framework* vuole essere un modello universalmente accettato per il reporting della performance economica, ambientale e sociale di un'organizzazione.

Il *Global Reporting Initiative* (GRI), istituito nel 1997, definisce, sotto forma di linee guida, lo standard di riferimento a livello internazionale per la redazione dei rapporti di sostenibilità.

Il GRI è stato promosso dall'organizzazione no profit CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) in partnership con UNEP (*United Nations Environment Programme*) e con il coinvolgimento di imprese, ONG, associazioni di esperti contabili, organizzazioni imprenditoriali e altri *stakeholder* a livello internazionale. Il GRI ha redatto le linee guida internazionali più diffuse e utilizzate in tema di sostenibilità: ad oggi sono più di 15.000 i *report*, predisposti secondo le linee guida promosse dal GRI, registrati sul solo sito dell'organizzazione. Tutte le organizzazioni possono utilizzarlo, indipendentemente da dimensione, settore di attività o paese.

Tuttavia le limitazioni dei risultati raggiunti dagli studi precedenti evidenziano che la verifica universalmente valida del *business case* per la RSI è poco perseguibile. Per questo motivo, la domanda di ricerca ha indirizzato lo studio verso l'individuazione di quegli aspetti della responsabilità sociale che in virtù della loro maggior criticità per un determinato settore influenzano le *performance* d'impresa. Ecco perché in questo lavoro si circoscrive l'analisi ad uno specifico settore, quello energetico.

Il vero motivo che ha indotto a costruire una tale analisi empirica, è dovuta al fatto che, se diamo uno sguardo alla ricerca, ci rendiamo conto che attualmente, aumenta il numero di imprese italiane impegnate nella responsabilità sociale, che dal 2011 ad oggi è passato dal 64% al 73%, con un investimento totale annuo di quasi un miliardo di euro, attraverso interventi mirati e misurabili²⁵.

Quindi visto l'aumento dell'interesse da parte delle aziende verso la CSR, questo ci indurrebbe a pensare che effettivamente potrebbe esserci un motivo legato a migliori *performance* economiche.

Le nuove strategie aziendali in effetti sono incentrate sul coinvolgimento dei dipendenti: lotta agli sprechi, ottimizzazione dei consumi energetici e ciclo dei rifiuti. In realtà però non

²⁵ VI Rapporto di indagine sull'impegno sociale delle aziende in Italia, realizzato dall'Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione e presentato all'Università degli Studi di Perugia.

esistono valide analisi a supporto dell'esistenza di un *business case* che mostra risultati di tipo quantitativo.

Come possiamo notare, sono questi alcuni dei rilievi più salienti del VI Rapporto di indagine²⁶ sull'impegno sociale delle aziende in Italia, realizzato dall'Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione e presentato all'Università degli Studi di Perugia.

Nel 2004, anno di nascita dell'Osservatorio Socialis, il comparto della *Corporate Social Responsibility* in Italia corrispondeva a un valore complessivo di 450 milioni di euro; oggi, a poco più di dieci anni di distanza, le *policy* aziendali di settore valgono in Italia 920 milioni di euro l'anno e la responsabilità sociale si sta evolvendo, acquistando un peso strategico nei bilanci e nelle scelte di sviluppo delle imprese di ogni dimensione.

Per effetto della crisi economica di questi anni, le risorse investite hanno subito una contrazione: la cifra media investita in CSR nel 2013 è infatti inferiore del 25% a quella del 2011. Si spende meno, però come detto il numero di imprese interessate è in aumento. E per il 2014 il budget medio torna a crescere, con un aumento del 7% rispetto al 2013: da 158 mila euro (media 2013) a 169 mila euro (media 2014).

I settori più attivi nella CSR sono finance, commercio, farmaceutico e manifatturiero; alta sensibilità e attenzione anche nel settore tecnologico/informatico, ma non si riscontrano *business case* significativi. Ma è nella scelta delle strategie di CSR che si registra il cambiamento più rilevante rispetto all'ultimo rapporto: se infatti prima era più diffusa la dimensione esterna della responsabilità sociale, quella collegata ad esempio a donazioni umanitarie, ora e per il futuro le imprese puntano sull'ambiente.

Il 54% del campione dichiara infatti di aver attivato misure cogenti di contenimento degli sprechi di carta, acqua, illuminazione ed avanzi nelle mense; seguono investimenti per migliorare sul risparmio energetico (36%), l'introduzione o il potenziamento della raccolta differenziata (33%), nuove tecnologie per limitare l'inquinamento e migliorare lo smaltimento dei rifiuti (33%). In netto calo le donazioni in denaro (solo il 26% dichiara di organizzarle all'interno della propria impresa) e attività filantropiche (24%).

Per quanto concerne il terreno prescelto per le proprie attività di responsabilità sociale, a parte l'interno dell'azienda (scelto dalla gran parte delle aziende) le altre attività di CSR si concentrano in prima battuta sul territorio locale dell'azienda (42%).

Dunque con la CSR le aziende cercano anche un miglioramento nei propri "rapporti di vicinato".

26 <http://www.osservatoriosocialis.it/2014/07/01/litalia-volta-pagina-con-la-csr-aziende-e-dipendenti-insieme-per-lambiente/>

La prima motivazione a fare responsabilità sociale è “reputazionale” (47%), seguita dall’effetto sul business e sul clima interno (27%). Il principale criterio di scelta delle iniziative da sostenere o attuare è la loro visibilità (40%); poi l’area geografica (31%), ovvero il legame con il territorio; seguono la possibilità di coinvolgere il personale (28%) e quella di misurare i risultati dell’iniziativa (23%).

"Sta emergendo, con chiarezza, un nuovo modo di fare ed essere impresa", (Orsi R., 2014 direttore dell’Osservatorio Socialis).

Per quanto riguarda invece il VII Rapporto di indagine sull’impegno sociale delle aziende in Italia, pubblicato nel giugno 2016:“La rilevazione statistica 2016 sulla responsabilità sociale d’impresa (#RapportoCSR7) presenta dati record, estremamente significativi poiché direttamente correlati al valore che le aziende danno ai temi della CSR. Sono i dati più elevati percentualmente degli ultimi 15 anni: l’80% delle imprese italiane con oltre 80/100 dipendenti dichiara di impegnarsi in iniziative di CSR, per un investimento globale che ha raggiunto la cifra record (dal 2001 anno in cui si iniziò a monitorare il fenomeno) di 1 miliardo e 122 milioni di euro nel 2015”.

"E' stato necessario molto tempo, ma oggi possiamo dire di essere davvero in presenza di una vera e propria inversione di tendenza, cui effetti saranno ancor più evidenti tra pochi mesi, quando l'Italia recepirà la Direttiva UE 95/2014 che impegna le imprese di grandi dimensioni e imprese che costituiscono enti di interesse pubblico, a rendicontare anche le informazioni di carattere non finanziario. Un cambio di passo significativo, che premierà chi sarà in grado di integrare i comportamenti socialmente responsabili con l'organizzazione aziendale" (Orsi R., 2016).

La CSR da strumento accessorio e poco considerato sembra dunque essere diventata un valore essenziale per le imprese. Coinvolgimento dei dipendenti, attenzione all'ambiente, lotta agli sprechi, ottimizzazione dei consumi energetici e ciclo dei rifiuti: questi i terreni di maggiore impegno dichiarati dalle aziende impegnate in CSR.

Quindi confrontando gli ultimi due rapporti possiamo concludere che: nel 2014, anno di riferimento del precedente rapporto, le imprese che dichiaravano di impegnarsi nella responsabilità sociale d’impresa erano il 73% del campione. Nel VII ed ultimo rapporto, questo dato cresce, infatti ad attuare una strategia di CSR è l’80% delle imprese italiane con più di 80 dipendenti.

Superato l’impatto della crisi economica di questi anni, la cifra media investita nel 2015 è mediamente di 176mila euro, superiore a quella del 2013 dell’11% (investono cifre superiori alla media i settori della finanza, l’industria elettronica e farmaceutica). Più imprese attive in

CSR generano una crescita del totale investito del 22% rispetto a due anni fa, per un totale di 1 miliardo e 122 milioni di euro. Anche la previsione relativa al budget dedicato nel 2016 è in aumento (+4% rispetto al 2015).

Il numero di aziende che ha adottato un proprio codice etico resta sostanzialmente stabile, al 77%; più del doppio delle aziende, rispetto a due anni fa, dichiara di redigere un bilancio ambientale (63%), mentre 57 aziende su 100 redigono sia il bilancio ambientale che quello sociale.

Le linee guida maggiormente seguite sono Norma ISO 14001 sull'impatto ambientale, seguita da quella 26000 dell'impatto su società e ambiente, benché le aziende non attive in CSR siano ancora poco informate a riguardo. Tuttavia, l'80% delle imprese conosce la Direttiva 95/2014. A questo punto si comprende che l'interesse verso la Csr negli anni sta ampiamente crescendo, sia nell'ottica delle strategie aziendali, sia nella cultura degli *stakeholder*.

"Le strategie sociali riescono a creare valore per l'azienda solo se gli *stakeholders* le apprezzano: bisogna promuovere, dunque, una vera e propria cultura della comunicazione in ambito sociale. Le imprese italiane si stanno molto impegnando in questo campo, anche se la strada da percorrere è ancora lunga"(Chirieleison C., 2014).

Possiamo citare alcuni esempi su come realizzare la CSR nelle imprese:

1. Codici etici, codici di condotta, carta dei valori, carta dell'integrità;
2. le certificazioni etiche (SA 8000, AA 1000, ISO 26000) e ambientali (ISO 14000, EMAS);
3. Formazione CSR a manager e personale;
4. *Stakeholder* engagement.

In sostanza, si tratta di promuovere progetti ed iniziative che creino valore non solo per gli azionisti, ma per tutti i portatori di interessi; ma questo lo abbiamo già compreso.

Importante è la scelta delle strategie di CSR: se infatti prima era più diffusa la dimensione esterna della responsabilità sociale, quella collegata ad esempio a donazioni umanitarie, ora e per il futuro le imprese puntano come già detto sull'ambiente: buona parte delle aziende ha attivato misure cogenti di contenimento degli sprechi di carta, acqua, illuminazione; seguono investimenti per migliorare sul risparmio energetico, l'introduzione o il potenziamento della raccolta differenziata, nuove tecnologie per limitare l'inquinamento e migliorare lo smaltimento dei rifiuti. In netto calo le donazioni in denaro ed anche buona parte delle attività filantropiche .

Detto ciò, in ogni caso sulla base di quello che è stato descritto e provato in letteratura, cioè che risulta impossibile e difficile dimostrare è la validità universale del *business case* con

metodi quantitativi in tutti i settori (perché le strategie di responsabilità sociale – l’insieme delle sue azioni e la relativa intensità – variano fra le imprese ed i modelli econometrici non riescono a considerare le singole specificità).

In effetti se presumessimo di conoscere l’esistenza di un *business case* universalmente valido per tutte le imprese, senza distinzioni di settore, commetteremmo un grave errore, in quanto, dalle precedenti analisi, non si rilevano i possibili miglioramenti e i benefici per l’impresa che ne possono scaturire se il fenomeno è osservato in via generalizzata.

Per questo motivo, la nuova domanda di ricerca ha indirizzato lo studio verso l’individuazione di quegli aspetti della responsabilità sociale che in virtù della loro maggior criticità per un determinato settore influenzano le *performance* d’impresa.

“Numerosi studi dimostrano chiaramente che le imprese più socialmente responsabili corrono meno rischi e sono più capaci di creare valore nel tempo in modo sostenibile (Becchetti et al. 2007 e 2011). Per almeno cinque motivi. La responsabilità sociale stimola le motivazioni intrinseche e la produttività dei dipendenti, minimizza i costi di transazione con i portatori d’interesse riducendo i rischi di cause legali (Freeman, 1984), conquista i consensi dei consumatori/risparmiatori socialmente responsabili disposti anche a pagare qualcosa in più per il valore sociale/ambientale del prodotto, può generare vantaggi competitivi quando anticipa cambiamenti regolamentari ad esempio nel settore dell’efficienza energetica. Infine, è fattore chiave della reputazione dell’impresa. Numerosi sono ormai gli studi empirici che suffragano queste ipotesi (Minor, 2009); gli investitori attribuiscono relativamente alle cause di incidenti in materia ambientale pena la reputazione aziendale, una maggiore probabilità alla casualità piuttosto che alla negligenza dell’impresa quando la stessa si è dimostrata nel tempo affidabile dal punto di vista sociale ed ambientale” (L.Becchetti 2011).

CAPITOLO II

Business case sulla Rsi: l'applicazione al Settore energetico in Italia. Un modello empirico: analisi dei dati, verifica delle ipotesi e discussione risultati

In questo capitolo viene descritto un modello di business case sulla Rsi applicato alle imprese italiane quotate del settore energetico. Verrà discussa la scelta del settore oggetto dell'analisi di studio e sulla base di quello che è stato già descritto in letteratura saranno costruite alcune ipotesi di ricerca. In effetti la scelta del settore è dettata anche dal fatto che in Italia è già stato elaborato uno schema di decreto legislativo, promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, il quale prevede che nel Bilancio di Sostenibilità vi sia l'obbligo per le aziende di rendicontare l'utilizzo delle risorse energetiche, facendo una distinzione tra quelle prodotte da fonti rinnovabili e quelle prodotte da fonti non rinnovabili, l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas a effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera, l'impatto attuale e prevedibile sull'ambiente associato ai fattori di rischio²⁷.

Nello stesso capitolo è riportata l'analisi, la verifica e la discussione dei risultati del modello stimato.

In particolare i risultati si riferiscono al totale delle aziende quotate esaminate ed incluse nel campione, in relazione al settore energetico di appartenenza ed al contesto Italiano.

Viene specificato il modello e vengono descritte le variabili utilizzate per la costruzione dell'indicatore totale di Rsi.

Successivamente vengono illustrate attraverso delle tabelle, le statistiche descrittive e la matrice delle correlazioni.

Si passa infine, alla verifica delle ipotesi mediante i dati esposti in tabella 2.7, ed alla relativa discussione dei risultati per giungere alla conclusione nel successivo capitolo.

2.1 Studi e suggerimenti alla Rsi

Si parla molto di responsabilità sociale e dei modi attraverso i quali le organizzazioni possono dimostrare il loro impegno a favore della società e dell'ambiente; la letteratura è ricca di

²⁷ Fonte: <http://www.emcinnovation.it/news-posts/bilancio-di-sostenibilita/>

modelli e di argomentazioni teoriche ma è ancora muta circa gli effetti derivanti dall'adozione di queste pratiche che pure in Italia vantano precedenti illustri quanto straordinari.²⁸

In effetti le iniziative di responsabilità sociale sono molto importanti per l'imprenditore che oggi deve necessariamente tenere conto del rispetto dell'ambiente, del capitale umano e dei valori etici in quanto sono essi stessi un fattore di crescita per la redditività dell'azienda.

“Oggi il ruolo professionale dei manager, implica una maggiore responsabilità nei confronti del sociale e la sua missione va proprio nella direzione di intercettare il lato solidale, generoso e dinamico del management italiano che, se costantemente valorizzato, può avere un impatto positivo nella creazione di leadership civiche e nei processi di accelerazione dell'innovazione sociale” (Mallen M. 2016).

Che vantaggi ha l'impresa socialmente responsabile?

I benefici possono riguardare svariati aspetti. La responsabilità sociale infatti:

- contribuisce a creare un miglior clima aziendale interno, più sicuro e motivante, aumentando la capacità dell'impresa di attrarre personale qualificato e produttivo;
- procura vantaggi relazionali col contesto esterno, poiché una cultura d'impresa orientata al confronto agevola la creazione di rapporti improntati alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni;
- consente di sviluppare un rapporto stabile e duraturo con i clienti, basato sulla fiducia nel prodotto/servizio e nell'azienda che lo offre;
- migliora l'immagine e la reputazione dell'impresa;
- può facilitare l'accesso alle fonti di finanziamento, poiché le imprese responsabili sono percepite con un più basso profilo di rischio;
- è un vero e proprio fattore di competitività: un'impresa con un rapporto equilibrato con il proprio territorio – che crea valore non solo per i propri proprietari/azionisti (*shareholder*) ma anche per tutti gli altri soggetti interessati (*stakeholder*) – è in grado non solo di rafforzare la propria identità, ma produce anche migliori prospettive economiche a lungo termine.

Oltre all'aspetto etico la CSR comporta spesso – anche – un significativo ritorno economico. Basti pensare che, come dimostrato da diverse ricerche:

- il dipendente «felice» aumenta il fatturato aziendale;
- i consumatori sono sempre più sensibili alle tematiche ambientali e scelgono sempre di più prodotti ed aziende «verdi».

²⁸ Bruno Vigilio Turra. Valutazione.net. 10 suggerimenti alle imprese per sviluppare responsabilità sociale.2011

Nello specifico, un'impresa che si definisce socialmente responsabile (o, più in generale, un'organizzazione) produce, documenta e testimonia il suo contributo allo sviluppo del bene comune e del capitale sociale di un dato contesto territoriale; un'organizzazione responsabile concentra il suo impegno contemporaneamente a livello economico, ambientale, sociale e culturale e sviluppa intorno a questo nucleo strategico decisioni, progetti ed azioni mirate che sono rese pubbliche attraverso un processo di rendicontazione sociale che può assumere la forma documentale del Bilancio Sociale.

Bisogna assolutamente ricordare che “l'economia del futuro è un'economia di tipo “circolare” che consuma meno e ricicla tutto il possibile” e “gli imprenditori che avranno capito questo, che passa anche da principi etico-morali, saranno prima o poi premiati dal mercato, perché deve essere così. A questo scopo vanno inseriti nei bilanci dati ambientali, etici e sociali”.

“Si dovrebbe quindi avere una concezione del lavoro che mette al centro gli aspetti sociali prima e il profitto dopo”²⁹.

Questo richiama all'attenzione delle aziende italiane e non solo, la necessità di valorizzare iniziative di responsabilità sociale con lo scopo di migliorare le *performance* economiche.

Sapere se un'azienda si assume la propria responsabilità sociale è importante per i Clienti, per i Collaboratori e per gli altri *stakeholder*, tanto quanto la qualità dei prodotti o la sicurezza sul lavoro. “Sta diventando sempre più importante, per le Aziende, definire chiaramente cosa intendano per responsabilità sociale e come questa influenzi la crescita del business”³⁰.

In ragione di ciò come precedentemente ribadito più volte, nel tempo sono stati fatti dei tentativi per dimostrare l'esistenza di un *business case* valido per le imprese, a conferma che qualora le aziende mettessero in atto iniziative di responsabilità sociali queste influenzerebbero positivamente i risultati d'impresa.

Quindi oggi le aziende devono impegnarsi per ottenere i più alti standard ambientali, sociali e di governance e devono comunicare questa dedizione in modo credibile al fine di ottenere maggiori profitti.

Dalla revisione della letteratura emerge che, la maggior parte delle analisi sullo stato dell'arte in riferimento al *business case* per la responsabilità sociale, sviluppate per giungere ad un risultato definitivo sulla sua esistenza o meno, hanno riscontrato che le strategie di RSI influenzano positivamente le *performance* aziendali.

²⁹ Expo, Galletti: Ferrero esempio di responsabilità sociale, il contrario di Volkswagen. (Ottobre 2015)

³⁰ Repubblica.it . Francis Quinn: Al gruppo Volkswagen il “Dax 30 Reputation Award”.(Febbraio 2015)

Fra i contributi più significativi in tal senso si registrano gli studi di Margolis e Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003) e Van Beurden e Gössling (2008). Tuttavia, questi autori, i cui lavori sono stati di riferimento per l'analisi degli studi in letteratura, hanno evidenziato l'esistenza di molteplici criticità nelle ricerche empiriche da loro considerate, che limitano la validità assoluta del *business case* per la RSI.

Nello specifico Margolis and Walsh (2003), hanno effettuato una fra le più complete ricognizioni della letteratura sulla relazione tra responsabilità sociale e risultati d'impresa; i due studiosi nella loro analisi hanno individuato errori numerosi e di vario genere nei precedenti studi sul *business case*. Tra gli errori più comuni e frequenti gli stessi annoverano, i problemi di campionamento, la limitata affidabilità delle misure sia di RSI, sia delle *performance* finanziarie e alcune omissioni circa i fattori di controllo. Ciò che maggiormente preoccupa questi studiosi, però, è la mancanza di un adeguato costrutto teorico in supporto del suddetto legame (Margolis et al., 2003, p. 278).

Orlitzky *et al.* nella loro meta-analisi sviluppata nel (2003) si sono posti l'obiettivo di risolvere gli errori commessi nei precedenti studi sulla verifica del *business case* per la responsabilità sociale, integrando i dati statistici utilizzati nelle ricerche già pubblicate ed introducendo alcuni moderatori. In questo modo sono stati in grado di dimostrare 'la validità predittiva della teoria degli *stakeholder* nella sua versione strumentale' (Orlitzky *et al.*, 2003, p. 407), che si spiega appunto con la relazione positiva tra *performance* sociale e risultati finanziari, anche se purtroppo l'analisi rimane valida limitatamente al periodo temporale considerato.

Negli anni a seguire Van Beurden e Gössling nella loro analisi sull'esistenza del *business case* per la Rsi hanno verificato che il metodo di analisi è il limite principale in quanto **non esiste ad oggi ancora un metodo unico** per valutare e misurare il rapporto tra iniziative socialmente responsabili e *performance* d'impresa' (Van Beurden *et al.*, 2008).

Uno dei più grossi problemi sta nel fatto che, indipendentemente dal metodo utilizzato, le valutazioni nella raccolta dei dati per la costruzione degli indicatori sono caratterizzati molto dalla "soggettività" di giudizio nella scelta dei fattori. In tal senso lo studioso che intende costruire uno o più set di indicatori, sceglierà lui stesso, in base a valutazioni soggettive, quali iniziative o attività far rientrare. Potremmo quindi ipotizzare che è proprio questo uno dei motivi più validi per cui ad oggi non è stato definito un unico metodo quantitativo per valutare il rapporto tra Rsi e *performance* d'impresa.

Oltre a quelli menzionati, nella maggior parte dei lavori forniti dagli studiosi, emerge che ancora oggi la verifica del *business case* rimane una questione aperta della ricerca sulla responsabilità sociale (Lee, 2008; Perrini et al., 2009).

Sulla revisione sistematica della letteratura di fatto si è confermata la mancanza di un'evidenza definitiva ed universale del miglioramento delle condizioni di economicità per effetto delle strategie di responsabilità sociale, in particolare “la stessa ha dimostrato infatti, che nonostante solo il 25% dei 121 articoli selezionati non abbia rilevato una relazione positiva e significativa, circa il 38% giunge a risultati parziali, ovvero che le iniziative socialmente responsabili influenzano le *performance* d'impresa ma con alcune limitazioni” (Burchi B., 2013).

Ciò potrebbe significare che la relazione relativa al *business case* non è sempre dimostrabile, in quanto tale rapporto può variare in funzione di numerosi fattori, come ad esempio le dimensioni della RSI considerata, il settore di riferimento, la sua valutazione, la misurazione delle *performance* d'impresa, nonché il contesto in analisi, il campione, o il metodo applicato. Tuttavia dei numerosi studi che dimostrano l'esistenza di una relazione totalmente positiva tra RSI e risultati aziendali, alcuni presentano delle limitazioni e/o raccomandazioni per futuri miglioramenti.

Questi possono essere considerati dei limiti alla validità dei risultati conseguiti, vale a dire la dimostrazione non definitiva del *business case* proprio in ragione del fatto che ci si dovrebbe “concentrare su un determinato settore”.

Quindi creare per ogni settore un determinato “*business case*”.

