

# **Università degli studi di Padova**

Dipartimento di scienze economiche e aziendali “Marco Fanno”

Corso di laurea triennale in economia e management



## **PROVA FINALE**

### **Responsabilità sociale d'impresa e misurazione della performance**

Tesi di laurea di:  
Livia MIAN  
Matr. N 1043508

Relatore: Chiar.ma Prof.ssa Antonella CUGINI

Anno accademico 2014-2015

## INDICE

---

Introduzione .....	3
1. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa .....	5
1.1 l'evoluzione storica della rsi.....	6
1.2 Integrazione della RSI nella strategia d'impresa .....	8
2. Misurare e monitorare la Responsabilità sociale d'impresa .....	11
2.1 analisi costi-benefici .....	11
2.2 sustainability balanced scorecard .....	14
2.4 il rating etico come forma di misurazione della rsi .....	15
2.4.1 modalità di attribuzione del rating .....	16
2.4.2 Standard Ethics .....	17
3. comunicare la performance sociale.....	19
3.1 Il ruolo dell'accountability .....	20
3.2 strumenti di rendicontazione sociale.....	21
3.3 indicatori di performance .....	24
3.3.1 Performance economica.....	25
3.3.2 performance ambientale .....	26
3.3.3 performance sociale .....	28
3.3 Standard internazionali.....	30
4. Rsi e performance finanziaria .....	33
conclusione.....	35

Il venir meno della fiducia in una crescita economica senza freni ha portato a considerare non più tollerabile la creazione di ricchezza da parte delle aziende ignorando il contesto socio-ambientale in cui sono inserite. La relazione con la società e l'ambiente in cui operano riveste un fattore critico nell'abilità di continuare a operare efficacemente, ed è sempre di più utilizzata come misura della performance globale. Le organizzazioni di ogni tipo, in virtù della funzione centrale che rivestono nella società, hanno un ruolo importante nel mantenimento di uno sviluppo sostenibile, cioè nella capacità di soddisfare i bisogni della generazione attuale senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri. Sempre più spesso ci si interroga su come possano le aziende contribuire ad un mondo migliore mettendo in atto migliori politiche di gestione. Concetti quali sviluppo sostenibile e gestione responsabile sono ad oggi imperativi su cui fondare la gestione aziendale, che impongono alle imprese di rivedere le proprie pratiche e i rapporti con gli innumerevoli stakeholder. L'insieme di queste preoccupazioni di natura etica viene identificato nella letteratura aziendale con il nome di "Responsabilità Sociale d'Impresa" (RSI o Corporate Social Responsibility, CSR). Si tratta di un concetto sul quale le aziende sono sempre più chiamate a riporre la loro attenzione e a sviluppare una propria politica in merito. Presupposto di fondo della RSI è il concetto di accountability, ovvero la capacità di comunicare in modo completo e trasparente il proprio impegno sociale alla vasta platea di stakeholder e shareholder. A questa necessità le aziende rispondono con innumerevoli attività di rendicontazione. In quest'ottica diventa fondamentale la misurazione della performance anche in ambiti diversi da quelli tipicamente economico-finanziari. Da un lato, infatti, l'attività di monitoraggio permettere all'azienda stessa di effettuare un'analisi costi-benefici e valutare l'effettiva convenienza economica degli obiettivi sociali perseguiti. Dall'altro garantisce una comunicazione affidabile ed esaustiva in grado di soddisfare le aspettative degli stakeholder. Diventa quindi importante misurare sistematicamente le performance sociali e ambientali congiuntamente a quelle economiche, con la consapevolezza che l'attività d'impresa produce risultati che la contabilità tradizionale non riesce ad evidenziare.

Lo scopo di questo elaborato è valorizzare il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, non come mero strumento di filantropia aziendale ma come risorsa di valore per l'azienda e come un

investimento capace di portare effetti di ritorno positivi. In quest'ottica verrà sostenuta l'importanza della misurazione della performance sociale e della sua rendicontazione. L'idea alla base è che l'aziende siano oggi sistemi sempre più complessi capaci di produrre dinamiche complesse che non sempre possono essere riassunte dal bilancio economico-finanziario.

Il primo capitolo presenta il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa, il suo sviluppo nella letteratura e lo stato dell'arte attuale. Il secondo capitolo analizza le problematiche relative alla misurazione. Verranno presentate in primo luogo gli approcci alla misurazione dal punto di vista interno, utilizzati dal management per monitorare il proprio operato. In particolare verrà proposta un'analisi dei costi e dei benefici legati alla RSI e verrà introdotto lo strumento della Sustainability Balanced Score Card. In secondo luogo verrà brevemente presentata la tecnica del rating etico, quale strumento utile agli stakeholder esterni per valutare l'eticità aziendale. Il quarto capitolo focalizza l'attenzione sulla comunicazione della performance sociale, proponendo un'analisi delle tecniche di rendicontazione più largamente utilizzate e degli standard internazionali più accreditati in tema di RSI. Infine, nell'ultimo capitolo, ci si interrogherà sull'influenza che una buona gestione della RSI può avere sulla performance finanziaria.

## 1. IL CONCETTO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

---

“NON PUOI FARE UNA BUONA ECONOMIA CON UNA CATTIVA ETICA” (EZRA POUND)

La responsabilità sociale d'impresa (nella letteratura anglosassone Corporate Social Responsibility CSR) riguarda le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa e si manifesta nella volontà di contribuire al benessere collettivo. Viene definita nel Libro Verde della Commissione Europea come “integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate<sup>1</sup>”. Si intende dunque la tensione dell'impresa a soddisfare in misura sempre crescente le aspettative degli innumerevoli stakholders interni ed esterni. Si configura come l'insieme delle responsabilità che l'azienda e la sua direzione hanno nei confronti dei vari soggetti influenzati dall'operato aziendale, al fine di favorire la cooperazione per la creazione ed un'equa distribuzione del valore creato e per contenere effetti negativi sugli stakeholder stessi. Carattere su cui si insiste è la volontarietà dell'interessamento, spinto quindi da un dovere morale e non dal mero rispetto degli obblighi giuridici. Essere socialmente responsabili significa, infatti, non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate (Libro Verde della Commissione Europea, 2001). La RSI si fonda, infatti, sulla volontà di mettere in atto un'attività d'impresa rispettosa per contribuire al mantenimento di uno sviluppo sostenibile e di un equilibrio sociale. Ciò si traduce nell'adozione di una politica aziendale che sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità futura. Oggi il compito delle imprese non è più soltanto quello tradizionale di creare profitto ma anche confrontarsi con i problemi della società attuale, facendosi attori non solo dello sviluppo economico ma anche di quello sociale.