Le maggiori criticità rilevate anche nei contributi più recenti sulla verifica del *business case* per la RSI sono riconducibili ad alcuni aspetti della metodologia, fra i quali il campionamento e la qualità dei dati, la validità delle misure delle variabili dipendenti ed indipendenti, i metodi utilizzati.

In particolare, il 50% degli articoli presenti in letteratura evidenziano limiti circa la rilevanza statistica dei dati utilizzati (il 32% dei 96 sul *business case* visione ristretta) e la valutazione delle attività socialmente responsabili (circa il 25%).

Per quanto riguarda la qualità dei dati ed i possibili errori di campionamento, alcuni autori hanno evidenziato che l'analisi intersettoriale (Seifert, 2003; Salzmann *et al.*, 2005) o trasversale fra molti paesi (Jamali *et al.*, 2006; Prado-Lorenzo *et al.*, 2008) può condurre a risultati distorti (Burchi B., 2013). E' a questo aspetto che bisogna fare attenzione.

Da tali suggerimenti si può prendere atto per creare uno studio approfondito sulla relazione tra Csr e *performance* d'azienda su un determinato settore, al fine di evitare errori di campionamento.

Infatti, le caratteristiche culturali del territorio di insediamento, così come quelle del settore di appartenenza contribuiscono alla formazione dei risultati economici e, al contempo, determinano il livello di responsabilità sociale implementato da un'impresa.

A proposito del campionamento che è un problema abbastanza presente in questi tipi di ricerche, Garcia-Castro *et al.*, (2010), suggeriscono nella loro analisi che i campionamenti trasversali, fanno riferimento ad un breve arco temporale e non possono cogliere gli effetti ritardati o di lungo termine delle iniziative socialmente responsabili. Tuttavia nel tempo sono state utilizzate molte variabili per quantificare i risultati delle strategie di responsabilità sociale così come affermato da Perrini *et al.*(2009).

Sono stati introdotti differenti elementi di misurazione della RSI ed in particolare si registrano il livello di inquinamento (Bragdon *et al.*, 1972; Bowman *et al.*, 1975; Fogler *et al.*, 1975), la presenza di pratiche ambientali (Kedia *et al.*, 1981; Clarkson, 1988; Christmann, 2000), la reputazione (Alexander *et al.*, 1978; Cochran *et al.*, 1984; Preston *et al.*, 1997.) la valutazione di terze parti (Hart *et al.*, 1996;. Russo *et al.*, 1997;. Waddock *et al.*, 1997; Graves *et al.*, 2000; McWilliams *et al.*, 2000) e le iniziative di *disclosure* volontaria (Abbott *et al.*, 1979; Anderson *et al.*, 1979; Blacconiere *et al.*, 1994; Blacconiere *et al.*,1997), le dimensioni ambientali, interne ed esterne (Burchi B., 2013).

Sovente capita di trovare in letteratura l'utilizzo di alcune *proxy* delle cosiddette *corporate social performance* (Dyer *et al.*, 2006; Garcia Castro *et al.*, 2010; Hillman *et al.*, 2001; Orlitzky, 2001; Waddock *et al.*, 1997) come ad esempio la valutazione congiunta delle attività di responsabilità sociale e di tutela ambientale.

Resta comunque confermato che nella valutazione della relazione tra iniziative di Rsi e *performance* d'impresa a segnare la differenza nelle analisi sono le caratteristiche del settore di appartenenza.

È chiaro quindi che, in alcune industrie piuttosto che in altre come ad esempio le industrie chimiche ed energetiche, per esempio, “le questioni ambientali svolgono un ruolo più importante, mentre nel settore tessile e dei giocattoli, così come nella preparazione degli alimenti e delle bevande, i fattori sociali sono spesso al primo posto” (Menz, 2010, p. 123).

Questo crea ulteriori problemi di campionamento perché nella selezione del campione si potrebbe decidere di fare un'analisi tra imprese operanti nello stesso comparto quindi concentrare lo studio su uno specifico settore oppure una cross tra più comparti economici.

Facendo così scaturiscono problemi di campionamento perché le stime fatte attraverso gli indicatori non prendono in esame tutte le dimensioni della responsabilità sociale. Ulteriore problema legato alle valutazioni effettuate tramite questi strumenti è che le informazioni fornite sono caratterizzate per lo più da campioni di aziende americane (Menz 2010).

Inoltre le informazioni sono frutto di giudizi prettamente soggettivi perché forniti da manager, esperti consulenti e quindi possono inficiare l'analisi dal punto di vista quantitativo perché in quanto opinioni personali, potrebbero essere giudizi falsati in base alla convenienza del momento.

Tuttavia, le *performance* di responsabilità sociale sono state definite come gli esiti osservabili del rapporto tra imprese e società (Wood, 1991) e, quindi, la focalizzazione delle valutazioni delle RSI su un gruppo di *stakeholder* 'non è sufficiente per una valutazione complessiva della responsabilità sociale, perché quest'ultime sono pianificate per affrontare problemi sociali, comuni al più vasto panorama di portatori di interessi' (Weber, 2008, p. 251).

L'analisi delle raccomandazioni per le ricerche future, che scaturiscono dalla letteratura, ha evidenziato che numerosi studi, hanno proposto alcune soluzioni per il superamento dei suddetti limiti ed individuato nuove aree di ricerca in relazione al rapporto tra responsabilità sociale e *performance* d'impresa. Le prime, in particolare comprendono la necessità di una più ampia analisi dei fattori che influenzano sia gli esiti della RSI, sia i risultati aziendali (Carter, 2005; Kim, 2010; Inoue *et al.*, 2010; Surroca *et al.*, 2010; Schadewitz *et al.*, 2010; Garcia -Castro *et al.*, 2010), come le caratteristiche delle imprese (Mittal *et al.*, 2008), le motivazioni sottostanti l'adozione della RSI (Niehm *et al.*, 2008), e l'impatto del contesto sulle attività di responsabilità sociale e la loro efficacia (Fauzi *et al.*, 2009).

Molti autori sostengono anche la necessità di estendere a più *stakeholder* la valutazione della RSI basata su indagini della percezione (Mishra *et al.*, 2010; Lai *et al.*, 2010; Greenley *et al.*, 1997; Besser, 1999; Aupperle, 1989) e di integrare l'analisi con aspetti relativi alla visione più ampia del rapporto tra attività di responsabilità sociale e *performance* d'impresa in generale (Menguc *et al.*, 2005; Basargekar, 2008) come ad esempio la reputazione aziendale (Lu *et al.*, 2009).

Altri argomenti per i quali si richiedono ulteriori sviluppi sono l'analisi delle varie dimensioni della responsabilità sociale (Menz, 2010; Lai *et al.*, 2010; Kang *et al.*, 2009), la necessità di misure settoriali (Lee *et al.*, 2009) e una maggiore focalizzazione su un settore (Maggio *et al.*, 2008; Shen *et al.*, 2009), (Burchi B., 2013).

E' da tale suggerimento, in effetti, che prende vita questo lavoro; in particolare la focalizzazione su uno specifico settore, caratterizza la ricerca presentata in questa tesi, e l'analisi è rivolta appunto su un settore particolare, ovvero quello delle imprese energetiche.

Resta comunque da considerare che, buona parte del novero degli studiosi della letteratura, suggerisce nelle righe delle loro ricerche, un maggior utilizzo dei metodi qualitativi per osservare le eventuali differenze fra i vari settori. Questo perché la dimensione settore è una delle caratteristiche che meglio spiega la relazione tra Rsi e *performance* economiche.

Fra tali metodi, il "*case study*" risulta particolarmente adatto per affrontare specifici aspetti della relazione tra iniziative di responsabilità sociale e risultati d'impresa, anche se rimane fine a stesso.

Inoltre, un caso studio può risultare più appropriato per valutare il livello ottimale di iniziative di responsabilità sociale da implementare (Maggio *et al.*, 2008), indicato da molti autori come una nuova frontiera dei futuri studi sulla RSI (Niehm *et al.*, 2008; Lee *et al.*, 2009).

In realtà, la valutazione della RSI e delle *performance* aziendali sarebbe più adeguata alle caratteristiche dell'oggetto di studio e potrebbe evidenziare anche le cause che hanno portato all'implementazione di una strategia socialmente responsabile (Rettab *et al.*, 2009; Schnietz *et al.*, 2005).

Ulteriori suggerimenti provengono da Boesso *et al* (2010) che puntano a sviluppare analisi più estese sui problemi del contesto in cui sono insediate le aziende, al fine di programmare iniziative di responsabilità sociale più efficienti e, al contempo, risolvere le suddette criticità. Questo perché ogni settore ha delle specifiche caratteristiche e quindi le imprese che vi operano sono caratterizzate da differenti requisiti quali-quantitativi.

Detto questo si comprende che ogni iniziativa di RSI deve essere cucita ed elaborata su ogni tipo di azienda in modo diverso.

Nasce quindi un concetto nuovo di responsabilità sociale che è molto più esteso nella sua tipica connotazione aziendale, in quanto comprende differenti dimensioni che in questo lavoro vengono definite categorie, come quella ambientale, dei collaboratori e sociale, e tale nuova concezione possiamo rintracciarla come parte integrante della strategia aziendale attraverso varie attività, iniziative, azioni e strumenti, alcuni molto standardizzati, fra i più numerosi, altri progettati specificatamente per quel tipo di settore sulle caratteristiche dell'impresa e dei propri portatori di interesse.

2.1.1 Gli ambiti di azione della Rsi

Vari sono gli ambiti in cui un'impresa può mettere in atto comportamenti socialmente responsabili. Vediamone alcuni³¹.

Mercati di approvvigionamento e di vendita

Per quanto riguarda l'approvvigionamento di merci (prodotti, semilavorati, materie prime ecc.), il rapporto con i fornitori deve essere basato sulla correttezza e trasparenza, in quanto gli stessi, hanno moltissima influenza sulle *performance* e sull'immagine di un'azienda.

È dunque fondamentale che siano in armonia con i valori e con il “*modus operandi*” dell'azienda. Inoltre è bene che un'azienda si impegni a creare massima soddisfazione delle esigenze e delle aspettative dei clienti (*customer satisfaction*).

Le imprese socialmente responsabili, sono più solide e di conseguenza possono accedere anche a specifici canali di finanziamento condizionati proprio da parametri di questa natura (la cosiddetta «finanza etica»).

Personale e contesto lavorativo

Il personale assume un ruolo di rilievo nell'ambito della CSR in quanto le risorse umane sono una componente essenziale per creare valore.

Creare un ambiente di lavoro positivo a quanto pare, genera energie vitali e induce nelle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione nuova vitalità e positività aziendale e, di conseguenza, migliorare le *performance* aziendali.

Quindi è necessario che l'impresa si preoccupi di: assicurare la salubrità e la sicurezza dell'ambiente di lavoro, facilitando la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, attraverso part-time, flessibilità oraria od agevolazioni di altro tipo, promuovendo anche la crescita professionale dei propri dipendenti, attraverso adeguate attività formative; combattendo ogni forma di discriminazione per motivi di genere, razza, salute, appartenenze religiose, politiche, sindacali, ecc.

Ambiente

Nel novero del tema ambientale le aziende fanno rientrare i problemi legati all'inquinamento e ai cambiamenti climatici. Quindi in tema di responsabilità sociale l'impresa deve impegnarsi

31 <https://www.to.camcom.it/63-gli-ambiti-di-azione-della-csr>

a diminuire l'impatto sull'ambiente, contribuendo a: monitorare e ridurre le proprie emissioni attraverso politiche di efficienza energetica e l'uso di fonti rinnovabili, ottimizzare i consumi di energia e di materie prime, utilizzare adeguati sistemi di smaltimento dei rifiuti, privilegiare i fornitori virtuosi e attenti alle questioni ambientali, sensibilizzare gli *stakeholder* e creando prodotti e servizi basati sulla sostenibilità, in grado di ridurre i danni ambientali.

Territorio e comunità locali

Generalmente l'impresa intrattiene dei rapporti con il territorio sociale esterno, con le istituzioni pubbliche, le associazioni ecc , lavorando in partnership con gli stessi al fine di realizzare progetti condivisi su aspetti culturali, sportivi, assistenziali, di promozione sociale in generale, attuando ad esempio: interventi specifici a sostegno dello sviluppo socio-economico e culturale, favorendo la coesione sociale, e promuovendo la qualità della vita.

2.1.2 Gli strumenti della Rsi

Diversi sono gli strumenti contenuti nella cassetta della Rsi.

Alcuni esempi sono il bilancio sociale e tutti gli strumenti di rendicontazione (codici etici, norme della famiglia delle ISO e la SA 8000). Alcuni sono più noti alle aziende altri sono più trascurati, ma è certo comunque che sono tutti importantissimi per la loro applicazione. Tra i più noti:

Linee guida, standard e certificazioni socio-ambientali tra cui:

- SA 8000 (Social Accountability 8000): identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*) e volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa;
- OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*): identifica uno standard internazionale per un sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori;
- ISO 14000: identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni;
- ISO 26000: identifica gli standard internazionali in materia di responsabilità sociale d'impresa;

•Ecolabel (etichetta ecologica): identifica un sistema di etichettatura volontario per prodotti al consumo. Il prodotto etichettato «ecolabel» è progettato per limitare al minimo il proprio impatto ambientale in tutto il suo ciclo di vita (dalla produzione allo smaltimento) in un'ottica di sostenibilità.

Codice etico

È un documento che definisce i principi e le modalità di condotta che ispirano le scelte aziendali a cui tutti gli *stakeholder* devono conformarsi, inoltre rappresenta l'altra faccia del Bilancio Sociale. Infatti dalla missione aziendale si possono diramare due attività concomitanti, una più generale rivolta al controllo delle politiche d'impresa (il Bilancio Sociale), l'altra ai comportamenti individuali (il Codice Etico).

E' un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche fornitori verso i diversi gruppi di stakeholder³².

Bilancio sociale

È un'iniziativa volontaria, obbligatoria³³ dal 2017, per le imprese di grosse dimensioni che si affianca al bilancio d'esercizio previsto dal codice civile; ne integra gli aspetti economici, con informazioni sugli aspetti economici e sociali.

32 Fonte: <http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html> Il Codice Etico è divenuto uno strumento per lo stakeholder manager, un mezzo che garantisce la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane, che sostiene la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno. In particolare negli USA la redazione dei Codici Etici ha avuto una diffusione straordinaria, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento. L'impulso è stato dato a partire dal 1991 quando il Governo degli Stati Uniti ha emanato delle norme specifiche (Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations) in materia di azioni criminali da parte delle imprese. L'aver realizzato un Codice Etico consente di provare la buona fede dell'azienda, nei casi di contestazione, ottenendo sconti sulle sanzioni. In Italia tali Codici sono ancora con una diffusione limitata. Alcuni esempi ci vengono forniti dal Codice di Comit, Coop Adriatica (grande distribuzione), ENI, FIAT e di Glaxo Welcome (farmaceutica).

33Fonte: <http://www.certiquality.it/news/Bilancio-di-Sostenibilita-obbligatorio-in-Italia-da-fine-2016/> A seguito del recepimento da parte dell'Italia della Direttiva 2014/95/UE dal 6 dicembre 2016, sarà obbligatorio il Bilancio di Sostenibilità per le imprese di interesse pubblico. In particolare l'obbligo riguarda la "comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni". La Direttiva 95/2014, che modifica la direttiva 2013/34/UE, prevede che le imprese che costituiscono enti di interesse pubblico e che occupano più di 500 dipendenti, siano obbligate a rendicontare una serie di informazioni "non finanziarie" sulle proprie iniziative di sostenibilità in tema ambientale, sociale, di politiche di genere e diversità, di rispetto dei diritti umani e di lotta contro la corruzione. A titolo esemplificativo sono interessate dalla Direttiva le Società Per Azioni quotate, le banche, le assicurazioni, le società di gestione dei mercati regolamentati, gli istituti di moneta elettronica, e tutte quelle imprese che ogni singolo Stato membro, nel recepimento della direttiva, riterrà di includere nella categoria per via della loro precipua attività, delle loro dimensioni o del numero di dipendenti. Lo schema di decreto prevede sanzioni

È in pratica un documento di rendicontazione sociale, con il quale l'impresa comunica periodicamente agli *stakeholder* scelte, azioni e risultati della sua attività.

Ovviamente, redigere un bilancio sociale, non significa automaticamente essere socialmente responsabile; esso, infatti, deve rispondere a criteri di veridicità, correttezza e affidabilità delle informazioni che fornisce, possibilmente suffragate da dati oggettivi.

CSR manager

Una figura emergente e molto ricercata dalle aziende è quella del Csr Manager.

È una professione innovativa che gestisce le problematiche sociali e ambientali connesse al lavoro delle imprese e intese come parte integranti delle loro strategie e dei loro piani industriali.

L'attività principale del CSR manager consiste nella rendicontazione, ma può anche essere il consulente di chi gestisce gli acquisti e le risorse umane».

E dalla ricerca Gfk-Sodalitas emerge anche un identikit del CSR manager: il 56,8% dei CSR manager italiani è infatti composto da donne, in età compresa tra i 40 e i 50 anni, con un'elevata formazione in economia ed esperienza di lunga data nella stessa azienda.

La loro retribuzione media annuale si assesta sui circa 79 mila euro ed è ormai paragonabile a quella di qualsiasi altro dirigente.

Marketing sociale

Detto anche «*cause related marketing*», nasce spesso da una partnership tra un'impresa e un'organizzazione non profit. Riguarda tutte quelle iniziative che hanno lo scopo di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio di carattere sociale o ambientale, integrando tale obiettivo nel più ampio progetto imprenditoriale.

amministrative pecuniarie nel caso in cui non venga redatta la dichiarazione, e sanzioni pecuniarie nel caso in cui essa contenga dichiarazioni false o incomplete. I principali ambiti che le aziende dovranno rendicontare saranno: 1)il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa; 2)le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario; 3)i principali rischi che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi, rapporti commerciali, incluse, le catene di fornitura e subappalto; 4)l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche; 5)le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera; 6)l'impatto attuale e prevedibile sull'ambiente nonché, ove opportuno, sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio; 7)aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali; 8)rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni; 9)lotta contro la corruzione.

2.2 L'approccio delle Aziende alla Rsi

Negli ultimi anni si è assistito ad un aumento di attenzione da parte di un numero sempre maggiore di attori sociali, verso la tematica della responsabilità sociale d'impresa, che ha dato vita ad una proliferazione di teorie, modelli e discussioni attorno a tale tema (De Nicola, 2008).

Il crescente interesse verso questo argomento trova giustificazione nel fatto che, negli ultimi anni le aziende, hanno maturato un approccio alla Rsi abbastanza particolare, in quanto devono preoccuparsi non solo degli aspetti economici, (in un periodo come quello che stiamo vivendo caratterizzato da una forte crisi dell'economia), ma anche di alcuni aspetti legati alla sfera sociale, ambientale ed etica.

Purtroppo molte aziende negli ultimi tempi hanno sviluppato un forte interesse verso il motore del guadagno, a discapito dei valori etico-morali della sfera sociale, anche essi molto importanti per il benessere dell'intero sistema economico.

Molto noto è il fenomeno del “*greenwashing*” (neologismo indicante la strategia di comunicazione di certe imprese, finalizzata a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale, allo scopo di diventare un modello di sostenibilità agli occhi di investitori e consumatori). Questo succede perché le imprese pur di comunicare un'immagine positiva del loro operato, senza perdere valore economico, sono disposti a falsare i dati sulle loro *performance* di sostenibilità

Queste aziende sono disposte a sacrificare ed addirittura in alcuni casi a falsare tali valori legati al benessere sociale, pur di non perdere profitto.

In effetti che la responsabilità sociale d'impresa abbia riconquistato negli ultimi mesi un profilo di primo piano nelle politiche aziendali non desta sorpresa, soprattutto alla luce delle conseguenze a cascata dello scandalo internazionale “Dieselgate”³⁴, con annesso il tanto annunciato quanto inedito contenzioso tra grandi azionisti ed ex top management del gruppo automobilistico Volkswagen.

Sta di fatto che recentemente sono state pubblicate diverse ricerche, che indicano univocamente la Csr e le pratiche di sviluppo sostenibile come valori fondanti del business, ben oltre il ruolo reputazionale e di marketing, che hanno fin qui prevalentemente giocato.

³⁴Fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Dieselgate> Il cosiddetto Dieselgate o scandalo sulle emissioni riguarda la scoperta della falsificazione delle emissioni di vetture muniti di motore diesel venduti negli Stati Uniti d'America. I veicoli coinvolti, sul banco di prova avevano emissioni in linea con le prescrizioni legali statunitense grazie al software della centralina appositamente modificato per essere in grado di ridurre le emissioni a scapito di altre prestazioni durante i test di omologazione, migliorando le prestazioni a scapito dei vincoli ambientali durante il normale funzionamento.

Ne segnaliamo due, che assumono rilievo principalmente perché riferite a due categorie specifiche di *stakeholders*: i manager e i consumatori.

Menzioniamo a titolo esemplificativo, alcuni dei casi più noti dei comportamenti imprenditoriali adottati a dispetto della responsabilità sociale d'impresa.

Per rendere meglio l'idea possiamo fare alcuni esempi di aziende che pur di aumentare i profitti hanno falsato i valori delle *performance* sociali.

Ricordiamo il caso dell'azienda Volkswagen operante nel settore automobilistico definita colosso di Wolfsburg, che nel settembre 2015 ha tradito i valori che caratterizzano la responsabilità sociale d'impresa pur di aumentare i guadagni. La stessa truccava i dati delle emissioni dei gas di scarico di milioni di autoveicoli pur di confermarsi leader globale di sostenibilità nel settore automobilistico.

Tutto ciò ci fa porre degli interrogativi, in quanto il colosso di Wolfsburg è da tempo considerato un campione della responsabilità sociale d'impresa, cioè nel perseguire obiettivi sociali e ambientali insieme a quelli economici. Un modello, insomma, di comportamento sostenibile, responsabile, etico³⁵.

Come attesta ad esempio la presenza di Volkswagen nei più importanti indici azionari etici del mondo, basati sulle valutazioni di agenzie di *rating* specializzate che passano al setaccio le società presenti sui listini di Borsa in riferimento alle loro *performance* sociali e ambientali.

L'ultima revisione dell'indice *Dow Jones Sustainability* ha riconosciuto Volkswagen leader globale di sostenibilità nel settore automobilistico.

Ma anche negli indici del *Carbon Disclosure Project*, che valutano le maggiori compagnie quotate del mondo sulla base delle loro strategie *lowcarbon*, di contrasto ai cambiamenti climatici, il produttore tedesco di auto si posiziona su livelli di eccellenza.

Gli interrogativi ulteriori che il caso Volkswagen solleva si possono dunque provare a sintetizzare così: <<di fronte a quanto accaduto, fino a che punto ci si può fidare dell'impegno della società sul fronte della sostenibilità, quindi delle valutazioni degli analisti, quindi degli indici? E, se tale impegno è effettivamente autentico, come è potuto accadere uno scandalo di questa portata, che rischia di distruggere in un sol colpo la reputazione costruita da Volkswagen in tutta la sua storia? È proprio per l'ammirazione con cui si guardava all'azienda fino a pochi giorni fa che ora, come per contrappasso, viene quasi spontaneo dare risposte intransigenti a tali interrogativi>>.³⁶

35 Il Portico: Il caso Volkswagen scuote l'intera industria europea. Domenica 4 Ottobre 2015. Anno XII, n. 35.

36 Fonte: L'Avvenire. Il tradimento di Volkswagen erano i campioni dell'etica. Settembre 2015

La storia anche recente insegna che quello di Volkswagen non è il primo caso di un'azienda caduta precipitosamente, almeno in termini di reputazione, dalle stelle alla polvere.

Basti pensare alla *Enron*, la multinazionale statunitense dell'energia fallita nel 2001 dopo la scoperta della enorme truffa contabile che aveva architettato, che pubblicava apprezzati bilanci sociali e ambientali.

Oppure a *British Petroleum*, che nei bilanci di sostenibilità (dove aveva preso a declinare l'acronimo Bp come "*beyond petroleum*", al di là del petrolio) dichiarava il proprio impegno nella salvaguardia dell'ambiente, prima di riversare nell'aprile 2010 la tristemente nota 'marea nera' di petrolio nel Golfo del Messico causa l'esplosione della piattaforma di trivellazione *Deepwater Horizon*, fatto che a oggi costituisce il peggior disastro petrolifero di sempre. Casi che autorizzano a nutrire scetticismo sulla credibilità dell'impegno socialmente responsabile dichiarato a volte con eccesso di autoreferenzialità da parte delle aziende nei bilanci sociali o nei codici etici. Come pure sulla possibilità effettiva, per chi le valuta sulla base di quei documenti, di riuscire davvero a individuare gli elementi e i fatti più rilevanti che provano, o contraddicono, quell'impegno.

Certo è che se c'era un'azienda da cui non ci si sarebbe mai aspettati una caduta del genere, quella era la Volkswagen. «È stata una notizia scioccante - dice Fulvio Rossi, presidente del Csr manager *network* Italia, l'associazione promossa da Altis-Cattolica che riunisce i responsabili della Csr nel nostro Paese - perché è stato un imbroglio grave, su una tematica qualificante per la reputazione di un'azienda che da anni promuove politiche ambientali importanti e ha dimostrato impegno e affidabilità costanti.

Ma il fatto è che si tratta, anche, di una tematica di concorrenza, perché è sull'impatto ambientale dei prodotti che si gioca ormai la competizione a livello globale: evidentemente si è creata una tensione fortissima tra obiettivi di sostenibilità e di profitto».

Al riguardo il pensiero del professor Lorenzo Sacconi, (2015) è che « Credo poi che abbia contato la fortissima pressione del sistema Germania verso il modello mercantilista, cioè l'esportazione sui mercati esteri: se la priorità era conquistare il mercato statunitense a tutti i costi, evidentemente ci stava anche l'imbroglio».

Premessa a questo potrebbe essere che, tutti possono sbagliare, ma ciò non deve essere fatto appositamente con lo scopo di aumentare i profitti arrecando ingenti danni all'ambiente.

Tutti i casi delle imprese citate al di là delle considerazioni tecniche che costituiscono l'argomento di dibattito politico ed industriale di questi ultimi mesi, riportano prepotentemente all'attenzione del grande pubblico la responsabilità sociale d'impresa che, quando tradita, può produrre danni rilevanti alle comunità, locali o globali che siano.

Non sono purtroppo casi isolati, poiché in un passato più o meno recente si sono avuti clamorosi casi di comportamenti imprenditoriali assolutamente non conciliabili con la Rsi.

Va comunque segnalato che esperti del settore hanno fatto immediatamente notare come non fosse assolutamente una novità il fatto che le industrie usassero già da tempo una serie di trucchi per falsare i test anti inquinamento.

Ricordiamo inoltre che come già specificato inizialmente la responsabilità sociale d'impresa, secondo la Comunicazione UE n. 681 del 2011, si riferisce agli impatti che le imprese hanno sulla società; più in dettaglio significa che le imprese dovrebbero operare in modo da soddisfare le aspettative economiche degli investitori rispettando, nello stesso tempo, le esigenze della comunità locale di riferimento, tra cui appunto la tutela ed il rispetto per l'ambiente. I suoi effetti si esplicano con la messa in pratica di diversi principi quali, ad esempio, l'uso consapevole delle risorse ambientali, la capacità di valorizzare le risorse umane, la trasparenza dei comportamenti, il rispetto delle leggi in modo volontario ecc. Questi principi sono stati spesso calpestati provocando danni economici e fisici alle comunità coinvolte.

Altri esempi sono aziende come la *Eternit* e la *Fibronit*, le quali benché gli effetti altamente nocivi dell'amianto fossero noti sin dagli anni 60, continuarono a produrre manufatti sino al 1986, mantenendo operai e popolazione nella più totale ignoranza sui pericoli provocati dall'inalazione delle fibre di amianto; è impressionante il numero dei morti accertati nelle aree dove operavano le aziende, a causa di tumori ai polmoni o di asbestosi.

E' noto il caso dell'*Ilva* di Taranto alla cui proprietà è stata contestata l'accusa di disastro colposo e doloso, avvelenamento di sostanze alimentari, omissione dolosa di cautele contro gli infortuni sul lavoro, danneggiamento aggravato di beni pubblici, getto e sversamento di sostanze pericolose e inquinamento atmosferico.

Sette operai rimasero uccisi nel rogo alla *Tyssenkrupp* e i sei manager coinvolti nel processo sono stati riconosciuti colpevoli di cooperazione colposa; i giudici hanno accertato che l'adozione di tutte le cautele doverose, primarie e secondarie, avrebbe certamente evitato il drammatico esito.

La *Exxon* avrebbe per anni falsificato i dati scientifici per ottenere vantaggi economici; la grande compagnia petrolifera americana avrebbe indebitamente influito sugli studi relativi al cambiamento climatico e all'innalzamento della temperatura del globo, per poter sfruttare i giacimenti petroliferi nell'Artico.

Cosa dire, infine, delle banche che per anni hanno venduto derivati spazzatura a singoli cittadini e ad enti pubblici, iniziativa questa considerata dalla magistratura una vera e propria truffa, che ha provocato notevoli danni economici agli interessati.

Ogni caso è quindi in buona compagnia, e ci rendiamo conto che l'attenzione per la Rsi si riversa su tutti i settori dell'economia.

Bisogna considerare però, che ogni settore economico ha le sue peculiarità e quindi le iniziative di Rsi dovrebbero essere differenti per ogni settore.

In tal senso ogni azienda in base al comparto di riferimento, dovrebbe approcciarsi in un modo diverso alla responsabilità sociale dalle altre aziende di settore differente.

2.3 Rsi: l'importanza del settore

Quando si affronta la tematica della responsabilità sociale e di come viene considerata nell'alveo delle strategie d'impresa, è molto importante distinguere le imprese stesse per settore; motivo di ciò è supportato dal fatto che le iniziative di Csr attuate dalle imprese sono differenziate dalle imprese di diverso settore.

Ad esempio le imprese del settore chimico ed energetico, saranno molto più attente all'ambiente rispetto a quelle del settore bancario, che a loro volta saranno più attente all'etica ecc..

Ecco che la dimensione settore va tenuta in considerazione se si pensa di avviare delle analisi sulla tematica della Rsi.

In economia con il termine settore economico, si indica ciascuna possibile modalità di accorpamento di differenti attività economiche secondo caratteristiche comuni.

Tale suddivisione è stata studiata inizialmente da Colin Clark e Jean Fourastié.

Ad esempio l'ESCAP delle Nazioni Unite distingue il settore "energia" da quello dei "trasporti", le "risorse naturali" dalle "comunicazioni", ecc.

Non solo le grandi imprese, in grado di destinare importanti risorse, possono praticare la responsabilità sociale. Anzi, molti degli sviluppi più innovativi nell'ambito della CSR hanno origine proprio tra le piccole e medie imprese, di differente settore che hanno spesso una naturale vocazione verso pratiche socialmente responsabili per alcune delle peculiarità che le caratterizzano, quali:

- la prossimità alla comunità locale e il forte radicamento nel territorio;

- l'influenza dell'imprenditore come persona sia all'interno che all'esterno dell'impresa;
- una migliore capacità di adattamento ai cambiamenti della società e dell'ambiente circostante;
- il settore o contesto di riferimento.³⁷

Molti contributi in letteratura fanno riferimento all'importanza del settore per la Rsi.

In particolare la responsabilità sociale si coniuga in maniera diversa a seconda delle peculiarità del settore di riferimento, in quanto “consente di cogliere alcuni effetti specifici e di verificare se le stesse questioni sociali vengono trattate in modo simile” (Griffin et al., 1997).

Come rilevato da Wood e Jones (1995), infatti, le richieste degli *stakeholder* variano in funzione delle criticità di un determinato settore e del contesto, quindi, le iniziative socialmente responsabili dovrebbero tener conto di tali specificità, come la loro valutazione.

Il processo di investimento in attività socialmente responsabili può condurre a sviluppare nuove tecnologie e processi produttivi innovativi che potranno garantire migliori performance nel futuro, inoltre dal punto di vista psicologico entra in gioco e diventa rilevante anche l'effetto “imitazione” che induce a seguire e imitare il comportamento di imprese che operano nello stesso settore o dei propri diretti concorrenti (Rusconi, 2006).

Il contributo che viene dato in questo lavoro di tesi, ha come obiettivo quello di evidenziare le peculiarità e le ricadute per le imprese del comparto energetico, allo scopo di meglio interpretare le dinamiche evolutive della componente sociale.

Pertanto, si è cercato di evidenziare quali aspetti della responsabilità sociale possono efficacemente contribuire ai risultati d'impresa, in considerazione della loro maggior rilevanza per uno specifico settore o comparto economico.

In effetti nella parte empirica di questo lavoro di ricerca, viene condotto uno studio analizzando la relazione tra iniziative di responsabilità sociale e *performance* d'impresa all'interno del settore energetico, da tempo impegnato nell'implementazione e nella diffusione di pratiche socialmente responsabili, e che potrebbe essere poi “studio pilota” per futuri approfondimenti in altri settori.

La peculiarità di questa ricerca consiste nel coniugare il suddetto aspetto con la valutazione delle diverse categorie o “dimensioni” come sovente definite in letteratura, della RSI del comparto analizzato.

³⁷ Camera di Commercio Industria e Artigianato di Torino. Alcune domande sulla Csr. Nov. 2015.

Nello specifico vengono prese in considerazione le aziende del settore energetico Italiano.

In questo modo ovvero valutando un solo settore, è possibile, semplificare il modello di ricerca, in quanto tutte le imprese sono soggette alle stesse criticità di mercato, evidenziando di fatto che l'esistenza di una relazione positiva tra iniziative di responsabilità sociale e *performance* d'impresa dipende da una molteplicità di fattori che, spesso, non sono adeguatamente considerati nelle metodologie di analisi più utilizzate. Quest'ultime, infatti, limitano la validità e, quindi, l'estendibilità dei risultati raggiunti.

Come possiamo pensare in effetti di mettere a confronto iniziative di Rsi di un settore con quelle di un settore differente, viste le differenze peculiari di ognuno?

In effetti risulta impossibile dimostrare la validità universale del *business case* con metodi quantitativi perché le strategie di responsabilità sociale – l'insieme delle sue azioni e la relativa intensità – variano fra le imprese ed i modelli econometrici non riescono a considerare le singole specificità (Burchi B. 2013).

La parola o concetto chiave quindi, sta proprio nella specificità del settore.

Tuttavia, il presente contributo ha lo scopo di cercare di dimostrare che le strategie di responsabilità sociale possono effettivamente portare alcuni benefici alle imprese e, risolvere, al contempo, alcuni problemi di tipo sociale ed etico che interessano il rapporto tra azienda e *stakeholder* purchè si crei un modello specifico per ogni settore.

Se si osservano gli studi condotti su aziende del settore energetico presenti in letteratura ci si rende conto che questi sono stati effettuati attraverso il modello dei “*case study*”, ed i “*case study*” non sono rappresentativi.

Ecco perché il campo di indagine ristretto consente di apprezzare il livello di integrazione della responsabilità sociale nei valori e nella strategia di impresa di quel settore.

L'analisi come indicato in precedenza avrà come oggetto un campione di aziende del comparto energetico, e si cercherà di giungere alla costruzione del *business case* per verificare se i risultati sono estendibili a tutte le aziende del medesimo settore, ossia quello dell'energia elettrica.

Il campione di imprese energetiche studiate è stato scelto e non deriva da un processo di selezione casuale. È stato scelto tra le aziende socie dell'associazione asso elettrica.

2.4 Nuovi obblighi della Comunità Europea in tema di sostenibilità

Aumenta il numero di imprese italiane impegnate nella responsabilità sociale, soprattutto dopo la pubblicazione del Libro verde, prima nel 2001 e successivamente nel 2011.

Il bilancio di sostenibilità diventa obbligatorio. Così cambia la responsabilità sociale d'impresa. L'interesse sarà maggiormente accentuato a partire dal 2017 anno in cui le imprese di grandi dimensioni, ovvero quelle con più di 500 dipendenti dovranno obbligatoriamente pubblicare il bilancio di sostenibilità.

Imprese obbligatoriamente responsabili. È questa la strada che l'Unione Europea ha deciso di intraprendere in tema di responsabilità sociale d'impresa con la Direttiva 95/2014 sulle "Comunicazioni d'informazione di carattere non finanziario" che prevede norme in essere nei singoli Stati già dall'inizio del 2017.

La necessità di maggiore trasparenza da parte delle imprese sulle informazioni sociali ambientali trova importante fondamento in alcune risoluzioni del Parlamento Europeo, come quella del 6 Febbraio 2013, in cui si afferma che: "la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario è fondamentale per gestire la transazione verso un'economia globale sostenibile coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente.

In tale contesto, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario contribuisce a misurare, monitorare e gestire risultati delle imprese e il relativo impatto sulla società".

La direttiva di cui detto impone alle aziende con più di 500 dipendenti, che costituiscono enti di interesse pubblico, di rendicontare queste informazioni di carattere non finanziario, sulle iniziative di sostenibilità, in tema sociale, ambientale, di politiche di genere e diversità, di rispetto dei diritti umani e di lotta alla corruzione.

La direttiva UE che andrà ad essere recepita entro quest'anno, quindi a regime il 2017, dovrebbe portare un primo sostanziale aumento di queste dichiarazioni.

I suoi effetti si vedranno nel 2018, almeno per quelli che dovranno affrontare per la prima volta la fatica mentale di mettere insieme e pubblicare queste informazioni.

Tuttavia per quelle imprese che già da tempo si diletano nella redazione del bilancio di sostenibilità, in quanto si sentono responsabili socialmente, questa novità non desterà nessun problema, eventualmente determinerà solo una conferma di quello che già sono impegnati a far da tempo: comunicare la sostenibilità al panorama degli *stakeholder*.

Già, la sostenibilità o per meglio dire l'etica applicata secondo la propria matrice gestionale, è impalpabile e serpeggia benefica in ogni angolo delle aziende che la conoscono e l'hanno resa parte integrante della propria *governance* da tempo.

Spesso riconoscerla è difficile soprattutto se è già congenita e radicata nel governo d'impresa. Cosa meno vera per le imprese più ambigue, che per contro, sanno benissimo dove non c'è. Altre addirittura sono responsabili senza saperlo.

Ogni impresa che decide di non rendicontare un tipo delle suddette iniziative dovrà motivare chiaramente il perché di tale scelta (regola del *comply o explain*) altrimenti sarà soggetta a delle sanzioni.

Le imprese di cui si parla saranno ad esempio le spa quotate, le banche, le assicurazioni ed ogni tipologia di impresa che la direttiva deciderà in riferimento ai suoi contenuti di includere, in base al numero dei dipendenti, alle dimensioni o all'attività.

In altre parole e senza preamboli o artifici alcuni, sarà obbligatorio redigere il bilancio sociale. Si spende meno ma con interventi mirati e misurabili. Le nuove strategie aziendali sono incentrate sul coinvolgimento dei dipendenti, la lotta agli sprechi, l'ottimizzazione dei consumi energetici e il ciclo dei rifiuti.

Questa imposizione o obbligo da parte della Comunità Europea potrebbe essere il risultato di quello che anni fa, ossia prima dal 2001 poi dal 2011 ad oggi, è stato trasmesso nel Libro Verde: la consapevolezza dell'importanza della *Corporate Social Responsibility* si è fatta più diffusa tra le aziende del nostro paese e ha permeato la loro stessa identità.

Il motivo di tale rinnovato ed aumentato interesse a partire dal 2011 sta nel fatto che la Commissione Europea, dopo dieci anni, riesamina e supera la concezione espressa nel precedente Libro Verde e offre una nuova definizione di Csr con la nuova comunicazione del 25 ottobre 2011 (n. 681): «“The responsibility of enterprises for their impacts on society”».

Un concetto più innovativo, in cui viene fornita una nuova definizione di Rsi, intesa come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”.

Tale definizione per essere soddisfatta prevede che le imprese integrino nelle loro politiche aziendali le questioni sociali, ambientali, etiche e che facciano il possibile per lavorare in armonia con tutte le parti interessate, dai fornitori ai consumatori, alla società in generale.

Nelle intenzioni della Commissione, il concetto di Rsi deve andare ben oltre il semplice rispetto della legislazione vigente e, per come viene inteso, lo sviluppo di pratiche di Rsi dovrebbe addirittura portare ad una crescita aziendale. In tal senso si pone al centro anche il ruolo delle autorità pubbliche, che sono incoraggiate a svolgere un ruolo di sostegno attraverso l'emanazione di una combinazione di misure, politiche volontarie e anche di

regolamentazione complementare, creando magari incentivi di mercato per il comportamento responsabile.

2.5 Il settore e le ipotesi di ricerca.

In Italia l'adozione di pratiche di Rsi si sta notevolmente sviluppando. Sono fiorite numerose iniziative da parte di aziende del paese e molte altre, sono in procinto di dedicarsi a questo fenomeno in costante evoluzione.

“Un'azienda su due in Italia è verde”, lo conferma la relazione sullo stato della Green Economy, realizzata dalla Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile e presentata a Rimini nella giornata di apertura degli stati generali della Green Economy 2015.

Se si dà un'occhiata ai numeri, per rendersi conto della quantità di imprese italiane che sono orientate alla Rsi, ci si rende conto che le imprese green in Italia risultano essere il 42% sul totale. In realtà sono imprese che hanno già investito, o lo stanno ancora facendo, per ridurre gli impatti ambientali e risparmiare energia.

Mai come in questi anni aziende, grandi e piccole, si sono trovate di fronte alla necessità di dare un taglio ai costi, di non perdere fatturato e di migliorare la produzione.

Una start-up su tre in Italia ha investito sul green. Più precisamente una start-up italiana su dieci opera nell'energia.

Di quelle che Unioncamere definisce “vere” *start-up*, circa 117mila nate nel primo semestre 2013, quasi 33mila (il 28%), hanno puntato su prodotti e tecnologie verdi nei primi mesi di vita e pensano di farlo almeno per i successivi dodici.

Rispetto ad un anno fa il valore si è raddoppiato, nel 2012 erano solo il 15,2%” (Gisotti M. 2014).

La diffusione della CSR in Italia tuttavia, potrebbe scontrarsi con alcuni vincoli di tipo settoriale, di

dimensionale e territoriale. Alcune delle ricerche svolte negli anni, hanno dimostrato come l'orientamento delle imprese verso la Csr risenta molto delle dimensioni e caratteristiche aziendali: la conoscenza degli elementi connessi alla Csr risulterebbe maggiore nelle imprese di grandi dimensioni (Monica d'Arcangelis 2011).

Ci sono anche dei pregiudizi sullo sviluppo di pratiche di Rsi in Italia secondo cui, le imprese del Nord sembrano più verdi e più innovative rispetto al Sud.

In realtà potrebbe sembrare così, ma non lo è, perché le stime fatte da GreenItaly³⁸, ci dimostrano che la Lombardia è la regione con un più alto tasso di imprese verdi, di cui Milano è la seconda provincia che ne rappresenta meglio l'idea per numerosità dopo Roma, ma è pur vero che questi dati sono stati calcolati in base alla densità di popolazione. Quindi è chiaro che il Nord risulta sempre il territorio con maggiori esempi di pratiche di Rsi.

Anche la scelta del tipo di iniziative di Csr da attuare varia a seconda dei settori produttivi: il finance predilige soprattutto benessere interno e cultura; i trasporti sono attivi soprattutto sull'ambiente; l'elettronica/informatica/telecomunicazioni è più attento al clima interno, ambiente e cultura; la chimica/farmaceutica si focalizza sullo sviluppo delle comunità locali e sulla cultura; la meccanica predilige attività di Csr per i processi e i prodotti sostenibili; il manifatturiero sceglie maggiormente attività per i processi e prodotti sostenibili e lo sviluppo delle comunità locali; il metallurgico e i servizi dedicano attenzione più verso il benessere interno e l'ambiente. Il settore dell'energia che ha un ruolo determinante nello sviluppo economico sostenibile di un paese dedica attenzione a tutte e tre le dimensioni: ambiente, persone e istituzioni.

In particolare nello sviluppo di questo lavoro è stato scelto non a caso il settore dell'energia. La scelta di tale settore, deriva dal fatto che, oggi si parla moltissimo di “settore energetico sostenibile”, “*green energy*” o responsabilità sociale dell'industria energetica, ed è inoltre noto che l'industria del comparto energetico si sta sviluppando sempre più negli ultimi anni, soprattutto a fronte del forte dibattito sul tema del rinnovabile, che tenta da anni di salvare il pianeta dai danni dell'inquinamento.

In economia e ingegneria energetica con il termine energia sostenibile (o energia verde) si considera quindi, quella modalità di produzione ed utilizzazione dell'energia che permette uno sviluppo sostenibile. Tale concetto ha tre componenti chiave, una dal punto di vista della produzione (e quindi legata alla produzione di energia rinnovabile), un'altra legata alla sua utilizzazione ovvero all'efficienza e al risparmio energetico ed infine l'ultima chiave legata all'impatto ambientale in termini di inquinamento (minimo, controllato o nullo).

Si tratta quindi di un approccio ampio che non riguarda solo la produzione energetica, ma anche il suo utilizzo, inserendosi pertanto in un'ottica complessiva di sviluppo sostenibile e di economia verde. Questo pone al centro dell'attenzione tale settore specie negli ultimi anni,

³⁸ La green economy è la prospettiva di un'economia che si misura con le grandi sfide in campo ambientale scommettendo sull'innovazione, sulla ricerca, sulla conoscenza. La ricerca GreenItaly fa il punto sullo stato dell'economia verde in Italia:dalle energie rinnovabili alla riconversione green dei comparti tradizionali del made in Italy. Symbola, Fondazione per le qualità Italiane. 2014

perché rispetto al passato, la produzione di energia, deve avvenire nel rispetto delle leggi e regolamenti imposti dalla Comunità Europea.

In particolare la Commissione Europea, ha presentato una comunicazione sulle energie rinnovabili in cui studia come ridurre i costi grazie a un approccio più coordinato a livello UE delineando la politica da attuare dopo il 2020. Si deve riuscire a generare più energia sfruttando il vento, il sole, le maree, la biomassa, le risorse idroelettriche e geotermiche perché questo aiuta l'UE a dipendere meno dalle importazioni di energia e a rilanciare l'innovazione e l'occupazione.

Sarebbe possibile far calare i costi favorendo la concorrenza sul mercato energetico dell'UE. La progressiva eliminazione delle sovvenzioni per i combustibili fossili e la revisione della tassazione dei prodotti energetici dovrebbero incentivare gli investimenti nelle tecnologie a basse emissioni di CO₂ (anidride carbonica).

In effetti l'industria energetica si sta trasformando rapidamente in tutto il mondo e l'Italia ad esempio è diventata un leader nelle rinnovabili, cambiando in pochi anni il fuel mix e passando da circa 3.000 grandi impianti a oltre 700.000 distribuiti sul territorio. Il 40% della produzione di elettricità arriva ormai da fonti rinnovabili³⁹. Le imprese del settore sono cresciute e sono competitive all'estero, dove investono sempre più.

Ricordiamo che con il termine energie rinnovabili si intendono forme di energia che si rigenerano in tempi brevi se confrontati con i tempi caratteristici della storia umana. Le fonti di tali forme di energia sono dette risorse energetiche rinnovabili e in generale sono risorse naturali.