---

<sup>1</sup> COMMISSIONE EUROPEA, 2001. “Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, COM 2001/398

## 1.1 L'EVOLUZIONE STORICA DELLA RSI

---

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa inizia a muovere i suoi primi passi nelle realtà economiche più avanzate a partire dagli anni Trenta. A seguito della crisi di Wall Street si instaura tra alcuni manager statunitensi l'idea che l'impresa non debba rendere conto unicamente agli azionisti e alle banche, ma anche ai dipendenti, ai clienti e in generale a tutta la società in cui essa è inserita e con cui si influenza reciprocamente. Iniziano così a fiorire scuole di pensiero che attribuiscono ai manager obblighi sociali che vanno al di là della mera realizzazione di un profitto, anche se si tratta inizialmente solo di una responsabilità a livello personale. La nascita dell'era moderna della RSI viene generalmente ricondotta alla pubblicazione dell'economista americano Howard Rothmann Bowen del 1953 dal titolo "Social Responsibilities of the Businessman", nella quale egli evidenzia come stia diventando necessario considerare, oltre ai fini economici, anche gli effetti che l'impresa ha sulla società e il territorio in cui è localizzata. Fu poi tra gli anni Sessanta e Settanta, quando le imprese cominciavano ad avere un'influenza globale, che la titolarità della responsabilità venne estesa all'impresa stessa. I cambiamenti apportati dalla globalizzazione, infatti, avevano reso le imprese entità con un grande potere su larga scala, accrescendo le pretese di responsabilità da parte di queste nei confronti delle comunità in cui operano. Gli anni Ottanta vedono il contributo di due filoni di letteratura: la Teoria degli Stakeholder di Freeman (1984) e gli studi di Business Ethics. La prima introduce una visione globale dell'impresa nella quale tutti i portatori di interessi acquisiscono dignità, diventando soggetti attivi che si relazionano con l'impresa e influiscono sul suo agire. Un'impresa socialmente responsabile deve considerare, quindi, gli interessi di tutti gli stakeholder, cercando di raggiungere equilibrio e coordinamento nel soddisfacimento degli interessi economici, sociali e ambientali di questi al fine di poter operare con successo. Gli studi di Business Ethics invece, concentrati sul versante morale, hanno favorito la nascita di due distinte visioni della RSI: la visione cd. "strategica", la quale individua il sorgere di un certo tipo di vantaggio economico dal perseguimento di finalità sociali da parte dell'impresa, e la visione cd. "etica" che, ravvedendo una sorta di dovere dell'impresa ad agire correttamente senza danneggiare alcun soggetto, ritiene che tale agire debba essere perpetrato anche se non necessariamente vantaggioso. Su queste basi, a partire dagli anni Novanta, si sono innestate ulteriori analisi sempre più approfondite e specifiche sull'argomento. Il concetto di Triple Bottom Line, coniato da Elkington nel 1994 introduce l'importanza della rendicontazione sui tre ambiti:

sociale, ecologico e finanziario. La bottom line, infatti, rappresenta la riga finale dei rendiconti finanziari utilizzati per la determinazione di perdite e utili. Il termine Triple Bottom Line identifica la necessità di considerare nella rendicontazione tutte tre le dimensioni (people, profit, planet).<sup>2</sup>

All'interessamento da parte delle aziende stesse si affianca poi quello delle istituzioni. Il punto di svolta è stato dato dal Global Compact, promosso dall'allora Segretario Generale dell'ONU Kofi Annan. Si tratta di un patto globale, a cui hanno aderito un gran numero di multinazionali, che mira a promuovere, tra le imprese, l'impegno al sostegno dei diritti dell'uomo, dei lavoratori e dei diritti ambientali, attraverso la collaborazione con le agenzie dell'ONU, i sindacati e la società civile, secondo modalità puramente volontarie. L'altro contributo importante sono le "Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali", un corpo di raccomandazioni e orientamenti per le imprese che vogliono ispirare la propria condotta a criteri di responsabilità sociale. Esse si prefiggono di stimolare il contributo positivo che le imprese multinazionali possono apportare al progresso economico, ambientale e sociale. Con la sottoscrizione delle "Linee Guida" i Governi firmatari sanciscono l'importanza dell'attività delle imprese multinazionali ed attribuiscono loro il ruolo di potenziale fattore di sviluppo delle economie in quanto capaci di trasferire conoscenze e capacità tecnologiche, stimolare iniziative imprenditoriali locali, realizzare investimenti eco-sostenibili, introdurre metodologie di lavoro migliori e modelli industriali avanzati.

Anche l'Unione Europea si è posta l'obiettivo di diffondere tra gli Stati membri una maggiore coscienza sulla tematica della Responsabilità Sociale d'Impresa e di rafforzare la strategia comunitaria per il raggiungimento di uno sviluppo maggiormente sostenibile. Il Libro Verde della Commissione (2001) si pone come obiettivo di lanciare il dibattito su come l'UE possa promuovere una regolamentazione della RSI per la sua integrazione nelle politiche europee. Il campo di applicazione della RSI viene individuato nelle due dimensioni aziendali, a livello intero e esterno. Nella dimensione interna le pratiche socialmente responsabili vengono realizzate nella gestione delle risorse umane, così come nell'adattamento alle trasformazioni aziendali e nella gestione degli effetti sull'ambiente. Nella dimensione esterna, l'azienda deve adottare pratiche

---

<sup>2</sup> ELKINGTON J., 2000. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Journal of Business Ethics

socialmente responsabili nei confronti delle comunità locali che la accolgono e dei partner commerciali, nonché del rispetto de diritti umani e dell'impatto ecologico.

Oggi più che mai la RSI assume un ruolo di importanza chiave ed è diffusa la consapevolezza che le aziende, anche se a scopo lucrativo, non possano sopravvivere in un'ottica esclusivamente di profitto, ma debbano concorrere allo sviluppo del benessere collettivo.

---

## 1.2 INTEGRAZIONE DELLA RSI NELLA STRATEGIA D'IMPRESA

---

Una gestione integrata della RSI implica l'inserimento di prassi socialmente responsabili nella pianificazione strategica e delle operazioni aziendali quotidiane. Tale integrazione influenza tutti gli ambiti della gestione: dalla produzione (riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, attenzione a qualità e sicurezza dei prodotti) al marketing (soddisfazione dei consumatori e risposta al bisogno di trasparenza e affidabilità), dalla gestione delle risorse umane (gestione dei percorsi di carriera, politiche di formazione, la gestione degli esuberi) agli aspetti finanziari e di controllo dei rischi (Perrini, Russo, & Tencati, 2007).<sup>3</sup>

In generale, le spinte all'adozione di comportamenti socialmente responsabili sono:

1. l'obbligo morale che spinge le aziende al rispetto dei valori etici, degli individui, delle comunità e dell'ambiente;
2. la sostenibilità ambientale, nel rispetto della quale le aziende puntano a soddisfare i bisogni attuali preservando tuttavia le risorse affinché le generazioni future ne possano usufruire;
3. la licenza a operare, che consiste nel consenso, tacito o esplicito, che ogni impresa deve ottenere da parte del governo, della comunità locale e degli altri stakeholder, per poter operare legittimamente;
4. la reputazione, cioè il ritorno sull'immagine dell'azienda

---

<sup>3</sup> PERRINI, F., & Tencati, A. 2008. Corporate social responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa. Milano: Egea.