Le energie rinnovabili sono forme di energia alternative alle tradizionali fonti fossili (che sono invece considerate energie non rinnovabili) e molte di esse hanno la peculiarità di essere "energie pulite", ovvero di non immettere nell'atmosfera sostanze inquinanti e/o climalteranti (quali ad esempio la CO₂). Per tale motivo, sono alla base della cosiddetta "politica verde". Inoltre le energie rinnovabili permettono l'uso di metodi sostenibili per il loro sfruttamento; in tal caso, il loro utilizzo non pregiudica le stesse risorse naturali per le generazioni future.

I produttori di energia devono quindi integrare nelle loro strategie l'approccio alla responsabilità sociale, devono cioè farsi carico delle preoccupazioni sociali che interessano il pianeta adottando delle risposte alle specifiche problematiche di sostenibilità; se non ragionassero in questo modo le imprese rischierebbero di non garantirsi un futuro roseo.

³⁹ Fonte: welfarenetwork; aprile 2016

Per questo motivo la scelta del campione è ricaduta sulle imprese facenti parte del settore energetico: “ il risparmio energetico rappresenta l’architrave della politica verde”. Quale settore più rappresentativo della Rsi.

È proprio l’esperienza maturata dalle imprese del settore energetico, specie alla luce delle recenti normative comunitarie, secondo le quali lo sviluppo della CSR dovrebbe essere guidato dalle imprese stesse.

Tuttavia ad esse dovrebbe essere concessa la flessibilità di innovare e di sviluppare un approccio appropriato alla loro situazione.

È come se ogni azienda dovesse cucire una mappa delle iniziative di Rsi che intende intraprendere, in base alle sue peculiarità e caratteristiche, per migliorare i propri risultati, e tale mappa non avrebbe senso se replicata su aziende di altro settore perché aventi caratteristiche diverse.

Nella formulazione delle ipotesi di ricerca su cui poter costruire il lavoro, ci rifacciamo ai risultati degli studi già presenti in letteratura sviluppati sul *business case* per la responsabilità sociale, per giungere ad un risultato definitivo sulla esistenza o meno della relazione tra iniziative di Rsi e performance d’impresa, Margolis e Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003) e Van Beurden e Gössling (2008), Burchi B. (2013)

E’ da tale costrutto che originano le seguenti ipotesi di ricerca.

Ipotesi 1

Secondo gli studiosi della responsabilità sociale, la diffusione di iniziative di carattere sociale, culturale, sportive, le donazioni, le manifestazioni a favore della collettività, quindi verso il territorio, garantiscono un miglioramento delle *performance* economiche dell’impresa, anche se non tutti gli studiosi della tematica, condividono queste affermazioni.

Per esempio Molteni (2004) verifica attraverso i suoi studi che esiste un tendenziale miglior risultato economico-finanziario per quegli investimenti in aziende socialmente responsabili. L’importanza dei diversi aspetti della Rsi crea quindi un novero di teorie che studia come gli stessi aspetti impattano sui risultati aziendali.

In particolare studiosi della Rsi come Barnett e Salomon (2006) nelle loro ricerche in materia hanno indagato e scoperto che le iniziative di carattere sociale influenzano i risultati finanziari; in effetti gli stessi sostengono che le iniziative che riguardano le relazioni con la comunità, quindi il territorio e le istituzioni migliorano le performance economiche, a

differenza di quelle iniziative o attività di tutela ambientale e dei lavoratori che al contrario comportano una flessione della redditività' (Barnett *et al.*,2006).

Dalla letteratura e dall'osservazione delle pratiche reali si denota che l'efficacia delle iniziative a carattere sociale sui risultati delle aziende si può valutare solo in un'ottica di lungo termine (Burchi B., 2013).

Questo induce a riflettere su come possa variare il risultato dell'impresa in funzione delle diverse caratteristiche della Rsi: ambiente, collettività ecc...

Tenuto conto della letteratura esistente, si ipotizza la presenza di una relazione positiva fra l'adozione di iniziative a sfondo sociale nei confronti della comunità.

H1 Le attività connesse alla categoria socio-collettività della RSI migliorano nel breve periodo le performance delle aziende italiane del settore energetico.

Ipotesi 2

Se si considera il crescente aumento delle leggi in tema di sostenibilità ambientale, che porta le imprese ad adottare misure di tutela e protezione dell'ambiente, la tematica dell'ambiente diventa parte integrante delle iniziative di Rsi. Ogni azienda di conseguenza nell'applicare misure di responsabilità sociale, deve tenere in considerazione la tutela dell'ambiente, in quanto qualsiasi effetto della produzione, soprattutto per quanto riguarda il settore energetico, può avere ripercussioni sullo stesso.

Negli ultimi anni i ricercatori e gli studiosi di Rsi indagano gli effetti delle pratiche o iniziative di Rsi in generale, (ovvero tutte quelle iniziative che coinvolgono sia la comunità, sia i collaboratori che lo stesso ambiente), sulle *performance* aziendali, mentre gli studi che analizzano singolarmente gli effetti delle iniziative ambientali sui risultati aziendali sono relativamente scarsi.

Nel dettaglio, Russo e Fouts (1997) riscontrano nell'orientamento al *green management*⁴⁰ una fonte di sviluppo di risorse e competenze ambientali, testando empiricamente come le imprese con più elevati livelli di prestazioni ambientali, presentassero superiori *performance*.

40 Nel corso degli ultimi anni, sulla base della crescente attenzione acquisita dalle problematiche ambientali, il termine "Green Management" ha assunto un significato sempre più ampio sino ad includere scelte ed azioni aziendali, spesso, anche molto distanti tra loro (Marcus e Fremeth, 2009): il risparmio energetico, le energie rinnovabili, l'abbattimento dell'inquinamento, la riduzione del consumo di risorse naturali, la riduzione della produzione di rifiuti, la possibilità di riciclare le risorse, le limitazioni del surriscaldamento climatico, la riduzione dell'impatto ambientale degli impianti di produzione, l'accrescimento della cultura ambientale d'impresa, l'utilizzo di fonti rinnovabili, lo sviluppo di nuovi prodotti eco-compatibili, l'impiego di processi e tecnologie avanzate dal punto di vista ambientale, la diffusione di sistemi di gestione ambientale e di etichettatura ecologica ed energetica, la rendicontazione ambientale, ecc.

L'interesse per un aumento delle iniziative sociali e ambientali secondo alcuni può portare beneficio in termini di un aumento del volume delle vendite (Ambec e Lanoie, 2008) ed incremento dei ricavi (Lev *et al.*, 2010), una riduzione dei costi (Porter e Linde, 1995) e del rischio finanziario (Orlitzky e Benjamin 2001; Godfrey *et al.* 2009) ed una migliore reputazione (Fombrun e Shanley, 1990; Brammer e Millington, 2005).

C'è chi sostiene inoltre che le iniziative sociali di carattere ambientale, quindi volte alla riduzione dell'inquinamento e del consumo di risorse naturali migliorano l'economicità delle imprese (Burchi 2013).

Tuttavia l'organizzazione di queste iniziative può portare ad un aumento dei costi che potrebbe essere superato solo nel medio lungo periodo.

In ragione di questo non si può dire che le iniziative ambientali hanno sempre effetti positivi sulle *performance*, in quanto andrebbero fatte alcune considerazioni specifiche, soprattutto in riguardo della specificità del settore dell'impresa di riferimento; questo in effetti implica che ogni impresa viste le sue caratteristiche peculiari contribuisce al malevolo fenomeno dell'inquinamento in modo diverso: ci saranno quindi imprese più attente e responsabili, che dedicano maggior cura alle iniziative ambientali, nonostante i costi, ed altre che, al contrario per contenere i costi spenderanno poco in queste iniziative.

H2 Le attività connesse alla categoria ambiente Rsi migliorano nel breve periodo le performance delle aziende del settore energetico.

Ipotesi 3

Generalmente quando si parla di iniziative a favore dei collaboratori interni all'azienda, si fa rientrare nel novero, tutta quella serie di iniziative che migliorano il benessere del dipendente all'interno dell'impresa.

Studi e analisi presenti in letteratura mostrano come un personale maggiormente motivato, felice e soddisfatto può contribuire, infatti, ad aumentare la qualità dei prodotti/servizi, migliorare la produttività, quindi i risultati aziendali riducendo conseguentemente i costi e il rischio d'impresa e aumentare i livelli di sicurezza (D. Cesaro 2013).

Oggi giorno i ritmi e le condizioni di lavoro producono spesso malcontento tra i lavoratori: la loro sofferenza, unita ad una conduzione poco responsabile dell'azienda, può generare dipendenti demotivati, stanchi e inefficienti, con gravi ripercussioni sulla produttività.

Le azioni precedenti possono essere accomunate intendendo il green management come una particolare "filosofia gestionale" che viene ad integrarsi nelle strategie ambientali delle aziende.

Numerosi ricercatori (Moskowitz, 1972; Parket & Eibert, 1975; Soloman & Hansen, 1985) hanno riscontrato che le iniziative di Rsi a favore dei collaboratori producono effetti positivi alla produttività dell'azienda. In effetti gli stessi sostengono che se si migliorano le condizioni di lavoro si ottiene di conseguenza un aumento della produttività.

Maggiori sono gli incentivi, anche sotto forma di salari, più si ottiene un aumento della produttività dei lavori, anche se, questo genera costi, poiché un miglioramento della qualità dei prodotti genera a sua volta *cash flow* positivi che possono coprire i costi associati.

H3 Le attività connesse alla categoria iniziative in favore dei collaboratori migliorano nel breve periodo le performance delle aziende del settore energetico.

Ipotesi 4

Se valutate in un'ottica complessiva, le iniziative di Rsi che siano di carattere socio collettivo, ambientale o in favore dei collaboratori, per buona parte degli studiosi in letteratura, è ormai risaputo che, conducono ad un miglioramento dei risultati aziendali.

D'altro canto un altro ordine di studiosi, contrariamente ai precedenti conclude le sue tesi, supportandone il pensiero opposto.

In particolare Molteni (2004) verifica attraverso i suoi studi che esiste un tendenziale miglior risultato economico-finanziario per quegli investimenti in aziende socialmente responsabili.

Il pensiero di altri studiosi converge nella direzione opposta; ad esempio Friedman (1962), suggerisce come le imprese socialmente responsabili risultano meno competitive perché sostenere i costi necessari alla realizzazione di pratiche di responsabilità sociale, incide direttamente sui profitti, provocandone una netta diminuzione.

Tuttavia, numerosi studi empirici mostrano un legame positivo tra i due fattori, sostenendo che i costi effettivi di responsabilità sociale vengono coperti dai benefici che questi generano, soprattutto in un orizzonte di medio-lungo periodo (D'Arcangelis M. 2011).

Van Beurden e Gosling (2008) dimostrano attraverso un'attenta revisione della letteratura, che la Rsi consente di raggiungere concreti benefici economici.

Piercarlo Mggiolini (2012) attraverso i suoi studi conclude che, nella maggioranza dei casi, "la Rsi paga".

Secondo un gruppo di lavori esiste al contrario una relazione negativa tra iniziative di Rsi e *performance* (Ingram R. e Frazier K. 1980; Friedman M. e Jaggi B. 1986; Waddock S. A. e Graves S. A. 1997).

Altri studiosi come Saloman R. e Hansen K. (1985) riscontrano che la Rsi è positivamente correlata alle *performance* di impresa.

Più nello specifico, Preston L. e O'Bannon D. (1997) individuano una relazione positiva tra iniziative di RSI e *performance* finanziaria.

Ancora Orltzky et al.,(2009) ne esplicitano in un lavoro empirico la relazione positiva, mentre B. Arru (2013) descrive come le iniziative di Rsi accrescono il valore d'azienda.

Tutti questi lavori però e molti altri, sono focalizzati su aziende di diverso settore. Non riscontriamo tentativi di analisi su uno specifico settore o su aziende di un solo paese, visto che i problemi legati all'analisi scaturiscono proprio dal fatto che, condurre analisi infrasettoriali o su aziende di diversi paesi può portare problematiche di campionamento.

Addirittura si riscontrano analisi improntati nella fattispecie del *case study* che prendono in esame una sola azienda.

Sostanzialmente, attraverso questo lavoro introdurremo nella letteratura esistente un **contributo nuovo**; l'analisi sarà concentrata sul settore Energetico e nello specifico, sulle aziende italiane quotate del settore dell'energia elettrica, con lo scopo di dimostrare che, aziende del medesimo comparto, caratterizzate dalle stesse peculiarità e caratteristiche, possono organizzare e progettare iniziative simili e che abbiano influenza positiva sui risultati aziendali.

H4: Le iniziative di responsabilità sociale nel loro complesso influenzano nel breve periodo positivamente le performance economiche delle imprese del settore energetico.

2.6 La Metodologia di Ricerca

Nel presentare l'analisi di ricerca verrà impiegato un modello econometrico molto utilizzato nelle analisi empiriche: il panel.

Attraverso questo modello si potranno prevedere i valori di una variabile dipendente o risposta (quantitativa) a partire dai valori di una o più variabili indipendenti o esplicative. L'utilizzo di questo tipo di modello è dettato dal fatto che se si considerassero delle stime basate sui minimi quadrati (Ols) si potrebbero ottenere delle stime distorte, per questo per ovviare a eventuali problemi di eterogeneità si applica un "*fixed effect panel model*".

In particolare si verificherà la relazione tra iniziative di responsabilità sociale e *performance* aziendali, ovvero come la prima variabile influenza la seconda, in quanto connessi tra di loro da legami causali.

Dai dati presenti nei precedenti lavori della letteratura emerge come molti e differenti sono i fattori che influenzano il rapporto tra Rsi e risultati d'impresa (Rondinelli *et al.*, 2000).

Alcuni fattori sono relativi ad aspetti interni dell'azienda come il settore, altri a caratteristiche esterne o del mercato o contesto di riferimento, ecc..; ecco perché si parla di multidimensionalità della Rsi.

È necessario quindi fare molta attenzione a queste variabili e per rendere più sicura e precisa la stima, bisognerebbe inserire qualche variabile di controllo nel modello econometrico ed utilizzarla insieme alle variabili quali categorie (o dimensioni) di Rsi, per riscontrare eventuali influenze di queste sulle *performance* d'impresa.

Il modello è esplicitato dalla seguente relazione:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \times_{1i} + \beta_2 \times_{2i} + \dots + \beta_n \times_{ni} + \varepsilon_i \quad (1)$$

i rappresenta il numero delle osservazioni, ovvero delle aziende incluse nel campione;

X1 è l'indicatore di responsabilità sociale;

X2, ..., Xn sono le variabili di controllo;

ε è l'errore, il residuo della stima, che deve essere minimizzato, attraverso l'opportuna stima dei coefficienti **β**.

Nello specifico si utilizzeranno dei dati panel i quali contengono osservazioni su multiple entità, dove ciascuna entità è osservata in più momenti.

I dati su 17 imprese italiane quotate in borsa, relativamente al settore dell'energia elettrica, osservate negli anni 2012, 2013, 2014, 2015, per un totale di 68 osservazioni si riferiscono ad un solo paese quale l'Italia, un solo specifico settore quale quello dell'energia, prendendo a riferimento i soci membri dell'associazione Assoelettrica⁴¹.

Come periodo di analisi è stato preso in considerazione il periodo di tempo che va dall'esercizio 2012 all'esercizio 2015, perché, la Commissione Europea nel 2011 ha pubblicato il nuovo Libro verde (dopo 10 anni dal precedente), al fine di rinnovare il concetto

⁴¹ Assoelettrica è l'Associazione Nazionale delle Imprese Elettriche che riunisce circa 80 imprese che operano nel libero mercato assicurando oltre due terzi dell'energia elettrica generata sul territorio nazionale. Inoltre persegue la tutela degli interessi delle imprese elettriche collocate sul territorio ed aderisce a Confindustria, assumendo il ruolo di componente del sistema di rappresentanza dell'industria italiana.

di responsabilità sociale, che viene vista in un'ottica nuova, ovvero per gli effetti che produce sulla società.

L'intento quindi, è quello di analizzare i dati delle imprese a partire dall'anno successivo al 2011, ossia il 2012, fino ai dati più recenti, ovvero quelli dell'anno 2016.

Si nota nell'analisi come le iniziative di Rsi esplicano il loro effetto in tale periodo, probabilmente perché le aziende si sentono più motivate e quasi obbligate a tenere un comportamento più responsabile per gli effetti che possono produrre sulla società in generale.

Nello specifico nel modello vengono utilizzati gli indicatori contabili Roa (Return on Assets), Roe (Return on Equity Total), Roi (Return on invested Capital) come **variabili dipendenti**, le quali descrivono l'andamento economico o meglio le *performance* dell'attività aziendale.

Dall'altro lato come **variabile indipendente** viene utilizzato l'indicatore di Rsi come somma delle singole iniziative delle varie dimensioni o caratteristiche, quali ambiente, collaboratori e socio-collettività.

Infine come **variabili di controllo** sono inserite alcune dimensioni quali: il fatturato (net sales), il totale delle attività (size), il totale dei debiti (total debt), i dividendi (dividend), i flussi di cassa (cash flow).

2.7 Il Campione

Il campione oggetto di analisi è rappresentato da aziende dell'industria energetica Italiana quotate, presenti sul database Datastream⁴² facenti parte dell'associazione Assoelettrica, per un periodo temporale che va dall'anno 2012 all'anno 2015.

Il periodo iniziale dell'analisi come discusso nel paragrafo precedente, parte dall'anno 2012 perché l'anno precedente, ovvero il 2011, la Commissione Europea ha riproposto un nuovo concetto di Rsi, più incline agli aspetti sociali, tramite il nuovo Libro Verde.

Le informazioni per l'individuazione dello stesso sono state reperite online, in modo specifico sui siti internet delle aziende oggetto di stima, nella sezione dedicata alla sostenibilità, relativamente alla responsabilità sociale d'impresa.

Avendo individuato l'ambito e la fonte dei report da analizzare si è proceduto al campionamento.

⁴² Datastream è una banca dati fattuale prodotta da Thomson Reuters di ambito economico finanziario tra le più importanti a livello internazionale. La banca dati è a copertura geografica mondiale, è aggiornata quotidianamente e l'arco cronologico varia per ogni serie. I dati sono scaricabili in serie storiche direttamente su foglio Excel.

Nello specifico sono state analizzate 80 imprese del settore energetico Italiano, facenti parte dell'associazione Assoelettrica.

Le aziende del campione, differentemente dalle precedenti ricerche empiriche che classificano le aziende per tipologia di settore industriale, sono state scelte appositamente dallo stesso settore di appartenenza.

Aziende che hanno investito in business energetici rimanendo sensibili alle problematiche di responsabilità sociale, nel rispetto dell'ambiente, dei lavoratori e della società esterna.

In effetti, mentre negli studi precedenti sono stati costruiti campioni opportunamente adattati alle classificazioni settoriali previste dal mercato regolamentato italiano, (quindi aziende di differente settore) in questo campione si riscontrano solo aziende del settore energetico. Inoltre la maggior parte degli studi che si è occupata di Rsi e *performance* aziendali, ha valutato campioni su contesti europei e internazionali.

Precisiamo quindi che quello che si riscontra allo stato dell'arte sono: analisi infrasettoriali e per diversi contesti geografici .

Tra queste aziende sono state scartate tutte le non quotate, mentre sono state elette a campione solo quelle quotate presenti sulla banca dati Datastream.

Tra tutte le aziende italiane del settore energetico, la scelta delle quotate, è derivata dal rispetto di alcuni obblighi informativi in grado di assicurare l'accesso ai report individuati, e perché di queste è stato possibile reperire le informazioni sulla Rsi e i dati economico-finanziari necessari all'analisi.

Per tale motivo quindi sono state escluse tutte le aziende non quotate e non operative dal punto di vista industriale.

Infatti per molte delle aziende scartate dal campione, si riscontra l'impossibilità di trovare dati sul tema oggetto di analisi, ed addirittura non sono rilevabili informazioni sui dati economico-finanziari.

Al contrario le aziende che fanno parte del campione, hanno sul loro sito web una pagina dedicata interamente alla Rsi ed a tutte le iniziative o aspetti ad essa collegati, oppure ad aspetti che ne fanno parte e riconducono al concetto della sostenibilità, come l'ambiente, la salute, il territorio, la sicurezza ecc....

In una sezione specifica del sito Assoelettrica, è riportato l'elenco degli associati. In particolare sono presenti differenti tipologie di società di capitali tra cui gruppi quotati e aziende non quotate. In effetti la maggior parte del campione è rappresentato da aziende di media-grossa dimensione tra cui gruppi corporate, che sono periodicamente impegnati ad

attuare iniziative di Rsi e pubblicare i documenti economico-finanziari, necessari all'analisi ed anche quelli relativi alla sostenibilità, come il bilancio sociale.

La scelta di un campione di aziende italiane è stata motivata dall'assenza di recenti analisi empiriche su aziende italiane di un solo settore; tale condizione è rintracciabile negli studi già effettuati sull'argomento e presenti nella letteratura, (Garzella S., Fiorentino R, D'Antonio C., 2011).

La dimensione contenuta del campione come dimostrato da altri tentativi di studio simili o affini, è dovuta al fatto che, le aziende di piccola dimensione non pubblicano il bilancio sociale, ed inoltre sono poco propensi ad attuare iniziative di Rsi.

Il campione finale comprende quindi 17 imprese appartenenti allo stesso settore, in quanto solo di queste 17 è stato possibile reperire tutte le informazioni necessarie all'analisi.

In particolare i dati scaturiscono dalla lettura e analisi dei documenti, quali il bilancio sociale o report di sostenibilità, il report sulla corporate governance, il codice etico, la dichiarazione ambientale o le sezioni dei siti internet che trattano delle iniziative di Rsi e qualsiasi altro documento ufficiale prodotto dalle aziende, che fornisca informazioni sulle variabili di interesse.

Tutte le informazioni reperite si riferiscono ad aziende presenti sul territorio nazionale con il fine di creare una lista di imprese energetiche italiana più estesa possibile, rappresentativa dell'intera popolazione.

Ricordiamo che in statistica, per popolazione (o collettivo statistico o aggregato) si intende l'insieme degli elementi che sono oggetto di studio, ovvero l'insieme delle unità (dette unità statistiche) sulle quali viene effettuata la rilevazione delle modalità con le quali il fenomeno studiato si presenta.

Il procedimento per la selezione delle aziende campione si è articolato in tre step:

- nel primo step è stato individuato il gruppo di aziende quotate socie dell' associazione Assoelettrica, escludendo le non quotate;
- nel secondo step si è proceduto a reperire per le aziende quotate tutte le informazioni necessarie attraverso il sito web, controllando se esistesse o meno una sezione dedicata alla sostenibilità, e analizzando i relativi documenti presenti
- nel terzo ed ultimo step sono state conteggiate tutte le aziende che organizzano e mettono in atto iniziative di Rsi.

Per rendere più consistente il campione sono stati eliminati gli outliers durante la selezione, inoltre i valori estremi di tutte le variabili sono stati sostituiti dai dati presenti ai percentili 1% e 99%.

Per giungere quindi alla costruzione definitiva del campione, è stato necessario analizzare i siti web delle aziende e leggere ciascun tipo di documento o report contenente le informazioni sulle iniziative di Rsi che ogni impresa attua, e conteggiarle numericamente ossia una per una. Anche questo rappresenta un **contributo nuovo** finora non presente in letteratura: la quantificazione numerica delle iniziative per ciascuna impresa oggetto dell'analisi.