Definire opportune politiche di RSI implica, in primo luogo, identificare i punti di interdipendenza tra impresa e società, in secondo luogo scegliere le questioni sociali di cui occuparsi e definire l'agenda sociale dell'impresa, coniugando le politiche di RSI legate alla catena del valore con quelle derivanti dal contesto competitivo. Infine inserire la dimensione sociale nella "value proposition", in modo che l'impatto sociale sia parte integrante della strategia d'impresa.

Il filone strategico della responsabilità sociale delle imprese, elimina il divario tra la responsabilità sociale e rendimento economico. Integrare la RSI nella gestione quotidiana della catena del valore significa, infatti, mettere in atto un circolo virtuoso tra comportamento socialmente responsabile ed efficienza aziendale. Si tratta di un modo di guardare al benessere sociale e al profitto economico non più come un gioco a somma zero ma come un mutuo guadagno<sup>4</sup>. In quest'ottica la RSI viene vista come un investimento finalizzato alla produzione di vantaggi competitivi duraturi e alla minimizzazione dei rischi. Pratiche di gestione responsabile si rivelerebbero, pertanto, uno strumento in grado di apportare effetti positivi sulla performance globale di impresa. Ad esempio l'adozione di prassi socialmente responsabili nella gestione delle risorse umane (quali sicurezza sul posto di lavoro, gestione della formazione dei dipendenti, garanzia di un equilibrio tra lavoro e vita privata, uguaglianza nelle retribuzioni e nelle prospettive di carriera) può risultare in una maggiore facilità nell'attrarre e ritenere lavoratori qualificati. Una riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti, invece, può comportare una diminuzione delle ripercussioni sull'ambiente. Tale strategia può recare vantaggi all'impresa riducendo la sua fattura energetica e le spese di eliminazione dei rifiuti e abbassando le spese di materie prime e di misure contro l'inquinamento.

Una maggiore consapevolezza etica del proprio operare assume un'importanza fondamentale all'interno del core business aziendale, diventando una vera e propria risorsa immateriale che non contrappone l'interesse economico a quello della collettività ma, al contrario, ne permette una collaborazione. Secondo Perrini<sup>5</sup>, infatti, un comportamento socialmente responsabile infatti:

- contribuisce a creare e mantenere un elevato capitale reputazionale

---

<sup>4</sup> PORTER M, Kramer M., 2006. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review

<sup>5</sup> PERRINI, F., & Tencati, A. 2008. Corporate social responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa. Milano: Egea.

- garantisce una forte coesione con gli stakeholder
- crea un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e più motivante
- migliora l'efficienza della gestione aziendale
- protegge da azioni di boicottaggio
- facilita l'accesso al credito
- riduce il rischio di impresa
- contribuisce ad aumentare il valore per gli azionisti nei mercati in cui sono applicati rating di tipo etico

Una consapevole gestione della reputazione e dell'immagine aziendale sono strumenti fondamentali per garantire legittimazione sociale e consenso, necessari ad assicurare il mantenimento delle relazioni nel tempo e lo sviluppo di un vantaggio competitivo. Sempre più spesso le persone desiderano informarsi sull'impegno sociale e ambientale delle imprese, per scegliere quelle di cui essere clienti, su cui investire e in cui lavorare<sup>6</sup>. Secondo la Global Corporate Citizen Survey condotta dalla Nelsen<sup>7</sup> (2014), più della metà dei consumatori (55%) sono disposti a pagare un sovrapprezzo per prodotti e servizi di aziende che mostrano un comportamento socialmente responsabile. Il Reputation Institute Italia afferma, nello studio RepTrakPulse 2012, che nella scelta finale d'acquisto da parte del consumatore il prodotto conta solo per il 40%. Lo studio evidenzia che per il 60% il comportamento d'acquisto è determinato dalla positiva percezione di altri fattori come l'eticità dell'azienda, le capacità manageriali, la sostenibilità, la trasparenza, la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine, la qualità del posto di lavoro e altro.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> KOTLER P., 2012. Comportamento socialmente responsabile in Marketing Management. Pearson 14 ed., p 137

<sup>7</sup> NIELSEN, 2012. The Global Socially Conscious Consumer

<sup>8</sup> AVANZI, 2012. Dalla corporate social responsibility alla corporate social innovation, passando per la creazione di valore condiviso

## 2. MISURARE E MONITORARE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

---

“MISURA CIÒ CHE È MISURABILE, E RENDI MISURABILE CIÒ CHE NON LO È” (GALILEO GALILEI)

La misurazione delle performance non finanziarie risulta utile, sia come strumento di gestione interna, sia come supporto alla comunicazione esterna. Da un lato, infatti, la misurazione rappresenta per l'azienda una forma di autoanalisi per monitorare il proprio impegno, riflettere sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, identificare punti di forza e debolezza e sul grado di soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder. Dall'altro, la misurazione della performance sociale e ambientale consente all'impresa di formalizzare il proprio impegno nel processo di comunicazione ai soggetti esterni. In quest'ottica, assume importanza primaria lo sviluppo di sistemi che consentano alle imprese di identificare le aree di responsabilità rilevanti e misurare le performance sociali e ambientali ottenute in tali ambiti, congiuntamente a quelle economiche.

Il tema della misurazione delle performance di RSI è strettamente legato a quello della pianificazione e della definizione di obiettivi strategici di sostenibilità. Un attento percorso di misurazione e un sistema strutturato di indicatori contribuisce a definire i risultati raggiunti e a fissare obiettivi di miglioramento. L'implementazione di una strategia di sostenibilità implica l'incremento dei costi di struttura, relativi ad investimenti materiali ed immateriali, e dei costi operativi, relativi ad attività di diversa natura. Diventa quindi fondamentale porsi in un'ottica di analisi dei costi e dei benefici. L'adozione di efficaci strumenti di misurazione e controllo rappresenta un aspetto fondamentale per l'integrazione dei risultati all'interno degli obiettivi e della strategia dell'azienda.