Dopo aver conteggiato una per una le iniziative per categoria di riferimento, ogni informazione relativamente alle aziende è stata trasferita su un foglio di lavoro costruito per ogni impresa che riportava il nome dell'azienda, la tipologia aziendale, il numero di iniziative di Rsi catalogate in base alla categoria di interesse: ambientale, collaboratori e socio-collettività.

Come detto innanzi i dati sono riferiti agli esercizi dal 2012 al 2015, per verificare meglio gli effetti delle disposizioni dettate dalla Comunità Europea, dopo la pubblicazione del libro verde del 2011.

Ad una prima fase di raccolta dei dati ne è seguita una seconda di omogeneizzazione, al fine di rendere le informazioni tal volta denominate o classificate in maniera differente, comparabili fra le diverse aziende del campione.

Nello specifico ogni singola iniziativa di responsabilità sociale è stata inserita sul foglio di lavoro, relativamente alla categoria di riferimento quale: ambiente, socio-collettività e collaboratori.

All'interno di ogni categoria poi, le varie iniziative sono state raggruppate per tipologia e conteggiate una ad una. In tal modo sono stati costruiti i tre sottoindicatori che sono serviti nell'analisi del campione per la costruzione dell'indicatore finale di Rsi.

Il sito web *Assoelettrica* è stato il primo riferimento. *Assoelettrica* è l'Associazione Nazionale delle Imprese Elettriche che riunisce circa 80 imprese che operano nel mercato assicurando la fornitura dell'energia elettrica generata sul territorio nazionale.

In particolare l'associazione persegue la tutela degli interessi delle imprese elettriche collocate sul territorio ed aderisce Confindustria, assumendo il ruolo di componente del sistema di rappresentanza dell'industria italiana.

La maggior parte delle aziende appartenenti all'associazione rendicontano le iniziative di responsabilità sociale sviluppate, e pubblicano con continuità i rendiconti economico-finanziari.

In particolare, la successiva analisi ha evidenziato che l'eccellenza produttiva di queste aziende si riflette anche nella maggior diffusione di pratiche e di iniziative socialmente responsabili.

In merito alla scelta del settore, la responsabilità sociale è un fenomeno da tempo integrato dall'industria energetica e molti dei suoi *leader* si dimostrano tali anche in questo campo.

Molti studiosi nei loro scritti, (Rondinelli et al., 2000) danno una spiegazione al perché si rintracciano campioni contenuti, ed in particolare affermano che la ragione di questa peculiarità è dovuta alla “*multidimensionalità* del concetto di Rsi.”

Altri (Lindgreen et al., 2009) sostengono che, il motivo che origina un campione così contenuto, dipende dal fatto che la Rsi comprende molte attività diverse, tra le quali l'imprenditore può scegliere per la sua azienda in riferimento al livello di Rsi che vuole ottenere ma che sono riscontrabili solo su certe imprese di grosse dimensioni.

Per misurare correttamente tutti gli aspetti e le iniziative di Rsi (Freedman et al., 1982; Griffin et al., 1997; Ullman, 1985; Wood et al., 1995) bisognerebbe sviluppare un sistema di valutazione che tenga conto della multidimensionalità.

La multidimensionalità della Rsi (Salzmann et al., 2005) limita in un certo senso la validità dei risultati raggiunti perché può essere analizzata solo per piccoli campioni.

La natura multidimensionale della RSI sta proprio in questo: l'impresa coinvolge diversi attori in modo più o meno continuo, diversificato e formalizzato.

Un approccio di RSI implica di interagire in modo nuovo e innovativo verso *stakeholder* diversi in relazione ad altrettante diverse tematiche etiche, sociali e/o ambientali⁴³. Quindi ogni settore deve essere valutato diversamente in ragione della multidimensionalità della Rsi.

2.8 L'indicatore di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) come variabile indipendente

L'indicatore di Responsabilità Sociale misura il livello di responsabilità sociale implementato dalle imprese quotate del settore energetico, rappresentato con una variabile dummy “D_RSI” che assume valore pari a 1 quando all'interno delle imprese vengono svolte un numero rilevante di iniziative sociali (superiore al valore mediano) e valore pari a 0 altrimenti.

Per la costruzione dell'indicatore, il primo passo è stato quello di determinare tutte le iniziative o attività definibili socialmente responsabili avviate da ogni gruppo energetico appartenente al campione individuato e suddividerle in tre categorie che in letteratura nella maggior parte dei casi vengono definite dimensioni, quali:

- ambiente;

⁴³ Mattiazzi G. | DGR.448/2014: “Imprese responsabili, imprese più innovative e più competitive” - Progetto di modellizzazione cod. 1348/1/1/448/2014 – Report Treviso e Belluno

- socio-collettività;
- collaboratori.

Tale ricognizione ha preso in esame gran parte delle attività e degli strumenti già utilizzati in letteratura per studi simili (ed è stata integrata con altre informazioni riportate sui siti internet delle aziende, alla sezione dedicata alla responsabilità sociale, e contenute nei report sociali o di sostenibilità scaricabili, nelle dichiarazioni ambientali, ecc...

In particolare, sono state scelte le iniziative quantitativamente rendicontate, ovvero quante iniziative sono state svolte in quella particolare attività. Ad esempio in materia ambientale quante iniziative di ottimizzazione e riciclaggio di rifiuti sono state fatte, quante iniziative di risparmio energetico sono state attuate ecc., ecc... stesso procedimento per le altre due categorie.

Nello specifico sono state contate una per una, tutte le iniziative che fanno parte dell'area di interesse.

Le tre categorie sono state definite sulla base di precedenti analisi presenti in letteratura, (Motta C. 2010, Burchi B. 2013, Arru B., Ruggieri M. 2016,), che coinvolgono i principali *stakeholder* a cui le aziende devono manifestare le varie iniziative di responsabilità sociale.

Una categoria definita **ambiente** in cui rientrano tutte le iniziative che l'azienda rendiconta, per cercare di migliorare e tutelare il territorio dai danni dell'inquinamento.

Una categoria definita **socio-collettività**, che riguarda il territorio sociale le istituzioni e la cultura, in cui rientrano le iniziative di sensibilizzazione, sociali, culturali, sportive che coinvolgono i cittadini, la comunità in generale, per implementare il senso di Rsi.

Infine una categoria definita **collaboratori**, relativa al personale interno alle aziende, in cui rientrano tutte le iniziative che migliorano i rapporti tra azienda e dipendente e creano armonia e benessere sul luogo di lavoro creando equilibrio tra lavoro e vita privata.

Per ogni tipo di categoria sono state rilevate quantitativamente le iniziative di RSI.

Ogni categoria poi, è stata oggetto di stima singolarmente rispetto alle altre: ad esempio è stato stimato l'effetto della categoria collaboratori separatamente dalle altre due, e così a seguire è stata fatta la medesima cosa con le altre due categorie.

Successivamente le tre categorie sono state stimate congiuntamente arrivando alla costruzione dell'indicatore totale di Rsi.

Sostanzialmente la costruzione dell'indicatore di RSI è stata determinata come somma delle suddette iniziative all'interno di ogni sottocategoria. Tale indicatore è stato considerato come una variabile dummy.

La costruzione della variabile dummy “D_RSI” quindi in definitiva è data dalla somma delle iniziative delle tre categorie: ambiente, collaboratori e socio-collettività.

Nello specifico nella tabella 2.1, sono riportate le tre categorie considerate sottoindicatori, utili alla costruzione dell’indicatore “D_RSI” .

Tabella 2.1: Categorie della RSI

<i>Dimensione o Categoria della Rsi</i>	<i>Descrizione</i>
Collaboratori	Iniziative destinate a migliorare le condizioni sociali e di lavoro dei collaboratori
Ambiente	Iniziative volte a tutela e salvaguardia dell’ambiente al fine di ridurre gli impatti ambientali
Socio-collettività	Strumenti e iniziative di comunicazione agli <i>stakeholder</i> , ogni forma di relazione con il territorio socio-culturale, di tutela dei diritti umani e di valorizzazione del patrimonio stesso.

In tabella 2.2 invece, sono riportati tutti gli aspetti rilevati e quantitativamente numerati per la costruzione dei sottoindicatori di Rsi, ovvero delle tre categorie della Rsi intese come variabili indipendenti.

Tabella 2.2: Aspetti rilevati per la costruzione delle variabili indipendenti

Politiche Gestione Personale
Incentivi, carriere, competenze
Formazione
Tutela contro discriminazione al momento dell’assunzione (donne, disabili, gruppi etnici, ecc)
Norme salute e sicurezza
Equilibrio tra lavoro e vita privata (asili nido, orari lavoro flessibile, ecc)

Politiche Ambientali
Risparmio energetico
Ottimizzazione e riciclaggio rifiuti
Ottimizzazione e adeguamento anti-inquinamento impianti
Prevenzione e tutela inquinamento

Politiche Sociali e Istituzioni della Comunità Locale
Donazioni, sponsorizzazioni
Formazione tramite stage o apprendistato ai giovani
Progetti istruzione e ricerca (scuole e università),
Iniziative sportive

2.9 La Variabile Dipendente: le Performance d'Impresa (Roa, Roe, Roi)

La variabile dipendente è quella grandezza economica, sulla quale viene analizzata l'esistenza di una relazione tra *performance sociale* ed economica dell'impresa.

Per rimanere in linea con gli studi presenti in letteratura sul medesimo tema, sono stati scelti gli indicatori tipici di bilancio più utilizzati nelle ricerche di questo tipo.

In particolare gli indici più ricorrenti sono il Roa, che nella maggior parte dei lavori viene utilizzato come unico indice di *performance*, (McWilliams *et al.*, 2000, Peters *et al.*, 2009, Nigro C. Petracca M. 2016) mentre in alcuni casi viene utilizzato congiuntamente ad altri (Mishra e Suar 2010).

Meno ricorrenti, ma non per questo meno importanti, sono invece il Roe ed il Roi, (Mayer-Sommer *et al.*, 1996; Becchetti *et al.*, 2008). Anche se questi indici prevedono diversi metodi di calcolo, si è cercato di utilizzare un metodo standard per rendere più omogenea l'analisi.

Nella tabella 2.3 sono descritti gli indicatori contabili utilizzati come variabili dipendenti del modello, la tipologia, il metodo di calcolo e la definizione.

Tabella 2.3: Descrizione delle variabili dipendenti

Indicatore	Tipologia	Metodo di calcolo	Definizione
Roa	Accounting-Based	Reddito operativo/totale Attivo x100	Indica la capacità dell'impresa di ottenere un flusso di reddito dallo svolgimento della propria attività. Ovvero il rendimento percentuale conseguito dagli investimenti aziendali.
Roe	Accounting-Based	Reddito Netto/Patrimonio Netto x100	Misura in termini percentuali il rendimento globale dell'impresa per i portatori di capitale di rischio
Roi	Accounting-Based	Risultato operativo/Capitale investito netto operativo	Rappresenta la redditività degli investimenti

2.10 Le variabili di controllo: Size, Debt, Cash Flow, Dividend, Net Sales.

Al di là dell'aspetto teorico o di casi di ricerca particolari, è abbastanza irrealistico pensare che i fenomeni possano essere spiegati nei termini di poche variabili indipendenti, soprattutto nel campo delle scienze sociali, dove la presenza di molti fattori né necessari né sufficienti è la regola, e niente affatto un'eccezione (Chiorri C. 2014). Per questo motivo per rendere più significativa e attendibile l'analisi vengono inserite nella costruzione del modello delle cosiddette variabili di controllo. Nello specifico si riportano quelle più utilizzate negli studi già effettuati in letteratura sulla Rsi:

- Size che descrive la dimensione dell'azienda;
- Debt indica il livello dell'indebitamento;
- Cash Flow indica i flussi di cassa generati dalle imprese;
- Dividend indica i dividendi pagati dalla società ai soci;
- Net Sales indica il fatturato aziendale .

2.11 Specificazione e analisi del modello

$$PERF = \beta_0 + \beta_1 Rsi + \beta_2 Size + \beta_3 Debt + \beta_4 Cash Flow + \beta_5 Dividend + \beta_6 Net Sales + \varepsilon \quad (2)$$

L'espressione (2) viene applicata per determinare la relazione tra le *performance* dell'impresa e le iniziative di responsabilità sociale, considerando i valori delle variabili indipendenti. Nella fattispecie viene stimato l'impatto della Rsi sui risultati aziendali.

Nello specifico in tabella 3.1 vengono riportate dettagliatamente attraverso breve descrizione, le variabili utilizzate nel modello quali:

- *Performance* (Roa, Roe, Roi) indicata come variabile dipendente del modello, di cui viene descritta la modalità di calcolo. Sono stati scelti come riferimento gli indicatori tipici dell'analisi di bilancio, calcolati con un metodo standard riconducibile a specifiche voci di bilancio, in quanto ne esistono differenti metodologie di calcolo. Per

rendere più omogenea e uniforme la stima sono stati scelti i metodi di calcolo illustrati in tabella.

- Rsi quale indicatore di Responsabilità sociale dato dalla somma delle tre categorie di Rsi, espresso sotto la forma di variabile dummy.
- Variabili di controllo come Size, Debt, Cash Flow, Dividend e Net Sales.

Per ogni variabile discussa si trova comunque una ulteriore descrizione nella tabella 1 dell'appendice.

Tabella 2.4 Descrizione variabili usate nel modello

Variabile	Descrizione	Definizione
Performance	Roa (%)	Reddito operativo/totale Attivo X100
	Roe(%)	Reddito Netto/Patrimonio Netto X100
	Roi(%)	Risultato operativo/Capitale investito netto operativo
Rsi	Indicatore totale di Rsi	
Iniziative Socio-collettività	Sotto-indicatore di Rsi relativo alla dimensione Sociale	
Iniziative Ambiente	Sotto-indicatore di Rsi relativo alla dimensione Ambiente	
Iniziative Collaboratori	Sotto-indicatore di Rsi relativo alla dimensione interna	
Size	Totale attività	
Debt	Totale debiti	
Cash Flow	Flussi di cassa	
Dividend	Dividendi	
Net Sales	Fatturato totale	

In particolare nella costruzione del modello le variabili utilizzate per misurare le *performance* d'impresa sono i tre indicatori contabili Roa, Roe e Roi, che come discusso in precedenza, rappresentano le variabili più utilizzate nelle analisi presenti in letteratura.

Il **Roa** indice di bilancio che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta, ci consente di capire, come un'azienda può agire in base a ciò che possiede, prescindendo dalla forma di finanziamento messa in atto. È molto utile per paragonare aziende concorrenti che fanno parte di uno stesso settore.

Il **Roe** invece è un indice di redditività del capitale proprio, viene utilizzato per verificare il tasso di remunerazione del capitale di rischio, ovvero quanto rende il capitale conferito all'azienda dai soci.

L'indicatore può essere considerato come una sintesi dell'economicità complessiva, valutando come il management sia riuscito a gestire i mezzi propri per aumentare gli utili aziendali.

Il **Roi** infine è un indice di bilancio che indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

Sostanzialmente attraverso questi indici riusciamo a valutare la redditività aziendale quindi in altri termini le performance economiche o reddituali d'impresa.

Riguardo alla variabile indipendente principale, nel modello viene utilizzato l'**indicatore di RSI "D RSI"**, calcolato come "somma dei sottoindicatori di Rsi" quali iniziative socio-collettività, iniziative ambientali e iniziative collaboratori. La variabile indipendente è calcolata come *Dummy*, che assume valore pari a 1 quando all'interno delle imprese vengono svolte un numero rilevante di iniziative sociali, (superiore al valore mediano) e valore pari a 0 altrimenti; essa serve per valutare quantitativamente le iniziative intraprese ed adottate dalle aziende in tema di responsabilità sociale; quindi calcolato valutando la mediana delle iniziative contenute nei sottoindicatori delle categorie **ambientale, socio-collettività e collaboratori** per ogni impresa campione.

I sottoindicatori **ambiente, socio-collettività e collaboratori** sono inoltre inseriti in un primo momento della stima, come variabili indipendenti singolarmente, allo scopo di verificare, quali iniziative, influenzano le *performance*, contrariamente a quando invece vengono sommate e considerate congiuntamente sotto l'indicatore di Rsi;

Per controllare gli effetti *firm-specific*, nel modello vengono inserite alcune **variabili di controllo**: Size, Debt, Cash Flow, Dividend, Net Sales.

La variabile **Size** misurata come logaritmo delle attività totali, è importante nella valutazione, perché mette in risalto come le dimensioni dell'azienda possano influenzare le *performance* delle imprese che mettono in atto un maggior numero di iniziative di Rsi.

La variabile **Debt** esprime i debiti totali che l'azienda ha in essere, ovvero come il livello di indebitamento, può influenzare i livelli di *performance* avendo l'impresa la capacità di creare e attivare iniziative di Rsi.

La variabile **Cash Flow** rappresenta uno strumento utilizzato per calcolare i flussi di cassa generati dalle attività.

La variabile **Dividend** esprime l'importo totale dei dividendi, pagati per ciascun anno, ed è data dalla somma degli utili, distribuiti nell'anno di riferimento. Si può ipotizzare che le imprese che pagano dividendi hanno migliori *performance*, in quanto tutelano gli interessi degli azionisti interessati ai dividendi.

2.12 Analisi dei risultati

Sono stati esaminati tutti i bilanci e i documenti delle aziende italiane quotate, operanti nei settori che producono energia elettrica. Ricordiamo che il periodo temporale di riferimento per la stima del modello, va dal 2012 al 2015. Questi elementi hanno fornito i dati necessari alla stima.

Nella tabella 1 riportata a seguire, vengono presentate le principali statistiche descrittive per il campione di imprese oggetto di analisi.

Tabella 2.5 Statistiche Descrittive del Modello

Variabili	Media	Deviazione Standard	1° Quartile	Mediana	3° Quartile
Roa	0.02	0.03	0.01	0.03	0.04
Roe	0.04	0.13	0.01	0.05	0.146
Roi	0.03	0.07	0.02	0.03	0.05
Size	24.100.000	45.900.000	1.790.000	6.660.000	15.300.000
Debt	0.38	0.20	0.24	0.38	0.50
Cash flow	1.660.000	3.520.000	7.280.800	39.575.350	1.060.000
Dividend _	485.133.91	1.050.000	5,240.00	76,000.00	204000.00
Net_ sales_	13.900.000	29.300.000	1.340.000	3.480.000	7.260.000
Iniz. Socio-Collettività	40.10	32.18	21.00	31.00	0.077
Iniz. Ambientali	31.54	31.26	13.50	20.00	45.50
Iniz. Collaboratori	24.01	19.25	12.00	17.00	31.00

I risultati che emergono dalla tabella sono abbastanza immediati e confermano come, effettivamente, le imprese abbiano una maggiore predilezione nell'organizzare azioni o iniziative della categoria socio-collettività.

Con riferimento alle tre categorie della Rsi, i risultati indicano che, in media nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale, le aziende osservate intraprendono:

- **40** iniziative relativamente alla categoria *socio-collettività*;
- **32** iniziative della categoria *ambientale*;
- **24** iniziative a favore dei *collaboratori*.

È evidente che, l'orientamento del management aziendale si sposta in favore di quelle iniziative che, sono più indirizzate verso gli *stakeholder* esterni quali: il territorio, le istituzioni culturali, sociali, le scuole, le associazioni ecc...

Possiamo quindi dire, a conferma dei risultati ottenuti che nelle strategie aziendali, nell'ambito della sostenibilità, c'è una predilezione per tutte quelle iniziative che rientrano nella categoria "socio-collettività".

La tabella 3.2 riportata a seguire, illustra la matrice di correlazione fra le variabili.

In particolare nessuna delle tre categorie di iniziative sembrerebbe influenzare in modo significativo il valore d'impresa.

Tabella 2.6 Matrice di Correlazione fra le Variabili.

Variabili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 ROA	1,0000										
2 ROE	0,8786*	1,0000									
3 ROI	0,9304*	0,8620*	1,0000								
4 Size	-0,0172	0,0345	-0,0356	1,0000							
5 Debt	0,1058	-0,1613	-0,1021	-0,1585	1,0000						
6 Cash flow	0,0489	0,0736	0,0249	0,7604*	-0,1828	1,0000					
7 Dividend	0,0156	0,0544	-0,0087	0,8181*	-0,1744	0,8416*	1,0000				
8 Net_sales	-0,0335	0,0010	-0,0390	0,7396*	-0,2601*	0,7776*	0,8567*	1,0000			
9 Iniz._socio-collettività	0,1282	0,1069	0,1165	-0,0483	-0,1722	-0,0595	-0,0946	-0,0589	1,0000		
10 Iniz._ambientali	-0,1959	-0,0813	-0,2080	-0,0563	-0,1046	-0,0651	-0,1120	-0,0632	0,4913*	1,000	
11 Iniz._dipendenti	0,0743	0,1391	0,0538	0,1823	-0,0894	0,1201	0,0331	0,1069	0,5395*	0,4318*	1,000

2.13 Verifica delle Ipotesi

In questa sezione, e nello specifico nella tabella 2.7, vengono illustrati e descritti i risultati delle analisi.

I dati che scaturiscono dallo studio, forniscono le risposte alle ipotesi fatte precedentemente.

In particolare viene valutata la capacità delle aziende italiane quotate del settore energetico di attuare iniziative di Csr di diverso tipo, e di come queste possano influenzano le loro *performance* economiche

Tabella 2.7 Risultati della Ricerca

VARIABLES	(1) col ROA	(2) col2 ROE	(3) col3 ROI	(4) col4 ROA
Size	0.0216** (0.008)	0.0570** (0.027)	0.0338** (0.014)	0.0187** (0.007)
Debt	-0.0105 (0.120)	0.0396 (0.299)	0.0587 (0.174)	0.0730 (0.133)
Cash-Flow	0.374*** (0.088)	1.605*** (0.304)	0.895*** (0.161)	0.284*** (0.101)
Dividend	-0.429 (0.647)	-2.398 (2.201)	-0.896 (1.171)	-0.360 (0.739)
Net Sales	0.0406*** (0.008)	0.141*** (0.027)	0.0745*** (0.014)	0.0414*** (0.009)
Iniziative_Socio-Collettività	0.0006* (0.000)	0.0024** (0.001)	0.0011* (0.0005)	
Iniziative_Ambientali	-0.0003* (0.0001)	-0.0008 (0.0006)	-0.0005* (0.0003)	
Iniziative_Collaboratori	0.0005* (0.0003)	0.0020 (0.0012)	0.0009 (0.0006)	
D_RSI				0.0242* (0.013)
Constant	0.293** (0.144)	0.640 (0.476)	0.403 (0.256)	0.235* (0.128)
Observations	65	67	66	65
R-squared	0.601	0.605	0.612	0.442
Number of id	17	17	17	17

Standard errors in parentheses
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

La colonna (1) della tabella 2.7 mostra i risultati dell'analisi di regressione attuata attraverso un panel.

In particolare come variabile dipendente vengono utilizzati i tre indici di bilancio Roa, Roe e Roi che in questo caso indicano le *performance* delle imprese

Studi precedenti esaminano la relazione tra *performance* e variabili di corporate social responsibility attraverso il modello dei minimi quadrati ordinari (OLS). In realtà l'utilizzo dei modelli OLS può essere problematico quando si hanno dati panel, perché considerano i dati come cross-sectional, ignorando così la struttura propria dei dati panel (Gujarati e Porter, 2009; Kohler e Kreuter, 2009; Roodman 2009). Considerando che le stime basate sui minimi quadrati (OLS) potrebbero risultare distorte, per evitare problemi di eterogeneità si applica un *fixed effect panel model*. Si utilizza questa metodologia in quanto permette di ridurre al

minimo i problemi di endogeneità che potrebbero derivare da caratteristiche delle imprese non osservabili empiricamente.

Per quanto riguarda le ipotesi di ricerca oggetto di analisi, i risultati riportati nella colonna (1) della tabella 2.7 confermano alcune delle ipotesi fatte e smentiscono altre.