### 2.1 ANALISI COSTI-BENEFICI

---

Uno dei principali ostacoli alla diffusione della responsabilità sociale è il fatto che spesso, all'atto pratico, i costi e i benefici delle diverse scelte possibili sono poco chiari. Le evidenze iniziano a

propendere per la superiorità dei secondi sui primi, in quest'ottica la RSI non deve, pertanto, essere considerata come un costo, bensì come un elemento che, se integrato nella governance aziendale, condiziona positivamente la performance dell'impresa e la sua competitività.<sup>9</sup> L'analisi dell'impegno nella RSI secondo un'ottica costi-benefici consente di valutare se, e in quale misura, la RSI si possa considerare come un investimento profittevole piuttosto che un costo aggiuntivo. Nonostante le difficoltà di misurazione, valutare costi e benefici di un'azione di RSI risulta importante per determinare l'effettiva convenienza.

La grande varietà di possibili interventi a sostegno della RSI genera una molteplicità di costi ad essa collegati. Le categorie in cui si possono classificare i diversi costi sono:

1. Investimenti attuati per rispondere a esigenze di tipo sociale e ambientale che si traducono in un aumento delle quote di ammortamento;
2. Incremento dei costi di funzionamento per accogliere il favore di diverse categorie di stakeholder (es. servizi aggiuntivi per i dipendenti, scelta di particolari fornitori considerati più etici);
3. Costo opportunità del tempo dedicato alle risorse umane di cause di tipo etico-sociale;
4. Limitazione delle alternative strategiche (ad esempio evitare di entrare in determinate aree di business, di operare in aree geografiche considerate incompatibili, di stringere alleanze con partner considerati non etici...).

Tali costi possono manifestarsi come incremento delle uscite monetarie o diminuzione delle entrate. Si tratta tendenzialmente di costi di difficile misurazione; se infatti è piuttosto semplice determinare le quote di ammortamento causate dai maggiori investimenti, non si può dire altrettanto per le altre categorie di costo, quando si tratta di misurare risorse non monetarie e riduzione delle alternative strategiche. Le difficoltà di misurazione diventano ancora più difficili quando si tratta di misurare i benefici apportati dalla RSI. Tali benefici si configurano come incremento delle risorse intangibili dell'impresa che possono essere suddivisi in tre categorie:

- Capitale umano: la valorizzazione dei dipendenti e un buon clima lavorativo hanno un impatto positivo sulla motivazione dei lavoratori che si traduce in una riduzione del tasso di assenteismo e di turnover e in un incremento della produttività attuale e prospettica;

---

<sup>9</sup> PERRINI F., 2008. Corporate Social Responsibility. Mont Blanc Cultural Forum.

- Capitale relazionale: impatto positivo sulla soddisfazione dei clienti, rafforzamento dell'immagine di marca e sviluppo di attitudini positive nei confronti dell'impresa;
- Capitale organizzativo: miglioramento dei processi produttivi e dei sistemi di controllo interno, riduzione dei rischi aziendali e rafforzamento della competitività.

Lo sviluppo di tali intangibles si traduce nella generazione di futuri flussi di reddito e, per le imprese quotate, all'incremento dei valori di borsa.<sup>10</sup>

Le aziende che migliorano le condizioni di lavoro vedono un aumento della produttività e una riduzione del tasso di errori. Regolari controlli nella produzione assicurano che tutti i lavoratori operino sotto adeguate condizioni e salari. Queste pratiche sono costose, ma l'aumento della produttività dei lavori e un miglioramento della qualità dei prodotti generano cash flow positivi che possono coprire i costi associati. Quindi, le aziende possono beneficiare delle azioni socialmente responsabili in termini di produttività della forza lavoro (Moskowitz, 1972; Parket & Eibert, 1975; Soloman & Hansen, 1985).<sup>11</sup>

Un altro beneficio è dato dal miglior approvvigionamento di capitale. Gli investitori, infatti, sono sempre più rivolti ad investimenti sostenibili e puntano a investire in armonia con i loro valori personali e con la loro impostazione etica. Ciò trova conforto anche in ulteriori studi e ricerche internazionali, secondo cui è in aumento la quota di capitali e investimenti indirizzati a imprese che dimostrano più di altre capacità di monitorare e gestire aspetti non finanziari. L'azienda londinese Linstock Communications, esaminando il contributo della RSI su mille società quotate, ha concluso che l'adozione del report GRI riduce la volatilità e l'incertezza dei prezzi delle azioni (misurata dal loro beta). Le aziende che si rifiutano di adottare una gestione orientata alla sostenibilità rischiano di perdere appetibilità sui mercati dei capitali e di essere evitate dagli investitori.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> MOLteni M., 2004. Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva. Vita e Pensiero

<sup>11</sup> TSOUTSOURA M., 2004, Corporate Social Responsibility and Financial Performance, University of California at Berkeley

<sup>12</sup> LOMBARDO G., 2005. Creazione di valore, performance e responsabilità sociale delle imprese. Impresa Progetto

## 2.2 SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

---

La sfida fondamentale nell'ambito del controllo di gestione è allineare le persone e le altre risorse in direzione degli obiettivi dell'organizzazione.<sup>13</sup> Uno strumento utilizzato nell'ambito della pianificazione e controllo strategico è il modello della Scheda di Valutazione Bilanciata (Balanced Scorecard, BSC) ideato da Kaplan e Norton (1992). Si tratta di un insieme di misure che offre al top management una visione rapida, ma globale dello stato dei lavori, aiutando a prendere decisioni quotidiane basate su valori e metriche che supportano benefici nel lungo termine. L'obiettivo è, infatti, trovare un equilibrio tra successo economico-finanziario nel breve termine e fattori non economici che consentono di generare un valore aggiunto nel lungo periodo.

La performance aziendale è analizzata secondo quattro aree di interesse:

1. Prospettiva economico-finanziaria (successo economico in senso stretto)
2. Prospettiva dei clienti (proposta di valore offerta al mercato)
3. Prospettiva dei processi interni gestionali (analisi dei processi aziendali core)
4. Prospettiva dell'apprendimento e della crescita (motivazione e orientamento agli obiettivi)

L'idea di utilizzare lo strumento della Balanced Scorecard ai fini della gestione della dimensione sociale, è stata presa in considerazione da diversi studiosi introducendo il concetto di Social Balanced Scorecard o Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). La SBSC si basa sul modello tradizionale e include la misurazione di performance della sostenibilità nella Balanced Scorecard offrendo supporto al monitoraggio della dimensione sociale dell'azienda.

Secondo Figge<sup>14</sup>, gli aspetti socio-ambientali possono essere integrati nella BSC in tre modi. Primo, possono essere inseriti nel modello a quattro prospettive esistente. Secondo, può essere aggiunta una quinta prospettiva per prendere in considerazione gli aspetti sociali e ambientali. Terzo, può venire formulata una specifica Scheda di Valutazione sociale/ambientale.