Osserviamo nel dettaglio.

Verifica ipotesi H1

Le attività connesse alla categoria socio-collettività della RSI migliorano nel breve periodo le performance delle aziende italiane quotate del settore energetico.

Dai risultati delle stime, esposti in tabella 2.7 si riesce ad avvalorare questa ipotesi.

Dapprima viene presa in considerazione, ognuna delle tre categorie singolarmente sottoforma di sottoindicatore di Rsi, e poi successivamente si sommano ovvero si considerano congiuntamente le tre, per dare vita all'indicatore "D_Rsi", sotto forma di una variabile Dummy.

Nello specifico i risultati mostrano che: tra le iniziative di Rsi quelle relative alla categoria socio-collettività hanno un'influenza **positiva** sulle *performance* economiche d'impresa.

Quindi possiamo confermare l'ipotesi H1, ed affermare che, esiste una relazione statisticamente significativa tra le iniziative della categoria socio-collettività ed i tre indici di bilancio Roa, Roe e Roi; tale relazione è positiva.

In particolare come scaturisce dalla colonna (1) della Tabella 2.7 il livello di significatività statistica del Roa sembra essere il migliore (iniz socio-collettività=0.000622*, s.e.= 0.000314), a seguire colonna (2) il Roe (iniz socio-collettività = 0.00246**, s.e.= 0.00108), ed infine colonna (3) il Roi (iniz. socio-collettività = 0.00111*, s.e.=0.000572).

In generale, i coefficienti stimati dalle variabili di controllo sono in linea con le indicazioni che risultano dagli studi presenti in letteratura (Margolis e Walsh, 2003, Orlitzky et al. 2003; Van Beurden e Gossling 2008, Burchi B. 2011).

Quindi si può confermare l'ipotesi H1: ***Le attività connesse alla categoria socio-collettività della RSI migliorano nel breve periodo le performance delle aziende italiane quotate del settore energetico.***

Verifica ipotesi H2

Le attività connesse alla categoria ambiente Rsi migliorano nel breve periodo le performance delle aziende italiane quotate del settore energetico.

Al contrario di quanto risulta dalla letteratura (Scott 2010, Burchi B. 2011, Giacomello L. 2012), su precedenti lavori empirici che vanno a testare l'effetto delle iniziative ambientali sui risultati aziendali, il coefficiente della variabile iniziative di carattere ambientale risulta **negativo** e statisticamente significativo, colonna (1) Tabella 2.7 Roa (iniz. ambientale = -0.000338*, s.e.= 0.000178), e colonna (3) Tabella 3 Roi (iniz. ambientale = -0.000567*, s.e.= -0.000567*).

Pertanto nonostante nessuna politica industriale ed economica può prescindere dalla valutazione dei propri impatti ambientali, e dalle conseguenti considerazioni di natura sociale, legate al benessere collettivo è pur vero che, non sempre gli impatti delle politiche ed azioni in materia di salvaguardia ambientale impattano positivamente sulle performance d'impresa.

Inoltre se da un lato, "l'introduzione di politiche di sostenibilità ambientale producono effetti positivi (Giacomello L. 2012), grazie alle loro ricadute su tutta l'economia, dall'altro possono frenare la spinta innovativa aziendale; inoltre il ritorno di produttività causato dal processo innovativo in tema ambiente ha senso finché l'impresa è tra le poche a godere di questo vantaggio sul mercato e questo diventa possibile a seconda delle caratteristiche della tecnologia (quando ad es. è sottoposta a copertura brevettale), ma anche dalla conformazione della struttura del mercato e dalle caratteristiche stesse delle imprese del settore a cui si fa riferimento. Le risorse interne utilizzate per implementare i Sistemi di Gestione Ambientale (SGA)⁴⁴, vengono viste come risorse interne generatrici di vantaggi competitivi, grazie agli effetti positivi che si ripercuotono all'interno dell'intero sistema produttivo e organizzativo aziendale".

C'è chi sostiene che: "la questione ambientale non dovrebbe essere considerata esclusivamente come una fonte di minacce per il sistema produttivo, ma anche e soprattutto come una fonte di opportunità" (Scott 2010).

Motivo che supporta il risultato trovato, nel testare l'ipotesi H2, potrebbe essere legato ai costi: le iniziative legate alla categoria ambiente hanno un impatto negativo sui risultati

⁴⁴ I sistemi di gestione ambientale sono strumenti volontari applicabili a una qualsiasi organizzazione che perseguono il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali attraverso lo sviluppo e l'attuazione della politica ambientale e la gestione degli aspetti ambientali di un'organizzazione. I SGA sono attuabili in base alla norma UNI EN ISO 14001 oppure conformemente al Regolamento Europeo EMAS. La registrazione EMAS si caratterizza principalmente per la sua natura istituzionale (Regolamento comunitario, presenza di una pubblicazione nella G.U.C.E. di un registro europeo delle organizzazioni registrate); mentre la norma ISO 14001 si caratterizza per essere stata elaborata dagli enti di normazione a livello internazionale e il suo modello di certificazione non vede un coinvolgimento diretto degli enti di controllo. Sebbene siano nati come strumenti di gestione a livello aziendale sono ormai da anni applicati anche alle amministrazioni locali.

Fonte: <http://www.sinanet.isprambiente.it/gelso/sviluppo-sostenibile/sistemi-di-gestione-ambientale>

dell'impresa nel breve periodo, perché per valutarne gli eventuali effetti positivi bisogna analizzare il campione su di un orizzonte temporale di medio-lungo termine.

C'è in effetti chi sostiene che: la responsabilità sociale d'impresa dovrebbe essere però vista come una fonte di vantaggio competitivo nel lungo termine.

In effetti, i benefici che può comportare in termini di immagine e di miglioramento delle relazioni con tutti i soggetti che influenzano, e sono influenzati, dallo svolgimento dell'attività dell'impresa, sono notevoli. Probabilmente questi effetti positivi non sono evidenziabili nel breve termine, ma solo in un periodo temporale più ampio (Troncon V. 2013).

A sostegno di ciò interviene Pickman (1998), "la regolamentazione ambientale impone dei costi alle imprese, necessari per ottemperare alle restrizioni imposte. Le imprese quindi decidono di innovare se il costo atteso derivante dall'adeguamento alla regolamentazione è maggiore rispetto al costo dell'innovazione da introdurre".

In conclusione, l'ipotesi H2 non è verificata perché stiamo analizzando un orizzonte temporale breve 2012-2015, ed inoltre perché definire un complesso Sistema di Gestione Ambientale d'Impresa (SGA) secondo le disposizioni internazionali ed europee, genera dei costi. Tale sistema SGA viene definito come quella parte del sistema di gestione complessivo dell'impresa che comprende la struttura organizzativa, la responsabilità, le prassi, le procedure, i processi e le risorse al fine di sviluppare e mettere in atto, attività di politica ambientale. Quindi se da un lato adottare iniziative di questo tipo, genera dei costi, provocando effetti negativi sul proprio business nel breve periodo, dall'altro lato in letteratura c'è chi decanta contrariamente ai risultati ottenuti nell'analisi come "l'adozione di uno SGA può invece consentire la riduzione di una serie di costi quali ad esempio quelli derivanti dalla gestione dei rifiuti, dal consumo di acqua, dalla depurazione di effluenti, dal consumo di energia elettrica, dall'acquisto di materie prime, nonché quelli dei premi assicurativi. Altri benefici possono derivare dall'aumento dei ricavi (es. riutilizzo degli scarti) e dalla creazione di un'immagine "verde" dell'impresa che contribuisce a migliorare i rapporti con le comunità locali e le PA aumentandone anche il livello competitivo, in quanto sono in aumento i mercati che riconoscono un valore alle certificazioni ambientali"(Giacomelli 2012).

Questo potrebbe essere una risposta ai risultati negativi dati dalla variabile iniz. ambientale, in quanto gli investimenti in materia ambientale danno i loro risultati nel medio-lungo periodo, quindi come spiegato innanzi, si dovrebbe osservare il campione per un periodo temporale più lungo. Soprattutto a partire dal 2017 con l'entrata in vigore dell'obbligo di redazione e pubblicazione del bilancio sociale da parte delle imprese. In tal modo si avrà una maggiore chiarezza e trasparenza di quello che un'azienda fa in materia ambientale e sociale.

Appurato quindi che, mettere in regola le aziende dal punto di vista della tutela ambientale, è molto costoso, soprattutto alla luce del crescente aumento delle leggi nazionali ed europee in tema ambientale, che obbliga le aziende ad adottare misure per migliorare l'efficienza energetica e delle risorse in modo tale da alleviare la pressione sull'ambiente abbiamo capito che gli effetti delle iniziative ambientali sulle *performance* non si possono ottenere nel breve periodo, bensì in un arco temporale di medio-lungo termine. Ecco perché non si hanno risultati positivi.

Verifica ipotesi H 3

Le attività connesse alla categoria iniziative in favore dei collaboratori nel breve periodo migliorano le performance delle aziende italiane quotate del settore energetico.

La categoria collaboratori della responsabilità sociale, riflette gli impatti dell'organizzazione sui sistemi sociali in cui opera.

Nel suo ambito si includono le seguenti sotto-categorie: condizioni di lavoro, salute e sicurezza lavoratori, benefit, formazione ed istruzione, pari opportunità e diversità, diritti umani, ecc...

Già nella scuola delle relazioni umane con Mayo (1927) venne posto l'accento su come una migliore attenzione ai propri dipendenti potesse portare ad un incremento della performance.

I risultati dell'analisi riguardo al coefficiente della variabile iniziative in favore dei collaboratori, dimostrano che il legame tra la stessa variabile e le performance economiche d'impresa **non risulta statisticamente significativo**.

Nello specifico colonna 1 Tabella 2.7 Roa (iniz.collaboratori= 0.000592, s.e= 0.000356), colonna 2 Tabella 2.7 Roe (iniz. collaboratori= 0.00201, s.e.= 0.00123), colonna 3 Tabella 2.7 Roi (iniz.collaboratori= 0.000952, s.e= 0.000649).

Tale risultato è diverso da quello stimato da Barnett e Salomon (2006), ovvero che le iniziative in favore dei collaboratori portano un decremento della redditività nelle loro ricerche.

Inoltre contrariamente a quanto ipotizzato e confermato in letteratura (Ruggieri P.A., 2015) dove si evidenzia la presenza di considerevoli benefici per le imprese che adottano iniziative in favore dei collaboratori, nel presente campione di imprese italiane, l'attuazione di iniziative in favore dei collaboratori non coincide con una variazione del valore economico delle imprese.

“La scelta di investire nel miglioramento del rapporto con i propri dipendenti sembra essere diventata prioritaria per tutte le imprese, a prescindere dagli obiettivi che l’organizzazione si pone, dalla collocazione geografica, dalle dimensioni. Se un’azienda vuole migliorare la propria presenza sul mercato deve investire nella ricerca di una “armonizzazione” e di un miglior equilibrio tra vita lavorativa e familiare dei dipendenti”⁴⁵.

In conclusione, la variabile iniziative in favore dei collaboratori non è statisticamente significativa; per cui possiamo dire che l’ipotesi H3 di conseguenza non risulta verificata.

Verifica ipotesi H 4

Le iniziative di responsabilità sociale nel loro complesso influenzano positivamente le performance economiche delle imprese italiane quotate del settore energetico.

Per spiegare l’ipotesi in alto viene riproposta l’analisi dei dati attraverso l’utilizzo dell’indicatore di Rsi ovvero della dummy D-Rsi (calcolato come somma delle iniziative delle tre categorie quali socio-collettività, ambiente e collaboratori, stimate nelle precedenti ipotesi), che nello specifico assume valore pari a 1 quando all’interno delle imprese vengono svolte un numero rilevante di iniziative sociali (superiore al valore mediano), e valore pari a 0 altrimenti.

Il risultato della stima è riportato nella colonna (4) della Tabella 2.7 di cui nello specifico, ROA (D_RSI=0.0242, s.e.= 0.0134). E’ stato preso come riferimento il ROA perché rappresenta la *performance* aziendale sotto un profilo finanziario e contabile.

In particolare esso rappresenta un indicatore contabile che rappresenta la redditività degli attivi aziendali. Con questa analisi ci si chiede se le imprese possano avere un incentivo in termini di ritorno economico nell’investire nella sostenibilità.

In effetti attraverso il ROA si cerca di dare una spiegazione al perché le imprese investono in questo settore, andando a vedere se questi investimenti hanno un ritorno positivo in termini di redditività.

I risultati empirici mostrano come per un’azienda intraprendere un certo numero di iniziative di carattere sostenibile possa influenzare il valore dell’impresa.

Nello specifico all’aumentare del numero delle iniziative di Csr (di natura ambientale, in favore dei collaboratori o per la collettività) migliorano le prestazioni economiche dell’impresa. Conviene quindi investire in sostenibilità.

⁴⁵ Collana di imprese responsabili: l’importanza delle risorse umane focus sul welfare aziendale 2012 . Autori vari.

Bisogna però fare attenzione in quanto questo significa che, se considerate congiuntamente le iniziative nel loro insieme, favoriscono un miglioramento delle *performance* d'impresa, mentre se si valutano separatamente ognuna ha un impatto differente. Nel particolare si è capito bene che, sono le iniziative socio-collettività e quelle in favore dei collaboratori che generano migliori profitti, a differenza delle iniziative di carattere ambientale

Non tutti gli studiosi in letteratura confermano questi risultati.

Tenere comportamenti socialmente responsabili comporta il sostenimento di costi, che possono impattare sui prezzi e quindi sulla competitività aziendale o comunque ridurre il margine di profitto (Chapple *et al.*, 2005)

In effetti, “la relazione tra comunicazione della sostenibilità e ROA si dimostra incerta, infatti varia a seconda delle variabili utilizzate nel modello. Questo dimostra che gli imprenditori potrebbero essere diffidenti sull'effettuare investimenti nella Responsabilità Sociale, in quanto non è dimostrato che si possa ottenere un ritorno economico tale da giustificare la spesa per intraprendere il percorso della sostenibilità” (Troncon V., 2013).

Barnett e Salomon (2006), Luo e Bhattacharya (2006), hanno scoperto che i metodi utilizzati per valutare iniziative di carattere sociale influenzano positivamente i risultati delle aziende.

In particolare, i due studiosi nelle loro ricerche sul fenomeno della Rsi sostengono che “gli screening delle iniziative relative alle relazioni con la comunità migliorano le performance economiche, ma quelli riferiti alle attività di tutela ambientale e dei lavoratori portano un decremento della redditività” (Barnett *et al.*, 2006, p.1). Ecco spiegato il segno negativo da altri studiosi come Friedman, secondo il quale le imprese socialmente responsabili risultano meno competitive perché sostenere i costi necessari alla realizzazione di pratiche di responsabilità sociale (in questo caso iniziative ambientali) incide direttamente sui profitti, provocandone una netta diminuzione. In effetti dall'altra parte, però, numerosi studi empirici mostrano un legame positivo tra i due fattori, sostenendo che i costi effettivi di responsabilità sociale vengono coperti dai benefici che questi generano, soprattutto in un orizzonte di medio-lungo periodo.

CAPITOLO III

Conclusioni

In quest'ultimo capitolo che funge da chiusura al presente lavoro di tesi, vengono proposte riflessioni e critiche a quanto discusso nei precedenti paragrafi, con alcuni suggerimenti sui possibili sviluppi futuri di questo argomento.

3.1 Riflessioni e Critiche

Giunti a questo punto del lavoro, ci rendiamo conto che “le problematiche legate alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, e il cambiamento dei comportamenti dei consumatori, che sono sempre più sensibili al tema dello sviluppo sostenibile e del consumo responsabile, inducono le imprese a cambiare i modelli di business trasformando queste sfide in opportunità di sviluppo” (S&T, 2011, Csr Piemonte).

La rilevanza strategica di questo fenomeno e i suoi relativi impatti sulle *performance* aziendali, hanno rappresentato l'argomento su cui si è sviluppato il presente lavoro di tesi.

Particolare attenzione in questo lavoro è stata posta alla convenienza economica delle politiche sociali per le aziende quotate del settore energetico Italiano, e alla crescente importanza della stessa Rsi.

Si è analizzato quindi, il comparto dell'energia elettrica italiano e l'impatto che la CSR esercita nelle aziende dello stesso settore

Alla luce di quello che è scaturito dalla nostra analisi, possiamo giungere ad una conclusione tutt'altro che banale: misurare una variabile non prettamente quantitativa quale la responsabilità sociale d'impresa, può diventare un'impresa ardua, soprattutto se si cerca di ottenere delle informazioni in merito all'impatto che essa potrebbe avere sulle performance economico-finanziarie dell'impresa.

Cercare di fare un'analisi quantitativa sui possibili effetti delle iniziative della Rsi attuate da un'impresa, sulle performance dell'impresa stessa, continua ancora ad oggi ad essere un terreno di difficile esplorazione. Addirittura in alcuni casi, rimane un campo minato dalle troppe sfaccettature, che permeano le variabili stesse, oggetto delle analisi e dalle caratteristiche tipiche di ogni impresa.

In un Paese come il nostro, dove le piccole e medie imprese sono la maggioranza, è importante far conoscere e valorizzare le tante modalità che un'organizzazione può mettere in atto per diventare sempre più sostenibile, per contribuire cioè allo sviluppo della comunità in cui opera, per introdurre innovazioni in grado di migliorare l'impatto ambientale di processi e prodotti, per adottare iniziative che portino a una migliore gestione dei collaboratori e della società in termini culturali, istituzionali ecc...

Rimane pur vero però che, la presenza nel nostro Paese di un maggior numero di imprese di medio piccola dimensione, genera problemi quando si vanno a valutare gli effetti della Rsi sulle *performance*, in quanto è difficoltoso reperirne i dati. Il motivo è legato al fatto che le imprese di questa dimensione non sono sempre propense ad attuare iniziative di sostenibilità, riscontrabili per lo più in imprese di grossa dimensione. Inoltre è pur vero che le PMI tendono a fare responsabilità sociale ma di solito in modo più intuitivo e meno organizzato; inoltre sono fortemente radicate nella regione o nella città in cui sono ubicate, quindi le problematiche di natura sociale o ambientale a cui sono sensibili, sono prevalentemente di natura locale o regionale e gli effetti positivi, in termini economici, sociali o ambientali, di una più acuta consapevolezza della propria responsabilità sociale da parte delle imprese sono più nettamente avvertiti sul piano locale e regionale.

Vi sono però alcune difficoltà specifiche che le PMI possono incontrare nel percorso di adozione di pratiche di responsabilità sociale che non devono essere sottovalutate ma trasformate in sfide per aumentare la competitività: carenza di informazioni e conoscenza, difficoltà a incorporare la responsabilità sociale nella strategia aziendale di lungo periodo e mancanza di una visione strategica, poche risorse finanziarie e difficoltà ad investire in attività non direttamente legate al *core business*, mancanza di competenze da dedicare e/o attitudini per le attività di comunicazione, problema del riconoscimento (mercato, istituzioni, territorio)⁴⁶.

Le imprese che scelgono di attuare iniziative di carattere sostenibile inoltre, devono ricordarsi di considerare la multidimensionalità della Rsi e le specificità del settore; questi, restano i due concetti essenziali e chiave della responsabilità sociale.

Dall'analisi di questo lavoro, infatti appare chiaro come ciascun territorio e ciascuna impresa mostrando delle proprie specificità, deve identificare alcuni passaggi percorribili da ogni organizzazione per avviare un percorso verso la Rsi. Ribadiamo quindi la parola chiave specificità.

⁴⁶ Fonte: <http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/dwd/materiali/benchmarking.pdf>

Ogni impresa avendo le sue specificità può adottare un determinato tipo di iniziative di Rsi in virtù del fatto che è caratterizzata da queste peculiarità. Sarebbe quindi opportuno parlare di patente della Rsi per ogni settore delle imprese. Una patente per il settore dell'energia, un'altra differente per il settore farmaceutico, un'altra per l'alimentare e così via...

In sede di conclusione di questo lavoro, appare opportuno ricordare i risultati principali che sono stati raggiunti, partendo dalla soluzione delle tre ipotesi formulate durante la scelta dell'obiettivo di ricerca.

Dopo avere presentato un digressione sulla Rsi nel primo capitolo, seguita da un'analisi nel secondo capitolo, di quello che si trova allo stato dell'arte della letteratura in tema di Rsi, si è passati alla costruzione di un modello empirico su un campione di imprese italiane quotate del settore energetico, per verificare gli effetti della Rsi sui risultati d'azienda.

Obiettivo principale di questa analisi è stato dimostrare che, le iniziative di Csr adottate dalle aziende italiane del settore energetico possono apportare benefici in termini di performance economiche.

Nello specifico dopo aver fatto una scrematura di tutti i dati a disposizione ed avere esaminato molti documenti contabili, sono rimaste a titolo di campione 17 aziende quotate del settore energetico del panorama italiano, analizzate durante il periodo dal 2012 al 2015.

Considerando un campione di 68 osservazioni è stato stimato l'impatto delle iniziative di Csr sul valore dell'impresa.

I risultati della ricerca mostrano che esiste un legame positivo tra iniziative di Csr e performance d'impresa a conferma dell'ipotesi iniziale. Tuttavia bisogna fare attenzione quando si parla di iniziative in generale, perché dallo studio emerge che non tutte le iniziative hanno un'influenza positiva.

Contributo nuovo della ricerca è stato quello di valutare dapprima, singolarmente l'impatto delle iniziative delle tre categorie quali, ambiente, socio-collettività e collaboratori sulle performance aziendali di imprese dello stesso settore, ed infine congiuntamente. Sono state conteggiate una ad una le singole iniziative per categoria.

Molto interessanti sono stati i risultati emersi, in quanto abbiamo capito che, è importante considerare le iniziative di Rsi in riferimento alla categoria di interesse, perché ognuna influisce in modo diverso sui risultati aziendali; iniziative che riguardano la collettività, iniziative di tipo ambientale e iniziative a favore dei collaboratori aziendali.

Motivo su cui si fonda la presentazione di un'analisi separata delle tre categorie, trova giustificazione nel fatto che alcune iniziative impattano positivamente rispetto ad altre, ed in tal modo si riesce a capire dove l'azienda deve concentrarsi di più. Ad esempio si potrebbe

porre maggior attenzione e cura sull'ambiente piuttosto che in favore dei collaboratori o della collettività sociale o viceversa.

Spesso capita che in un'azienda si trascuri di più una categoria e si enfatizzi un'altra valorizzandone di più le iniziative. Valutando separatamente le tre ci si rende conto di come qualcuna di queste possa impattare più o meno di altre in modo positivo o negativo.

Ecco perché considerando le iniziative di ogni categoria congiuntamente alle altre, non si riesce ad avere una chiara e obiettiva visione dell'influenza di ognuna sulle performance aziendali. Si ha solo un'idea totale dell'influenza delle iniziative di Rsi sulle performance.

In particolare i risultati empirici della presente analisi indicano che c'è una buona evidenza di un legame consistente tra iniziative di Rsi e risultati aziendali delle aziende quotate italiane del settore energetico.

Da quanto emerge dai risultati dell'analisi, le iniziative di carattere socio-collettività svolgono un ruolo importante perché migliorano i risultati economici delle aziende: Roa, Roe, Roi, quindi esiste un legame positivo tra questi tipi di iniziative e le performance aziendali.

Di conseguenza se le iniziative di Rsi determinano un incremento delle *performance* economiche dell'impresa questo può generare un effetto di ritorno positivo sugli investimenti in CSR. Quindi se si ha una maggiore disponibilità di risorse finanziarie si possono soddisfare più compiutamente le legittime esigenze dei vari portatori di interesse.

Si genera così una spirale positiva che genera risultati sempre più ampi a livello economico, sociale e ambientale.