---

<sup>13</sup> MERSERAU A., Mottis N., 2011. Corporate Social Responsibility and management control. Essec Business School working paper 1114

<sup>14</sup> The Sustainability Balanced Scorecard- Theory and application of a Tool for Value-Based Sustainability Management". Paper presented at the Greening of Industry Network Conference, 2002, Gothenburg

Essendo la BSC uno strumento di gestione riconosciuto e affermato, essa si rivela utile nel supportare gli sforzi dell'organizzazione nel rendere effettiva la propria visione della RSI. L'uso della SBSC come strumento di pianificazione e gestione può rivelarsi utile nell'analizzare le potenzialità della dimensione sociale nella creazione di valore aggiunto, mettendo così in evidenza la causalità tra performance sociali e performance finanziaria, fino a permettere di considerare obiettivi economici e sociali contemporaneamente.<sup>15</sup>

## 2.4 IL RATING ETICO COME FORMA DI MISURAZIONE DELLA RSI

---

Il rating etico rappresenta una valutazione e classificazione finanziaria che analizza il valore dell'impresa sulla base del suo livello di impegno nella Responsabilità Sociale d'Impresa. Si tratta di una forma di misurazione della RSI effettuata da attori indipendenti, atti a giudicare l'effettivo comportamento sostenibile delle imprese in maniera imparziale, segnalando agli investitori quelle più virtuose e meritevoli. Il rating etico mira a rappresentare la capacità di un'impresa di avere buoni rapporti con i dipendenti e le organizzazioni sindacali, di essere responsabile nei confronti dell'ambiente, di adottare una struttura di corporate governance moderna, di rispettare la concorrenza e i diritti umani. Il rating etico rappresenta una vera e propria evoluzione tecnica del mondo della finanza che misura il livello qualitativo di una azienda sulla base di aspetti relativi alla responsabilità socio-ambientale invece che solamente su considerazioni di tipo finanziario. L'obiettivo è proporre un approccio completo di misurazione e valutazione delle performance sociali e ambientali di un'impresa, rendendo confrontabili le performance tra diverse imprese, da considerare parallelamente alle valutazioni di tipo economico-finanziario. Il giudizio di rating viene emesso da una fonte di valutazione indipendente, garantendo imparzialità e oggettività del giudizio. Il giudizio sintetico emesso non comporta la dettagliata esposizione di tutte le informazioni che sono state messe confidenzialmente a disposizione dell'agenzia di rating che effettua la valutazione, rispettando l'esigenza delle imprese di mantenere la segretezza di informazioni sensibili. Allo stesso tempo,

---

<sup>15</sup> CRAWFORD D., Scaletta T., 2005. The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: Aligning Values for Profit.

l'autorevolezza della fonte che emette i giudizi di rating, consente di pervenire a risultati vengono ritenuti validi e credibili.<sup>16</sup>

A differenza del rating tradizionale, caratterizzato dall'oligopolio di tre grandi operatori che adottano metodologie riconosciute a livello mondiale, il rating etico è emesso da un numero molto più ampio di agenzie, e non esiste un ente riconosciuto come unico legittimato ad emettere valutazioni. Attualmente, tra Stati Uniti ed Europa, le società di rating etico più note sono circa una ventina, tra le più note sono Axia, E-Capital Partners, EIRIS, KLD, SAM, Standard Ethics e Vigeo. Questo fa sì che le diverse agenzie di rating possano pervenire a risultati non concordi tra loro. Questa distorsione è dovuta al fatto che si tratta di un giudizio parzialmente discrezionale, in quanto ciascuna società di rating utilizza un proprio concetto di etica, dando diverso peso alle variabili analizzate. Sta quindi poi all'investitore attribuire il giusto peso alle variabili analizzate secondo i propri principi o assumere la visione di etica proposta dall'agenzia di rating.<sup>17</sup>

---

#### 2.4.1 MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DEL RATING

---

La modalità di attribuzione si basa sull'attività di screening, volta ad analizzare le imprese presenti sul mercato sulla base di determinate caratteristiche prestabilite. Esistono due tipologie di screening, quello negativo e quello positivo. Lo screening negativo consente di suddividere le imprese sulla base del possesso o meno di un determinato criterio, eliminando da qualsiasi valutazione di tipo etico le imprese che non rispettano il filtro applicato. La scelta dei criteri di esclusione dipende dai principi di responsabilità sociale d'impresa presi come riferimento dall'agenzia di rating, e da dove quindi essa stabilisca il limite tra etico e non etico. Lo screening positivo, effettuato successivamente alla scrematura ottenuta con lo screening negativo, consente

---

<sup>16</sup> TOMASI F., Russo A., 2012, Il Rating Etico: un'analisi Empirica del Modello Standard Ethics, Standard Ethics, Research Office

<sup>17</sup> ZANNIN E., 2013. Responsabilità Sociale d'Impresa: performance e costo del debito. Un'indagine empirica basata sul giudizio di rating attribuito da Standard Ethics. Tesi di Laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo, Università Ca'Foscari Venezia.



invece di stabilire una sorta di graduatoria tra le imprese giudicate socialmente responsabili, attribuendo una gerarchia di giudizi. Il giudizio deriva da confronto tra la situazione presentata dall'impresa analizzata e la situazione ideale auspicata; a seconda dello scostamento dallo stesso, l'azienda otterrà un giudizio più o meno positivo. Nell'effettuare lo screening positivo vengono valutati i diversi aspetti e parametri globalmente, e quindi la mancanza di raggiungimento di un buon livello in un parametro può essere compensata da livelli maggiori in altri parametri. Lo screening positivo valuta le condizioni dei dipendenti, la questione ambientale e i livelli di immissioni inquinanti o di utilizzo di energie rinnovabili previsti, la modalità secondo cui l'impresa gestisce le politiche di corporate governance, le relazioni con gli stakeholder e la qualità della comunicazione con essi.

---

#### 2.4.2 STANDARD ETHICS

---

Standard Ethics è la prima agenzia di rating europea indipendente sulla sostenibilità, con sedi a Bruxelles e Londra, che emette lo Standard Ethics Rating, una valutazione di sostenibilità e governance fondata sui principi e le indicazioni volontarie delle Nazioni Unite, dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dell'Unione europea. Può essere considerata come l'agenzia di rating etico più accreditata, in quanto basa le sue valutazioni in materia di RSI su principi riconosciuti a livello internazionale. Standard Ethics è un gruppo europeo d'interesse economico, nato per promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa e gli investimenti socialmente responsabili.