Di contro se si esamina la relazione tra iniziative di carattere ambientale e risultati aziendali, emerge un legame negativo. Questo risultato potrebbe essere giustificato dal fatto che le imprese spendono molti soldi per la tutela dell'ambiente, attraverso le certificazioni ambientali, e i benefici in termini economici si possono riscontrare solo nel medio lungo termine; quindi bisognerebbe continuare l'analisi su un lasso di tempo maggiore. In ogni caso tali iniziative, se associate alle altre due, quindi valutate congiuntamente generano effetti positivi sui risultati d'impresa come indicato in letteratura: la valutazione congiunta delle attività di responsabilità sociale e di tutela ambientale è stata frequentemente utilizzata in letteratura come *proxy* delle cosiddette *corporate social performance* (Dyer *et al.*, 2006; Garcia -Castro *et al.*, 2010; Hillman *et al.*, 2001; Orlitzky, 2001; Waddock *et al.*, 1997), (Burchi B. 2013).

In alcuni casi ci rendiamo conto che esiste una sorta di “CSR inconscia”⁴⁷: molte aziende realizzano iniziative senza avere la consapevolezza che siano, a pieno titolo, azioni di responsabilità sociale.

Si organizzano iniziative senza rendersi conto di quale categoria possa essere più profittevole e quale meno per l’azienda; ecco perché è necessario tenere conto delle tre categorie separatamente.

Questo conferma l’importanza della multidimensionalità della Rsi a conferma di quanto scrivono gli studiosi e la stessa Comunità Europea ci impone. Non si può non prescindere dalle diverse categorie considerandole separatamente.

In tutti gli altri casi, in cui i manager cercano di cogliere l’importanza di queste iniziative e farne tesoro all’interno della propria compagine aziendale, si tratta di azioni di “buon senso” applicate alla propria realtà aziendale e che hanno prodotto risultati positivi e mutuabili, spesso andando oltre le stesse aspettative degli imprenditori che le hanno adottate.

Fra tutti gli esempi che si possono fare in tema di sostenibilità, esiste tuttavia un denominatore comune: sono interventi che qualsiasi impresa è in grado di realizzare. Siamo convinti, infatti, che un’organizzazione che voglia avviare un percorso verso la responsabilità sociale d’impresa, possa partire da piccole azioni che assumono però un grande significato per la stessa, sia in termini di risultati economici, sia in termini di immagine. L’importante è che ogni manager, sia in grado di valutare quali tipi di iniziative sono più produttivi e cercare di valorizzarli rispetto ad altri che, al contrario non producono l’esito sperato ma creano solo maggiori costi.

Dalla tabella 2.7 che presenta le principali statistiche per il campione di imprese oggetto di analisi, emerge come, le aziende sono più propense ad avviare attività rivolte alla collettività sociale piuttosto che ai collaboratori o all’ambiente. Questo potrebbe succedere perché spesso, tali iniziative hanno un buono e immediato impatto sociale, in quanto il tornaconto in termini di immagine aziendale ed economici è più veloce; inoltre servono a sostenere realtà sociali che agiscono sul territorio in cui è radicata l’azienda. Per essere chiari queste iniziative oltre ad avere un più veloce impatto sul business dell’azienda, sono una dimostrazione dell’interesse del management aziendale di sostenere il territorio su cui agiscono, investendo sullo *stakeholder* “collettività”. La ragione di ciò, ribadiamolo, potrebbe essere attribuita quindi al fatto che, l’immagine all’esterno è il primo biglietto da visita per gli altri *stakeholder*.

47 Pilocane S., Lombardo R., Bertolino P., De Girolamo G., Cesana M., Sobrero R., 2014. Collana Imprese responsabili. Semplici, efficaci, innovative: azioni di Csr alla portata di tutti.

Per intenderci meglio, una serie di iniziative a favore dei collaboratori potrebbe essere meno redditizia di una verso il territorio sociale e viceversa; se andassimo a valutarle tutte insieme, non ci accorgeremmo certo di quale potrebbe essere più proficua, perché sarebbe come vedere un unico blocco di iniziative di Rsi che potrebbero impattare positivamente o negativamente e non ci renderemo conto di come, nello specifico, avrebbero fornito il loro risultato singolarmente; in altri termini come ogni categoria, apporta il suo contributo, vista singolarmente nella sua specificità e congiuntamente alle altre.

Comunque poco importa se un'azienda eroga milioni di euro in iniziative di Rsi rivolte alla collettività e poi al proprio interno attua poche campagne o iniziative in favore dei propri collaboratori; oppure poco importa se si creano le migliori condizioni di benessere organizzativo ma si producono al contempo un servizio o un prodotto altamente impattante in negativo sulla salute del cittadino, se le singole iniziative non vengono valutate separatamente, in base alla categoria d'interesse.

In effetti i risultati positivi di una o più categorie potrebbero nascondere per compensazione i risultati o effetti negativi di altre. Inoltre è ben noto che, i parametri per comprendere se un'azienda si stia muovendo in maniera responsabile, non possono certo essere le certificazioni ambientali così come sono concepite ora. Si potrebbero creare delle community trasversali aperte (costituite da stakeholders e management) in cui poter leggere l'azienda al di là della qualità del prodotto o del servizio erogato⁴⁸. Una sorta di analisi delle reti sociali che viene affidata oggi alla Social Network Analysis (SNA).

In effetti le imprese che adottano un comportamento socialmente responsabile al di là delle prescrizioni di legge, assumono volontariamente tale impegno. Esse ritengono che sia nel loro interesse, a volte a breve, e a volte a lungo termine, e metterlo in atto. Essere responsabili e sostenibili, significa creare uno stretto legame con il territorio e migliorare i rapporti con i propri portatori di interesse.

Da alcune ricerche realizzate in Europa sulle PMI, emergono interessanti segnali relativi alla diffusione di iniziative di sostegno a eventi sportivi e culturali, alla partnership con istituzioni locali, alla collaborazione con scuole e organizzazioni non profit. Sono tutte azioni verso la categoria socio-collettività. Spesso il valore aggiunto di queste iniziative risiede nella carica innovativa dei programmi attuati, nella ricerca di soluzioni che più si adattano allo specifico contesto sociale e ambientale, nella possibilità di un confronto sul campo e nel monitoraggio delle trasformazioni delle relazioni sociali tra tutti gli attori in gioco.

⁴⁸ <https://gianlucacravera.com/2012/07/07/i-tre-livelli-della-corporate-social-responsibility>

Facendo una panoramica sull'attuale trend relativamente agli investimenti in eco-efficienza, si può facilmente dimostrare come, questo sia in crescita e che di sicuro tali investimenti aiuteranno moltissimo la redditività delle imprese e che è vero che si possono combinare due elementi che a prima vista sembrerebbero antitetici: miglioramento ambientale e ottimizzazione dei costi con aumento dei guadagni. L'unico neo è che i benefici economici si vedono in tempi tutt'altro che brevi. Quindi bisognerebbe ampliare l'analisi per gli anni futuri, vista l'obbligatorietà di redazione del bilancio sociale imposta dall'anno 2017; attraverso questo strumento si avranno dati maggiori e certi sui costi.

Infine dando uno sguardo all'analisi del rapporto tra iniziative rivolte ai collaboratori e *performance* aziendali, il risultato non è statisticamente significativo. Questo risultato quindi conferma le aspettative. Barnett *et al.*, (2006), avevano già previsto che 'gli screening delle iniziative relative alle relazioni con la comunità migliorano le performance economiche, ma quelli riferiti alle attività di tutela ambientale e dei lavoratori portano un decremento della redditività. In effetti la motivazione che supporta questo risultato sta nel fatto che, ogni dipendente, in quanto collaboratore interno all'azienda, deve svolgere le proprie mansioni indipendentemente dal fatto che si creino delle iniziative a suo favore; quindi le iniziative a loro favore migliorano il clima interno in qualche modo e ovviamente hanno un qualche effetto positivo sui risultati d'azienda.

Le aziende dunque, non possono più fare a meno di uno strumento come quello della Csr, che, anche se volontario, è ormai diventato fondamentale per essere competitivi sul mercato.

Ecco perché i risultati confermano le evidenze di precedenti studi, i quali indicano la relazione positiva tra iniziative (in generale) di Csr e risultati aziendali, sebbene questa relazione può variare in base al settore di appartenenza delle aziende campione ed alle caratteristiche culturali del territorio in cui sono localizzate le imprese.

May e Khare (2008) e Lee e Park (2009) in effetti raccomandano di sviluppare ricerche ed analisi empiriche attraverso la focalizzazione su un settore particolare, per accrescere la significatività dei dati e rafforzare la validità dei sistemi di misurazione. Tale suggerimento è stato accolto in questo lavoro.

A tal proposito alcuni autori hanno evidenziato che l'analisi intersettoriale (Seifert, 2003; Salzmann *et al.*, 2005) o trasversale fra molti paesi (Jamali *et al.*, 2006; Prado-Lorenzo *et al.*, 2008) può condurre a risultati distorti. Infatti, le caratteristiche culturali del territorio di insediamento, così come quelle del settore di appartenenza contribuiscono alla formazione dei risultati economici e, al contempo, determinano il livello di responsabilità sociale implementato da un'impresa. A questo proposito, Garcia-Castro *et al.* (2010) sostengono che

una possibile ‘spiegazione dell'eterogeneità dei risultati empirici è che, il rapporto tra responsabilità sociale e *performance* aziendale è mutevole in funzione di circostanze eterogenee che non sono state ancora sufficientemente comprese’ (Garcia-Castro *et al.*, 2010, p. 108), (Burchi B, 2013).

Alla luce di tali risultati come anticipato innanzi, si può concludere che dimostrare l’esistenza di una relazione certamente positiva tra CSR e *performance* è tutt’altro che semplice.

Le evidenze emerse dallo studio vanno interpretate tenendo conto del fatto che, cercare un *business case* valido per tutte le imprese del medesimo settore è molto complesso. A questo punto della ricerca si vede come, spostare l’attenzione verso soluzioni standardizzate allo scopo di ottenere risultati oggettivamente misurabili è abbastanza difficile.

Significa che ogni manager, deve organizzare ogni set di attività o iniziative di Csr in base alle iniziative del settore di riferimento in cui l’impresa opera.

In tal senso si genera la convinzione (rafforzata dai risultati empirici) che ogni azienda che si occupa e si preoccupa di attività di Rsi, deve farlo tenendo in considerazione le sue peculiarità strategiche. Questa considerazione trova giustificazione nel fatto che le strategie di Rsi (azioni, iniziative e attività) variano da impresa a impresa in riferimento al settore di appartenenza. Il motivo di tale affermazione giova del fatto che le imprese operanti nel medesimo settore, affrontano problemi analoghi, questioni simili, ed in virtù di questo fatto i modelli di comportamento e di gestione delle iniziative di Rsi, messi in atto dalle imprese appartenenti allo stesso settore tendono ad essere convergenti. Ovvero, in altri termini, il ruolo del settore è la chiave della Csr.

Poiché a livello di ogni singolo paese, la gran parte degli *stakeholder* e il loro grado di salienza è comune a tutte le imprese che operano all’interno di uno stesso settore è molto probabile che le imprese concorrenti imitino i comportamenti socio-responsabili.

In virtù di ciò si potrebbe quindi “affermare” che: poiché le imprese dello stesso settore affrontano problemi simili si potrebbe pensare di estendere il modello di business case a tutte le imprese di quel settore e solo a quello.

In altre parole, proprio a causa dell’impatto che l’attività produttiva del settore produce sulla società e sulle parti interessate, le aziende operanti all’interno di uno specifico settore tendono ad adottare in modo più codificato ed esplicito politiche di Csr omogenee. (Carnevale C., 2014).

In ogni caso, costruire modelli con metodi quantitativi su campioni di aziende piuttosto ampi, non porta a nessun risultato significativo, sia per la caratteristica della multidimensionalità della Rsi che obbliga ad utilizzare campioni di aziende ristrette, sia perché le strategie di

responsabilità sociale – l’insieme delle sue azioni e la relativa intensità – variano fra le imprese ed i modelli econometrici non riescono a considerare le singole specificità.

Concludendo possiamo dire che l’assunzione di politiche sociali, la presenza di manager specializzati nella sua attuazione attraverso iniziative create ad “hoc”, la correlazione tra Rsi e *performance* positive sono tutti fattori che provano come la responsabilità sociale d’impresa sia di grande rilevanza nelle aziende italiane esaminate, nonché nel settore a cui si è fatto riferimento.

È vero inoltre che, gli studi condotti hanno evidenziato come il tema della CSR sia fortemente radicato nelle realtà esaminate e nel settore oggetto di studio. Tuttavia seppur questo risulta vero, è anche giusto confermare che sia che si operi a monte o a valle del comparto, le pratiche sociali non costituiscono più un optional per le aziende del settore: “la responsabilità sociale in tal senso rappresenta un nuovo modo di fare impresa, una condizione indispensabile a cui far riferimento a prescindere dalle attività svolte” (Troise F. 2013).

3.2 Possibili sviluppi futuri

Negli scenari della ricerca futura nell’ambito della CSR ci sono alcuni aspetti nuovi ed emergenti che andrebbero analizzati.

In questa prima parte dell’anno, sono diversi i fattori che concorrono a portare alla ribalta il tema delle politiche di sostenibilità e della responsabilità sociale d’impresa.

Innanzitutto, i bilanci e i report aziendali attestano che una quota crescente del sistema produttivo ha fatto propria la Csr, integrandola nella strategia di sviluppo del business.

Questa tesi è riscontrabile da tempo, in alcuni scritti presenti in letteratura: “le iniziative socialmente responsabili portano positive ricadute per le imprese se effettivamente sono parte della strategia globale di un’azienda” (Lopez et al. 2007)

In secondo luogo, si rafforza la consapevolezza degli *stakeholders*, soprattutto clienti e consumatori, sull’importanza dei processi di produzione e distribuzione dei prodotti e dei servizi che vengono loro proposti: le aspettative non si fermano più ad aspetti di mera informazione e trasparenza: poiché molti sono disposti a pagare un differenziale di prezzo per consumare in modalità “sostenibile”, si richiede alle aziende un comportamento sostanzialmente conforme a queste aspettative, pena la perdita di quote di mercato.

Un terzo fattore riguarda gli aspetti regolatori. Dal 1° gennaio 2017 (ossia nei bilanci che saranno presentati nel 2018) le aziende con oltre 500 dipendenti dovranno rendere pubbliche,

oltre alle informazioni finanziarie, anche quelle relative ad ambiente, politiche sociali, diritti umani, politiche di genere e anticorruzione, in attuazione della direttiva Ue 95/2014, che il nostro Paese ha recepito⁴⁹.

Tuttavia anche se il concetto del termine ed il suo relativo significato è abbastanza esteso e noto nell'ambito del management aziendale, sembra che siano ancora poco conosciute ed esplorate altre aree di intervento e opportunità di applicazione di RSI più innovative ed integrate per le varie funzioni d'impresa.

La RSI è ancora vista come “fattore da aggiungere” a modelli di business esistenti anziché come “fattore da integrare” trasversalmente nelle funzioni d'impresa.

Con la crisi economica mondiale e la globalizzazione della cultura e dell'economia, in un contesto dove il pensiero politico ed economico dominante è quello basato sui principi dell'economia neoclassica, ci si chiede quale sarà la risposta futura da parte delle imprese rispetto alle necessità sociali ed umane del globo.

Abbiamo capito inoltre che, (in base ai risultati degli ultimi documenti di ricerca che valutano la relazione tra iniziative di Rsi e *performance* d'impresa positivamente), questa relazione di segno positivo può essere attribuita ad una molteplicità di fattori che, spesso, sono trascurati nelle metodologie di analisi più utilizzate. Questi ultimi, infatti, limitano la validità e, quindi, l'estendibilità dei risultati raggiunti. Sarebbe opportuno quindi considerare adeguatamente tali fattori caduti nel dimenticatoio.

Attraverso questa analisi abbiamo introdotto nuovi elementi e nuovi contributi alla ricerca, che prima erano stati tralasciati; siamo riusciti a considerare rendicontando una ad una quantitativamente il numero delle iniziative per categoria di Rsi per settore specifico, la relazione tra Rsi e *performance* aziendali.

Ci siamo resi conto in effetti che la multidimensionalità tanto decantata dagli studiosi come (Freedman *et al.*, 1982; Griffin *et al.*, 1997; Ullmann, 1985; Wood *et al.*, 1995; Salzman *et al.* 2005, Burchi 2013) è molto importante quando si cerca di indagare il segno di questa relazione. Abbiamo ottenuto infatti risultati differenti nello studio della relazione tra Rsi e *performance* d'impresa valutando le singole iniziative per categoria e successivamente nel complesso. Se si valutano insieme ci si rende conto che i risultati possono essere positivi e questo potrebbe nascondere dei valori differenti che emergono dalla singola valutazione. Ad esempio abbiamo notato che le iniziative della categoria ambiente influenzano negativamente le performance aziendali, rispetto a quelle relative alla categoria socio-collettività.

⁴⁹ Silva E., il Sole24ore. Responsabilità sociale d'impresa alla ribalta, 27 giugno 2016

Sebbene quello che abbiamo cercato di dimostrare è che le strategie di responsabilità sociale possono effettivamente portare alcuni benefici alle imprese e, risolvere, al contempo altre problematiche che magari ad oggi ignoriamo, le ricerche future potranno tener conto di questi risultati per individuare approcci più adeguati allo studio della RSI.

Negli anni più recenti sono stati fatti differenti tentativi di studio per cercare di individuare dei nuovi obiettivi di analisi, come ad esempio “la comprensione del modo in cui le imprese possono efficacemente rispondere alle preoccupazioni sociali, attraverso la loro integrazione nella strategia competitiva, in modo da poter conseguire anche vantaggi economici” (Perrini et al., 2009).

Sono stati fatti dei tentativi come il *case study* e gli studi sulla percezione che, nonostante le problematiche di campionamento che nascondono, possono aiutare a considerare in modo appropriato tutti gli aspetti della Rsi in relazione alle caratteristiche e peculiarità dei diversi *stakeholders*.

In particolare tentativi recenti di studio sulla Csr (Crisan Mitra C., 2016) sono stati condotti attraverso la somministrazione di questionari ai top manager, Hr managers and heads of Csr departments attraverso la somministrazione di questionari. Comunque si tratta spesso di valutazioni di tipo soggettivo che utilizzano metodi di tipo qualitativo.

“Nella valutazione dell’efficacia delle strategie di RSI l’opinione degli amministratori è fuorviante perché tali soggetti ne definiscono il livello di implementazione” (Burchi B. 2013).

In altri termini si pecca troppo di soggettività.

Ci si rende facilmente conto che, il giudizio dei manager può essere inficiato dalla soggettività, ed in quanto tale sarebbe più opportuno utilizzarlo per effettuare valutazioni su quelle performance di natura non strettamente economica tra cui, ad esempio, la soddisfazione dei clienti e dei collaboratori, la notorietà del *brand*, la fiducia posta nelle istituzioni e negli investitori.

Tuttavia altro pericolo che si correrebbe, lasciando troppo margine di discrezionalità al giudizio dei manager, sarebbe quello di creare delle porte aperte al loro opportunismo. Assolutamente da evitare, perché come insegna Friedman (1970-1977) bisogna limitare le possibilità di opportunismo.

Tutti questi fattori sono positivamente influenzati dalle iniziative di responsabilità sociale, così come dimostrato dall’analisi degli articoli relativi alla visione ampia del *business case* per la RSI, e contribuiscono alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo (Jones, 1995).

Pertanto, l'analisi della percezione degli amministratori risulta o potrebbe risultare poco valida.

Alternativa ad essa potrebbe essere quella dell'analisi del *case study* in quanto esso come metodo, aiuta tanto nella semplificazione dell'analisi delle diverse attività di RSI in funzione delle relazioni specifiche fra azienda e *stakeholder*.

Tuttavia anche il *case study* potrebbe risultare troppo restrittivo e poco rappresentativo della realtà, perché relativo ad una sola azienda pertanto i valori della Rsi sarebbero radicati in quel preciso contesto aziendale ed incardinati in quella specifica strategia di *governance*.

Si potrebbe pensare di creare un *business case* come quello proposto, invece del *case study*. Questo potrebbe essere un valido aiuto, al fine di creare una patente delle iniziative migliori di Rsi per settore, e di estendere l'indagine a tutte le aziende di quel settore, e al contempo, differenziarla sulla base delle caratteristiche di ciascuna azione di RSI per altri settori.

Alcuni suggerimenti per le ricerche future, nello studio della creazione di un eventuale *business case* sulla responsabilità sociale, indicano addirittura una potenziale nuova strada con l'adozione di una nuova metodologia che potrebbe servire a combinare i case study e la Social Network Analysis (SNA)⁵⁰ per la valutazione delle iniziative socialmente responsabili.

Tuttavia la SNA, è poco conosciuta ed applicata in questi tipi di ricerche, ma potrebbe essere un metodo alternativo valido, perché essa è una moderna metodologia di analisi delle relazioni sociali ed in questo campo, potrebbe aiutare a misurare in modo adeguato l'intensità della relazione tra le imprese ed i suoi portatori di interesse. Si potrebbero mettere a confronto i giudizi sulla percezione delle iniziative o azioni di Rsi degli *stakeholder* da un lato, e quelli dei manager dall'altro e valutarne le differenze.

Resta pur vero però, che molte delle alternative di metodologia di studio sono contese fra due filoni. Da una parte c'è chi le ritiene poco utili e ne critica gli aspetti come Salzman *et al.* (2005, p. 33);

Il livello di implementazione della responsabilità sociale, quindi, dipende dalle opportunità e dai rischi che un'impresa intende perseguire ed affrontare, alla stregua di ogni altra strategia (Vogel, 2005). Pertanto, per ottenere un concreto vantaggio competitivo ogni azienda definisce, o dovrebbe definire, le attività socialmente responsabili sulla base delle proprie peculiarità strategiche. Ecco il perché dell'idea del nostro *business case* in uno specifico settore.

⁵⁰ La SNA (dall'inglese *Social Network Analysis*) trova ora applicazione in diverse scienze sociali, come la sociologia, l'antropologia, la psicologia e l'economia, così come nel management, ed è stata utilmente impiegata nello studio di diversi fenomeni, come il commercio internazionale, la diffusione dell'informazione, lo studio delle istituzioni e il funzionamento delle organizzazioni.

Ultimamente la questione della Csr si sta dibattendo anche sui tavoli tematici del “*Gender*”. In particolare (Azmat F., Rentschler R., 2015) hanno studiato attraverso la teoria degli stakeholder, gli effetti del “gender and ethnicity” sulla Csr

Questa ad oggi rappresenta un'altra nuova prospettiva di studio per la Csr, in quanto nella composizione dei “Board” la presenza di donne potrebbe comportare una maggiore inclinazione verso gli aspetti della sostenibilità. Ad esempio donne a capo delle aziende potrebbero essere più orientate agli aspetti ambientali, sociali, alle attenzioni verso i dipendenti ecc...

Recentemente si è aperto il varco ad un nuovo orizzonte di studio: la Neuroeconomia applicata alla Rsi.

“La neuroeconomia è un neonato settore della ricerca neuroscientifica che studia il funzionamento della mente umana in relazione ai processi decisionali nella soluzione di compiti economici”⁵¹.

Molto recenti, giovani, se non addirittura embrionali sono i primi tentativi di analisi applicati dagli studiosi (Motterlini M., 2013, Jang Woo Park 2015) della neuroeconomia alla Responsabilità Sociale d’Impresa. Nello specifico essa rappresenta un programma di ricerca giovane ma in continua espansione.