I rating di sostenibilità della Standard Ethics sono il risultato di un'attività statistica e scientifica svolta con l'intento di fotografare il mondo economico in rapporto alle indicazioni provenienti dall'OCSE, dall'ONU e dall'UE. Il modello di analisi prevede la determinazione di un benchmark da utilizzare come termine di confronto per la determinazione dell'impegno sociale mostrato dalle imprese analizzate. In base al livello di scostamento dal benchmark viene attribuito un giudizio più o meno elevato. Il sistema di valutazione di Standard Ethics si compone di otto livelli: EEE; EEE-; EE+; EE; EE-; E+; E; E-; dove "EEE" rappresenta il modello, "EE" la media, la singola "E" sotto la media. Il Rating può essere "sospeso" per quelle società quotate che

si discostano in modo eccessivo dai parametri, oppure non forniscono sufficienti informazioni. Il processo di rating si compone di tre fasi. La prima, detta fase di istruttoria, consiste nella raccolta dei dati aziendali da fonti pubbliche, la seconda fase, di cosiddetta pre-valutazione, confronta le politiche aziendali con gli standard di RSI. L'ultima fase, la fase di emissione, consiste nella valutazione vera e propria e nell'emissione del giudizio di rating.

Un ulteriore carattere distintivo è che Standard Ethics basa le sue valutazioni quasi totalmente sui documenti aziendali pubblici. Secondo l'agenzia, infatti, questo consente, da una parte di garantire ai propri giudizi maggior oggettività ed indipendenza, dall'altra permette di tenere in considerazione in modo negativo la mancata pubblicazione della documentazione, in quanto ritiene che sia assolutamente necessario che tutte le informazioni di cui necessitano gli stakeholders per valutare l'operato aziendale debbano essere diffuse esternamente in modo regolare.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> TOMASI F., Russo A., 2012, Il Rating Etico: un'analisi Empirica del Modello Standard Ethics, Standard Ethics, Research Office

### 3. COMUNICARE LA PERFORMANCE SOCIALE

---

“DI TUTTO CONOSCIAMO IL PREZZO DI NIENTE IL VALORE” (FRIEDRICH NIETZSCHE)

Un'impresa che opera in modo responsabile deve essere in grado di rappresentare il valore creato, non solo in termini finanziari, e condividere con gli stakeholder tali dati al fine di potere giustificare le proprie politiche di responsabilità sociale e rafforzare il legame con gli interlocutori. Per sostenere la sinergia tra condotta responsabile e performance finanziaria è necessario, infatti, essere in grado di comunicare il proprio impegno ai soggetti esterni. È attraverso la misurazione e la comunicazione delle performance che il patrimonio di risorse intangibili e l'impegno nella RSI diventano percepibili e apprezzabili. Una comunicazione trasparente della RSI è di primaria importanza per ottenere consenso presso il pubblico, valorizzare l'immagine di marca e influenzare positivamente gli investitori.

Il primo passo per comunicare all'esterno l'adozione di una politica di RSI è la redazione di un Codice Etico che sappia trasmettere la visione etica dell'impresa e i suoi principi e valori. Il Codice Etico è uno degli strumenti della responsabilità sociale delle imprese, in cui esprimere principi e norme di comportamento e enunciare dritti, doveri e responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder. È soprattutto a partire dagli anni ottanta che molte multinazionali, per paura di danni all'immagine, hanno iniziato ad adottare codici di condotta volontari con cui sancire il loro impegno a rispettare determinati parametri e comportamenti. Oggi questi codici di condotta sono diventati prassi comune nella maggior parte delle aziende. Il passo successivo consiste nella comunicazione dei risultati ottenuti in termini di performance sociali. La crescente domanda di informazioni esaustive da parte dei differenti portatori di interessi ha visto, infatti, come risposta l'integrazione delle tematiche di sostenibilità nei processi di rendicontazione aziendale. La consapevolezza dei limiti del bilancio economico nel dare completa rappresentazione degli effetti della gestione d'impresa, impone l'esigenza di affiancare forme di rendicontazione sociale e/o ambientale al tradizionale reporting finanziario. Oggi una società, specialmente se quotata, non può prescindere dal considerare la necessità di “disclosure” in ambiti diversi da quelli economico-finanziari.

### 3.1 IL RUOLO DELL'ACCOUNTABILITY

---

Presupposto di fondo è il concetto di accountability, ossia la capacità dell'impresa di fornire informazioni trasparenti affidabili e complete, allineate con le attese dei destinatari.<sup>19</sup> Si tratta di un concetto nato con riferimento agli ambiti economico-finanziari, ma in fase di progressiva estensione del proprio campo d'applicazione, investendo tutte le aree della gestione aziendale.

Secondo l'indagine condotta da KPMG (2013) su un campione di 100 più grandi aziende per reddito in 41 stati, il 71% di esse svolge attività di reporting sulla RSI (considerando l'insieme dei bilanci e delle forme di rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità). Tale dato sfiora l'80% considerando le 100 aziende analizzate in Italia. Molte delle aziende intervistate inoltre riferiscono miglioramenti nel proprio business e innovazione quali principali benefici dell'attività di reporting e evidenziano il ruolo positivo giocato dai report nell'attrarre e ritenere la forza lavoro.<sup>20</sup>

Si tratta di una comunicazione a carattere tradizionalmente volontario, volendo rispecchiare il carattere di volontarietà intrinseco nella definizione stessa di RSI. Tuttavia, i governi e i mercati finanziari hanno costantemente aumentato le pressioni a svolgere attività di reporting. Forme di regolamentazione esistono in diversi stati (Francia, Danimarca, Sud Africa). In Francia già a partire dal 2001 esiste un obbligo di reporting non finanziario per le imprese quotate. Obbligo che, a partire del 2010, con la legge Grenelle II, viene imposto anche alle imprese non quotate con più di 500 dipendenti.<sup>21</sup> Anche il Parlamento Europeo ha riconosciuto l'importanza della comunicazione di informazioni di carattere non finanziario per contribuire a misurare, monitorare e gestire i risultati delle imprese e il relativo impatto sulla società. Recentemente sono state emanate alcune direttive allo scopo di coordinare le disposizioni nazionali in materia di divulgazione delle informazioni di carattere non finanziario. La Direttiva 2014/95/UE sulla

---

<sup>19</sup> PERRINI F., Vurro C., 2010. Misurare per Gestire e Creare Valore per gli Stakeholder: Lo Stato dell'Arte e le Prospettive Future nella Valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa. Relazione Finale. Università commercial "Luigi Bocconi

<sup>20</sup> KPMG, 2013. Survey on corporate social responsibility reporting.

<sup>21</sup> MORRIS J., 2012. The Five W's of France's CSR Reporting Law

comunicazione di informazioni societarie di carattere non finanziario, impone alle imprese di una certa dimensione (con più di 500 lavoratori) di redigere annualmente una dichiarazione contenente informazioni su ambiente, politiche sociali, rapporti con i dipendenti, diritti umani e misure anticorruzione. A partire dall'esercizio 2017 diventeranno, così, vigenti le nuove norme sulla trasparenza dell'informativa societaria. Le grandi imprese soggette alla nuova disciplina (stimate in circa 6mila in area UE) dovranno redigere un report che potrà essere integrato nel bilancio d'esercizio o presentato in un documento ad hoc. Gli Stati membri dovranno presentare linee-guida non vincolanti, ma di orientamento e coordinamento sulla metodologia di rendicontazione e sugli indicatori non finanziari da selezionare.<sup>22</sup> La nuova direttiva sulle informazioni non finanziarie, che va a integrare l'impianto comunitario del diritto societario e i principi di redazione del bilancio, punta in modo molto preciso ad accrescere la trasparenza della gestione aziendale. Alle aziende verrà lasciata la libertà di scegliere quali indicatori e standard usare per la rendicontazione, con l'intento di non soffocare l'attività di reporting in rigidi schemi di stampo burocratico. I revisori legali e le imprese di revisione contabile dovrebbero pertanto limitarsi a controllare l'avvenuta presentazione della dichiarazione di carattere non finanziario o della relazione distinta. La volontà di fondo è che la redazione del report non venga vista come un ulteriore adempimento, bensì come uno strumento di competitività lasciato alla libertà dell'azienda, al fine di mantenere il carattere di volontarietà tipico della RSI.<sup>23</sup>

---

### 3.2 STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE SOCIALE

---

Per quanto riguarda la tipologia dell'informativa sociale, non esiste uno standard codificato né sul contenuto, né sulle modalità di comunicazione. Si possono trovare svariati modelli e metodi di informazioni quali i bilanci sociali, i bilanci ambientali, report di sostenibilità e numerosi report sulla responsabilità sociale che appaiono redatti con un'articolazione dei contenuti molto personalizzata. Si tratta di documenti di sintesi con la presenza di informazioni per lo più qualitative in forma discorsiva, ma anche di informazioni quantitative. Alcuni di essi sono strumenti parziali che prendono in esame alcuni aspetti della RSI, altri si prefiggono di prendere

---

<sup>22</sup> DIRETTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO

<sup>23</sup> SILVA E., 2015. EU: trasparenza e l'accountability, al via la riforma del reporting. Il sole 24 ore

in analisi la RSI nella sua totalità, secondo una logica di “triple bottom line”. Il Bilancio Sociale rendiconta su quantità e qualità delle relazioni intrattenute tra l’azienda e i diversi stakeholder. Il Bilancio Ambientale focalizza l’attenzione sugli impatti dalle attività d’impresa sull’ambiente circostante attraverso una valutazione quali-quantitativa delle risorse consumate e delle emissioni prodotte. Con Bilancio di Sostenibilità si intende, invece, un documento più completo che ambisce a rendere conto delle performance rispetto alle tre dimensioni: ambientale, sociale e economia. Il Report di sostenibilità vuole essere un documento completo e di semplice lettura che permetta al lettore di avere una valutazione dell’azienda nel suo complesso e consenta la misurazione e comunicazione della performance dell’organizzazione rispetto all’obiettivo dello sviluppo sostenibile.

Nell’assenza di forme di regolamentazione e di standard unanimemente condivisi, un ruolo importante nel migliorare la consistenza dei report e la qualità dell’informativa è svolto dalle linee guida emanate da diversi enti. A livello nazionale, il maggior contributo relativo agli standard di contenuto è dato dal GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale) che ha emanato nel 2001 i “Principi di redazione del bilancio Sociale”. Il Bilancio Sociale viene definito come “uno strumento fondamentale di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile, volto a rendere conto agli stakeholder sugli effetti dell’attività aziendale”.<sup>24</sup> Con il termine Bilancio Sociale non si intende fare riferimento a un documento che accoglie solo dati bilancianti, come richiamato dalla tecnica contabile, bensì mettere in evidenza la natura di un documento di sintesi, con la presenza di molte informazioni qualitative, da redigere periodicamente, di norma alla fine di ogni esercizio e idealmente, in maniera contestuale al bilancio d’esercizio. Si prevede che venga sottoscritto dall’organo di governo che si assume la responsabilità delle informazioni prodotte e divulgate. Esso può costituire un documento a sé stante, oppure confluire come sezione dedicata nella Relazione sulla Gestione. La struttura del bilancio prevista dal GBS prevede una suddivisione in sezioni. Una prima sezione dedicata alla presentazione dell’identità aziendale e del contesto, a seguire una sezione dedicata alla riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto, che rappresenta il principale tramite di relazione con il bilancio d’esercizio e rende visibile l’effetto economico che le attività aziendali hanno sugli stakeholder. Per finire una

---

<sup>24</sup> GBS, 2013. Principi di redazione del Bilancio Sociale. Giuffrè Editore

relazione socio-ambientale, che espone i risultati ottenuti in relazione agli effetti sui singoli stakeholder.

A livello internazionale, il modello di reporting più largamente riconosciuto è quello promosso dal GRI (Global Reporting Initiative), le cui linee guida sono usate da più di 4000 organizzazioni in 60 paesi. Il GRI è un'organizzazione di riferimento nella promozione e diffusione di sistemi di rendicontazione per la sostenibilità, con l'obiettivo di contribuire ad uno sviluppo sostenibile globale e di favorire comparabilità, affidabilità e verificabilità delle informazioni. Il GRI Reporting Framework vuole, infatti, essere un modello universalmente accettato per il reporting della performance economica, ambientale e sociale di un'organizzazione che possa essere usato da tutte le organizzazioni, indipendentemente da dimensione, settore di attività o paese. La prima versione delle Linee Guida per la redazione di un rapporto di sostenibilità è stata pubblicata nel 2000; la quarta ed ultima versione, denominata G4 risale invece al 2013. La mission del GRI è quella di rendere disponibile, per società ed organizzazioni di ogni natura, delle pratiche consolidate che costituiscano uno standard di riferimento nella misurazione e rendicontazione degli impatti e delle performance ambientali, sociali ed economiche. Ad oggi, nel mondo 6.864 Organizzazioni hanno preso parte al Network del GRI e, negli anni, sono stati pubblicati un totale di 17.912 Rapporti di sostenibilità ispirati ai suoi standard. Per poter dichiarare di basare il proprio Bilancio di Sostenibilità sulle linee guida del GRI, bisogna soddisfare dei criteri minimi di applicazione. A seconda del grado di applicazione delle linee guida, può essere raggiunto un livello A, B o C. La verifica indipendente consente di ottenere un livello A+, B+ o C+. È possibile, infatti, sottoporre il bilancio a verifica da parte di terzi allo scopo di beneficiare di una valutazione da parte di vista di un punto oggettivo ed esterno e di offrire ulteriori garanzie di oggettività agli stakeholder.<sup>25</sup>

Lo strumento di rendicontazione più innovativo è Reporting Integrato. Esso ambisce a rappresentare uno strumento efficace in grado di favorire una reale integrazione fra performance economica e performance di sostenibilità. Si tratta di un modello di rendicontazione che combina le informazioni finanziarie e quelle non finanziarie, riflettendo la natura interconnessa dei fattori sociali, ambientali, di governance ed economici. L'obiettivo è di diminuire il dualismo tra report annuale e report di sostenibilità, in vista di un'integrazione dei due strumenti, migliorando la qualità delle informazioni a disposizione degli investitori. Viene così promosso un approccio che