L’economista Jeremy Rifkin, studiando la neuroeconomia applicandola alla responsabilità sociale, attribuisce all’empatia umana radici fisiologiche, affermando che – se sviluppata – tale caratteristica può permetterci di sperare in uno sviluppo all’insegna della sostenibilità e della solidarietà umana.

<<Diversi studi dimostrano che le nostre decisioni in campo economico sono più altruistiche se siamo sottoposti a compiti di natura cooperativa e che implicano una maggiore conoscenza diretta dell’altro. Sarà dunque un grande passo avanti della scienza se le neuroscienze e la neuroeconomia, saranno in grado di spostare la propria analisi verso condizioni ecologiche più complesse e più rilevanti da un punto di vista socio-culturale, non solo in una dimensione tipicamente da laboratorio ma all’interno di una situazione sociale più complessa>>.

Ecco che la neuroeconomia ci viene in aiuto, spiegandoci come lavora il cervello quando decidiamo.

51 Poiché si avvale dei contributi di molte discipline, quali la neurologia, l'economia, la psicologia, la medicina, la matematica e la scienza, è certamente possibile affermare che la neuroeconomia ha uno spiccato carattere interdisciplinare. <https://it.wikipedia.org/wiki/Neuroeconomia>.

In questo contesto applicando la neuroeconomia possiamo capire anche come lavora la mente del manager nel giudicare quali attività o iniziative di Rsi attuare perché più profittevoli e quali scartare perché considerati dal suo giudizio poco redditizi.

Gli economisti, quindi, si chiedono quale sia la decisione massimizzante tra più alternative possibili; ad esempio mirare le strategie aziendali verso un atteggiamento più responsabile e sostenibile; i filosofi si interrogano sulla nozione di razionalità economica e umana e le implicazioni che ne derivano; gli psicologi studiano i processi cognitivi e le emozioni che presiedono alle nostre scelte; i neuroscienziati indagano il funzionamento del sistema nervoso. Chi si occupa di neuroeconomia tenta di far convergere questi diversi contributi per comprendere l'enigma di come il cervello prenda decisioni.

In questo modo riusciamo a capire il funzionamento della mente umana in relazione ai processi decisionali nella soluzione di compiti economici.

Bisogna allora considerare che nella decisione dei manager non deve mai mancare l'approccio sostenibile che ad oggi ha modificato il modo di "fare impresa", ovvero la bellezza del fare bene e il piacere di condividere passioni, valori, risultati: la sostenibilità come visione per il futuro.

APPENDICE

Tabella 1 Elenco aziende soci Assoelettrica

Azienda	Note	Motivazione scarto
A2A	OK	
ACEA SPA	OK	
ACSM AGAM SPA	OK	
ALPIQ ENERGIA ITALIA SPA	NO	NO bilancio sociale
ANSALDO ENERGIA SPA	OK	
API SPA	NO	NO bilancio sociale
AQUAFIL SPA		
ASJA AMBIENTE ITALIA SPA	NO	NO bilancio sociale
BIO ENERGIA GUARCINO SRL	NO	NON quotata
BIOGEN CHIVASSO SRL	NO	NON quotata
BIOENERGIE SPA	NO	NO bilancio sociale
BKW ITALIA SPA	NO	NO bilancio sociale
BURGO GROUP SPA	NO	NO bilancio sociale
CARTIERA DELL'ADDA SRL	NO	NON quotata
F.LLI CICOLELLA SRL	NO	NON quotata
COLUMBIAN CARBON EUROPA SRL	NO	NON quotata
COMPAGNIA VALDOSTANA DELLE ACQUE SPA	NO	NO bilancio sociale
CONSORZIO EURO TERMINAL ENERGIA SCRL	NO	NO bilancio sociale

C ONSORZIO LATTERIE VIRGILIO SAC	NO	NON quotata
DOLOMITI E DISON E NERGY SRL	NO	NON quotata
E 2I E NERGIE S PECIALI SRL	NO	NON quotata
E. GIOVI SRL	NO	NON quotata
ENEL SPA	OK	
ENEL GREENPOWER SPA	OK	
ENI SPA	OK	
ERG SPA	OK	
ERGY CAPITAL SPA	OK	
E.VA. E NERGIE VALSABBIA SPA	NO	NON quotata
EDF EN ITALIA SPA	NO	NON quotata
EDIPOWER SPA	NO	NO bilancio sociale
GRUPPO EDISON SPA	OK	
ENERGIA E SERVIZI SRL	NO	NON quotata
EP PRODUZIONE SPA	NO	NO bilancio sociale
ETRA SPA	NO	NO bilancio sociale
EUROENERGY GROUP	NO	NON quotata
FALCK RENEWABLES SPA	OK	
FANTONI BLU SPA	NO	NO bilancio sociale
FUSINE ENERGIA SRL	NO	NON quotata
GEOFOR SPA	NO	NON quotata
GIORDANO ENERGY	NO	NON quotata
GLOBAL SOLAR FUND ENGINEERING ITALY SRL	NO	NON quotata
GRUPPO	NO	NO bilancio sociale

CORDENONS SPA		
GRUPPO HERA SPA	OK	
GRUPPO IREN SPA	OK	
IDROELETTRICHE RIUNITE SPA	OK	NO bilancio sociale
IDROHACO SRL	NO	NON quotata
I.GI. SRL	NO	NON quotata
INDUSTRIE RIUNITE FILATI SPA	NO	NO bilancio sociale
INTEK GROUP SPA	OK	
ISAB SPA	OK	
ITAL GREEN ENERGY SRL	NO	NON quotata
ITALGEN SPA	NO	NON quotata
ITALIANA COKE SRL	NO	NON quotata
LINEA ENERGIA SPA	NO	NO bilancio sociale
MARAZZI GROUP	NO	NO bilancio sociale
META ENERGIA SPA	NO	NO bilancio sociale
MUNKSJO ITALIA SPA	NO	Dati frammentari
NK HYDRO SRL	NO	NON quotata
NUOVA SOLMINE SPA	NO	NON quotata
OXON ITALIA SPA	NO	NO bilancio sociale
RAFFINERIE DI MILAZZO SCPA	NO	NO bilancio sociale
SARAS SPA	OK	
SARDINIA BIO ENERGY SRL	NO	NON quotata
SARPOM SRL	NO	NON quotata
SECA SPA	NO	NO bilancio sociale
SICET SRL	NO	NON quotata
SIED SPA	NO	NO bilancio sociale
SISTEMI DI ENERGIA	NO	NON quotata

SPA		
SNAM RETE GAS SPA	OK	
SORGENIA SPA	NO	Dati frammentari
SKIAREA MIARA SRL	NO	NON quotata
TAMPIERI ENERGIE SRL	NO	NON quotata
TEI ENERGY SPA	NO	NO bilancio sociale
TERNA SPA	OK	
UTILITA' SPA	NO	NO bilancio sociale
WORLD ENERGY SA	NO	NON quotata

Tabella 2 Descrizione delle variabili

VARIABILI	DESCRIZIONI
Cash flow	Flusso di cassa di ciascun anno
Debt	Rapporto fra debiti totali e totale attivo
Dividend	Importo totale dei dividendi pagati in ciascun anno
Iniziative ambiente	Sottoindicatore di Rsi, calcolato come numero di iniziative attuate dalle imprese in materia ambientale
Iniziative collaboratori	Sottoindicatore di Rsi, calcolato come numero di iniziative attuate dalle imprese in favore dei dipendenti
Iniziative socio-collettività	Sottoindicatore di Rsi, calcolato come numero di iniziative attuate dalle imprese verso il territorio esterno, la società le istituzioni, ecc...
Net sales	Ricavi netti per ogni anno
Total assets	Logaritmo naturale del totale attivo
Roa	Esprime il valore dell'impresa. $\text{Reddito operativo} / \text{Totale Attivo} \times 100$
Roe	Esprime il valore dell'impresa. $\text{Reddito Netto} / \text{Patrimonio Netto} \times 100$
Roi	Esprime il valore dell'impresa. $\text{Risultato operativo} / \text{Capitale investito netto operativo}$
Dummy-Rsi	Indicatore di Rsi totale. Calcolato come somma dei tre sottoindicatori delle tre categorie. Espresso sotto forma di variabile dummy che assume valore pari a 1 quando all'interno delle imprese vengono svolte un numero rilevante di iniziative sociali (superiore al valore mediano) e valore pari a 0 altrimenti.

BIBLIOGRAFIA

- Adam, A. M. e T. Shavit: 2008, 'How Can a Ratings-Based Method for Assessing Corporate Social Responsibility (CSR) Provide an Incentive to Firms Excluded from Socially Responsible Investment Indices to Invest in CSR?', *Journal of Business Ethics* 82(4), 899-905.
- Agle, B. R., e Kelly, P. C. 2001, 'Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: lessons from corporate United Way and PAC campaigns'. *Journal of Business Ethics*, 31, pp. 271-284.
- Arora, P. e R. Dharwadkar: 2011, 'Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack', *Corporate Governance* 19(2), 136-152.
- Azmat F. Rentschler R. 2015 Gender and Ethnic Diversity on Boards and Corporate Responsibility: the Case of the Arts Sector. *Journal of Business Ethics*.
- Bagnoli, L., 2004, *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, Franco Angeli, Milano.
- Bagnoli, L. 2010, *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Angeli, Milano.
- Bosch-Badia M.T., Montllor-Serrats J., Tarrazon M.A., *Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer*. June 9, 2013.
- Barnett L.M. *Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, 2007.
- Becchetti L. Di Giacomo S. Pennacchio D., 2007, *la performance delle imprese socialmente responsabili* in Alford H. e Compagnoni F. (a cura), *Fondare la responsabilità sociale d'impresa*, Città Nuova, Roma , 2008.

- Becchetti L. Ciciretti R. Hasan I., 2011, Corporate Social Responsibility and Shareholder's Value: An Event Study Analysis, FRB of Atlanta Working Paper No. 2007-6 and Journal of Business Research (forth).
- Becchetti L. Bruni L. Zamagni S., 2010, Responsabilità sociale d'impresa in "Microeconomia" (a cura di) Becchetti L. Bruni L. Zamagni S. , Il Mulino.
- Beda A. Bodo R., 2004, La responsabilità sociale di impresa – strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Bronzetti G. Mazzotta R. 2013, Le imprese sociali. Un'analisi degli aspetti di governance e di rendicontazione, Franco Angeli.
- Burchi B. 2013. Lulu.com. Gli effetti della Responsabilità sociale sull'economicità d'impresa (*business case*): un'analisi quantitativa applicata all'industria chimica internazionale.
- Cafferata R., 2009, Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa. Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA, n.1.
- Caiafa, R., Portadibasso F., Puzzo M., 2007, "Il Rispetto dell'etica nell'Impresa. I casi Enron e Parmalat a confronto, La Responsabilità sociale negli studi Economico-Aziendali, Angeli, Milano. responsabilità sociale dell'impresa, Carocci, Roma.
- Callan, S. J. e J. M. Thomas: 2009, 'Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: An Update and Reinvestigation', Corporate Social Responsibility and Environmental Management 16(2), 61-78.
- Capecchi, V. 2005, La responsabilità sociale dell'impresa, Carocci, Roma.
- Cardano, M. 2003, Tecniche di ricerca qualitativa: Percorsi di ricerca nelle scienze sociali, Carocci, Roma.
- COM (2001), Commissione delle Comunità europee, Libro verde "promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese".

- COM (2011), Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014, in materia di responsabilità sociale delle imprese, 681, Commissione europea, Bruxelles.
- Carnevale C. 2014, Stakeholder, CSR, ed economie di mercato. Accounting & Business Studies, Franco Angeli.
- Carroll, A. B. 1991. 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders'. *Business Horizons*.
- Carroll, A. B. 1979 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance'. *Academy of Management Review*.
- Cavalieri E. 2007, Etica e responsabilità sociale nelle imprese. *Symphonya Emerging Issues in Management*, n. 2.
- Crisan-Mitra C. Borza A. 2016, How measuring CSR performance impact CSR results? *Interdisciplinary Management Research XI*
- Clarkson, M. B. E. 1995. 'A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance'. *Academy of Management Review*.
- Clarkson, M. B. E.: 1988, 'Corporate social performance in Canada, 1976-86', *Research in Corporate Social Performance and Policy* 10, 241-265.
- Committee for Economic Development (CED). 1971. *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York. CED.
- Davis, K. 1960. 'Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?' *California Management Review*, 2, spring.
- Dekkiche i., 2013. *la rse, un véritable outil de performance économique et sociale*. bdo france.
- De Nicola M., 2008, *La responsabilità sociale dell'impresa. Strategie, processi, modelli*, Franco Angeli.

- Donaldson, T., e Preston, L. E. 1995. 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications'. *Academy of Management Review*, 20(1).
- Eccles R.G., Krzus M.P., 2010, *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, New Jersey
- Ecomondo, *Il mercato dell'energia in Italia e l'innovazione sostenibili*,
- Elkington J., 2004, "La triple bottom line", in Rusconi G. Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano.
- Emilio D'Orazio 2003. *Responsabilità sociale ed etica d'impresa. notizie di politeia*, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401 pp. 3-27
- Flammer C., 2012 *Corporate Social Responsibility and Stock Prices: the Environmental Awareness of Shareholders*. Mit Sloan School of Management.
- Fondazione Sodalitas Social Solution, *La CSR in Italia. Alcune tendenze in atto*, 2008
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. 1994. 'The politics of stakeholder theory: some future directions'. *Business Ethics Quarterly*, 4.
- Freeman, R. E. e Velamuri, S. R. 2006. 'A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility', in Kakabade A., Morsing M. (eds.), *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire.
- Freeman, R. 1984, *Strategic Management a stakeholder approach*, Pitnam, Marshfield, (tr. It. Martinelli A. (a cura di), *Il modello comunità e impresa: stakeholders e responsabilità sociale*, in Hinna L. 2005, *Il bilancio sociale: teoria e pratica*.

- Friedman M., «The social responsibility of business is to increase its profits», *An introduction to business Ethics*, Chrissides G. D., Keler J. H. (eds), London, Chapman, 1993.
- GBS, 2013. Principi di redazione del Bilancio Sociale. Giuffrè Editore
- Giacomello L., 2012. L'innovazione ambientale come fattore strategico: un'analisi nel settore del mobile-arredo.
- Gruppo Hera. Responsabilità sociale d'impresa e performance aziendale. Dicembre 2013.
- Kotler P., 2012. Comportamento socialmente responsabile in Marketing Management.
- KPMG, 2013. Survey on corporate social responsibility reporting.
- Giacomello L. 2012. L'innovazione ambientale come fattore strategico: un'analisi nel settore del mobile – arredo.
- GRI, 2011. Linee guida per il reporting di sostenibilità. G3.1 Guidelines, Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- Griffin, J. 2000. 'Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century'. *Business & Society*, 39(4), Dec.: 479-91.
- IIRC, 2013. Pilot Programme Yearbook 2013. International Integrated Reporting Council.
- IIRC, 2013. Il framework internazionale. International Integrated Reporting Council.
- Molteni M. Lucchin M. 2004, I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane. Franco Angeli, collana Unioncamere –Ufficio studi, Milano.
- Margolis, J. D. e J. P. Walsh: 2003, 'Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business', *Administrative Science Quarterly* 48(2), 268-305.

- Martinelli, A. e De Colle, S. (2000), La responsabilità sociale dell'impresa e la teoria degli stakeholder, in Chiesi, A.M., Martinelli, A., Pellegatta, M. (a cura di), Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa, Milano, Il Sole 24 Ore.
- McWilliam, A., Siegel, D. S. e Wright, P. M. (2006), Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, in Journal of Management Studies (special issue), 43(1), 1-18
- Michelini, L. 2007, Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility, Franco Angeli, Milano.
- Molteni M., Le performance aziendali connesse alla RSI, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, 2008
- Molteni M., “Responsabilità sociale e performance d’impresa”, 2004
- Molteni M., 2008. Le performance aziendali connesse alla RSI. Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
- Monteni M., 2012, La professione della CSR in Italia, Csr Manager Network Italia.
- Montagner C., 2014. Attività d’impresa tra performance sociale e performance economicofinanziaria.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt e S. L. Rynes. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis’, Organization Studies 24(3), 403-411.
- Orlitzky, M., D. Siegel e D. Waldman: 2011, ‘Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability’, Business & Society 50(1), 6-27
- Pascucci F. 2011, Responsabilità sociale e questione etica nell’impresa: alcune riflessioni. Sinergie n.86/11.
- Perrini, F. 2002, Responsabilità sociale d’impresa e finanza etica, Egea, Milano.
- Porter, M. E. e M. R. Kramer: 2006, ‘The Link Between Competitive Advantage and. Corporate Social Responsibility’, Harvard Business Review 84, 78-92.

- M.E. Porter e Mark R. Kramer. Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, Gen-febb 2007, n.1/2
- Proto M., Supino S., 2009, Dal management ambientale alla responsabilità sociale delle organizzazioni, Giappichelli, Torino.
- RGA, Primo report su responsabilità sociale e competitiva, Dicembre 2009
- Ricci F., 2009, La Responsabilità Sociale e il valore patrimonio intellettuale- Un approccio integrato, I edizione, ARACNE editrice s.r.l.
- Rusconi, G. 2004. 'Le caratteristiche generali del bilancio sociale', in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche. Franco Angeli, Milano.
- Rusconi, G. e Dorigatti M. 2004, La responsabilità sociale d'impresa, Franco Angeli, Milano.
- Sacconi L. 2010, «A Rawlsian view of CSR and the Game Theory of its Implementation (Part I): The Multistakeholder Model of Corporate Governance», in Sacconi L., Blair M., Freeman R.E., Vercelli A. (a cura di), Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines, UK: Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2010, pp. 157-193.
- Sacconi L. 2004, Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione. Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, suppl. a febbraio 2004.
- Sacconi, L. 2005, Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, Bancaria Editrice.
- Massini S. CSR: la responsabilità sociale inizia in azienda. Openmag, 3 luglio 2014.

- Settimanale Diocesano di Cagliari. Il Portico: Il caso Volkswagen scuote l'intera industria europea. Domenica 4 Ottobre 2015. Anno XII, n. 35.
- Smith, N. C.: 2003, 'Corporate social responsibility: whether or how?', California Management Review 45(4), 52-76.
- Sacconi, L. 2005, Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, Bancaria Editrice.
- Sciarelli, S. 2005, L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa, Sinergie, Maggio-Agosto: 35 – 43.
- Sciarelli, S. 2007, Etica e responsabilità sociale d'impresa, Giuffrè Editore, Milano.
- Soana M. G., 2011. The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. Journal of Business Ethic
- Supino S., Proto M., 2011, "Verso la rendicontazione integrata: criticità ed opportunità". In: Il contributo delle scienze merceologiche per un mondo sostenibile
- Natalia Ortiz de Mendojana, Javier Aguilera Caracuel, Matilde Morales Raya. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Copyright 2014 John Wiley & Sons, Ltd e ERP Ambiente.
- Tarquinio L., Rossi A. 2014, Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web, in Impresa Progetto, Electronic Journal of Management, n.1.
- Testa M., 2007, La responsabilità sociale d'impresa: Aspetti strategici, modelli di analisi e strumenti operativi, Giappichelli, Torino.
- Tomasi F., Russo A., 2012, Il Rating Etico: un'analisi Empirica del Modello Standard Ethics, Standard Ethics, Research Officeù
- Troise F., 2013, Il Management della Csr: studi di casi nel settore elettrico.
- Tsoutsoura M., Corporate Social Responsibility and Financial Performance, 2004

- Viviani M.: 2006, 'La Responsabilità Sociale d'Impresa ed il coinvolgimento degli stakeholder', Working paper, AICCON, Forli, IT
- Velamuri, E. S. R. 2006. 'A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility', in Kakabade A., Morsing M. (eds.), Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire.
- Vogel, D. 2005. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Washington: The Brookings Institution.
- Waddock S. A., Graves S. B., "The corporate social performance – financial performance link", in Strategic Management Journal, 18, 1997, pp. 303-319.
- Waddock S., "Leading corporate citizens: vision, values, value added", Mc Graw-Hill, Boston, 2002.
- Wartick, S. L. e Cochran, P. L. 1985, The Evolution of the Corporate Social Performance Model, The Academy of Management Review, Vol. 10, n. 4, pp. 758-769.
- Sergio Sciarelli. Etica e Responsabilità sociale dell'Impresa. Giuffrè, Milano 2007.
- Zamagni, S.: 2006, 'Responsabilità Sociale delle imprese e "Democratic Stakeholding"', Working paper, Università di Bologna, Bologna, IT.
- Zamagni S., «L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione», Notizie di Politeia, Anno XIX, n. 72, 2003b, pp. 28-42.
- Zamaro N., Presentazione dati ISTAT sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa, ISTAT, 2004.
- Zamparelli. L. 2010. La traduzione in pratica della responsabilità sociale d'impresa.
- Zannin. E. 2013. Responsabilità Sociale d'Impresa: performance e costo del debito. Un'indagine empirica basata sul giudizio di rating attribuito da Standard Ethics.

- Zingales L., 2001, L'impresa è più sociale se fa bene la sua parte, Il sole 24 ore.

SITOGRAFIA

- www.accredia.it
- www.animaroma.it
- http://www.assorinnovabili.it/Chi-siamo/Soci_5.html
- <http://www.avvenire.it/Commenti/Pagine/Il-tradimento-di-Volkswagen-Erano-i-campioni-delletica-.aspx>
- <http://www.bdo.fr/services/rse/>
- www.bilanciarsi.it
- <http://www.bioenergyitaly.com/2016/04/18/energia-elettrica-in-italia-40-deriva-da-fonti-rinnovabili-di-cui-il-15-da-biomasse/>
- <http://it.blastingnews.com/economia/2015/09/il-caso-volkswagen-e-la-responsabilita-sociale-d-impresa-00577041.html>
- <http://corporate-sustainability.org/wp-content/uploads/arcs-2012-Flammer.pdf>
- www.csreinnovazionesociale.it
- www.csreurope.org
- www.csrmanagernetwork.it
- www.csrpiemonte.it
- www.csr.unioncamere.it
- ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/index_en.htm
- ec.europa.eu/environment/ecolabel
- <http://www.emcinnovation.it/news-posts/bilancio-di-sostenibilita/>
- http://www.energiesensibili.it/it/csr_imprese_italiane_sempre_piu_impegnate_sul_territorio/
- www.fabricaethica.it
- www.globalcompactnetwork.org/it

- www.i-csr.it/home/index.php
- www.improntaetica.org
- www.iso.org/iso/home.html
- www.isprambiente.gov.it
- www.isvi.org
- www.lavoro.gov.it
- http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-12-07/la-responsabilita-sociale-conquista-business-075904.shtml?uuid=AC4MLWoB&refresh_ce=1
- www.millenniumassessment.org
- www.minambiente.it
- www.nexteconomia.org
- www.oecd.org
- www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com
- pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it/it
- <http://www.powerzine.it/il-bilancio-di-sostenibilita-diventa-obbligatorio-cosi-cambia-la-responsabilita-sociale-dimpresa/>
- http://www.repubblica.it/motori/sezioni/attualita/2015/02/23/news/al_gruppo_volkswagen_il_dax_30_reputation_award_-107993319/
- www.sa-intl.org
- <http://www.slideshare.net/AresDuezero/per-una-moda-responsabile-definitivo-rev>
- www.sodalitas.it
- www.sviluppoeconomico.gov.it
- <http://www.tekneco.it/ambiente/impres-green-quanto-grande-litalia-della-sostenibilita/>
- www.unepfi.org

- www.unglobalcompact.org
- www.uni.com
- <http://www.unita.tv/opinioni/ecco-come-cambiera-tutta-lindustria-energetica/>
- www.un.org
- www.utilità.com
- www.wikicsr.it
- https://it.wikipedia.org/wiki/Energia_sostenibile
- www.wikipedia.com