---

<sup>25</sup> GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015. Linee guida per il reporting di sostenibilità.

allarga la contabilità e l'amministrazione aziendale a tutte le tipologie di capitale (capitale finanziario, umano, intellettuale, sociale, relazionale e naturale). Si tratta di un modello tuttavia ancora poco diffuso. Ad oggi la maggior parte delle aziende - il 51% del campione intervistato da KPMG- include l'informativa sulla RSI nel financial report annuale. L'argomento viene però affrontato per lo più in un capitolo separato piuttosto che integrato con l'informativa finanziaria.<sup>26</sup>

### 3.3 INDICATORI DI PERFORMANCE

---

La misurazione e comunicazione delle performance sociali attraverso l'utilizzo di indicatori ha lo scopo di rendere più effettivo il monitoraggio delle variabili di sostenibilità, sia a fini gestionali interni che, soprattutto, ai fini di maggiore trasparenza e utilità delle informazioni contenute nei report sociali. Un'esposizione dei dati in maniere sistematica e basata su indicatori standard garantisce la confrontabilità dei report e una maggiore facilità per il lettore nell'esprimere un giudizio sulla qualità informativa dei diversi documenti.

Data l'autorevolezza delle linee guida del GRI nel contesto internazionale l'analisi della rendicontazione tramite indicatori di performance prenderà come riferimento il modello proposto dalla Global Reporting Initiative. Gli indicatori di performance sono divisi in tre categorie: indicatori di performance economica (relative al flusso di capitale tra i vari stakeholder e ai principali impatti economici dell'organizzazione sulla società), indicatori di performance ambientale (impatto sull'ambiente circostante) e indicatori di performance sociale (pratiche di lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto). Le linee guida propongono una serie di indicatori di base ("indicatori core") elaborati allo scopo di proporre degli indicatori di applicabilità generale che si presume siano importanti per la maggior parte delle organizzazioni. In aggiunta ciascuna impresa è libera di utilizzare indicatori specifici per l'organizzazione se ritenuto necessario ("indicatori additional").<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> KPMG, 2013. Survey on corporate social responsibility reporting.

<sup>27</sup> GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015. Linee guida per il reporting di sostenibilità.



---

### 3.3.1 PERFORMANCE ECONOMICA

---

Le performance economiche sono fondamentali per la comprensione di un'organizzazione e della sua sostenibilità. Informazioni di natura economica sono, di norma, incluse nei bilanci, ma poco spazio viene dedicato all'analisi del contributo dell'organizzazione alla sostenibilità di un sistema economico più ampio, benché tale informativa sia frequentemente richiesta dai lettori dei report di sostenibilità. La dimensione economica delle sostenibilità riguarda gli impatti sulle condizioni economiche dei propri stakeholder e sui sistemi economici a livello locale, nazionale e globale. Gli indicatori economici descrivono il flusso di capitale tra i vari stakeholder e i principali impatti economici dell'organizzazione sulla società. La rendicontazione verte su quattro aspetti: performance economica, presenza sul mercato, impatti economici indiretti e processo di approvvigionamento.

ASPETTO: performance economica

1. Valore economico generato e distribuito (ricavi, costi operativi, remunerazione dei dipendenti, donazioni e investimenti nella comunità, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione, utili ritenuti)
2. Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità dovuti ai cambiamenti climatici.
3. Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico
4. Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione

ASPETTO: presenza sul mercato

5. Rapporto tra lo stipendio standard dei neoassunti e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative.
6. Proporzione di manager assunti nella comunità locale

ASPETTO: impatti economici indiretti

7. Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per “pubblica utilità”, attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono.
8. Analisi delle esternalità

ASPETTO: processo di approvvigionamento

9. Proporzione di spesa presso fornitori appartenenti alla comunità locale

---

### 3.3.2 PERFORMANCE AMBIENTALE

---

Gli Indicatori ambientali si riferiscono alla performance relativa agli input (ad esempio, materie prime, energia, acqua) e agli output (ad esempio, emissioni, scarichi, rifiuti). Inoltre, considerano la performance relativa a biodiversità, rispetto di norme e regolamenti in materia ambientale e altre informazioni pertinenti, quali investimenti in campo ambientale e impatto di prodotti e servizi.

ASPETTO: materie prime

1. Materie prime utilizzate per peso o volume
2. Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato

ASPETTO: energia

3. Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria
4. Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria
5. Risparmio energetico dovuto a miglioramenti di efficienza
6. Iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile
7. Iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta

ASPETTO: acqua

8. Prelievo totale di acqua per fonte

9. Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo d'acqua
10. Percentuale e volume totale di acqua riutilizzata

ASPETTO: biodiversità

11. Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti in zone protette o a elevata biodiversità
12. Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità
13. Habitat protetti o ripristinati
14. Numero di specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione

ASPETTO: emissioni

15. Emissioni totali dirette e indirette di gas ad effetto serra per peso.
16. Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra significative per peso.
17. Iniziative per ridurre le emissioni di gas ad effetto serra e risultati raggiunti.
18. Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso.
19. Ossidi di azoto e di zolfo e altre emissioni significative nell'aria

ASPETTO: scarichi e rifiuti

20. Acqua totale scaricata per qualità e destinazione
21. Peso totale dei rifiuti per tipologia e metodologia di smaltimento
22. Numero totale e volume di sversamenti di prodotti chimici significativi
23. Peso dei rifiuti classificati come pericolosi trattati e loro percentuale esportata all'estero
24. Stato di salvaguardia della biodiversità colpita dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione.

ASPETTO: prodotti e servizi

25. Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi
26. Percentuale di imballaggio riciclato per i prodotti venduti

ASPETTO: conformità

27. Valore di multe e sanzioni per il mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale

ASPETTO: trasporto

28. Significativo impatto ambientale del trasporto di prodotti e materie prime

ASPETTO: generale

29. Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente

---

### 3.3.3 PERFORMANCE SOCIALE

---

La dimensione sociale della sostenibilità rilette gli impatti dell'organizzazione sui sistemi sociali in cui opera. L'ambito sociale include le seguenti sotto-categorie: condizioni di lavoro, diritti umani, società, responsabilità di prodotto.

#### CONDIZIONI DI LAVORO

ASPETTO: occupazione

1. Numero totale di dipendenti, divisi per categoria e tipo di contratto e tasso di turnover
2. Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno
3. Ritorno al lavoro e tasso di ritenzione dopo il congedo per maternità

ASPETTO: relazioni industriali

4. Percentuale di dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva

ASPETTO: salute e sicurezza sul lavoro

5. Percentuale di lavoratori rappresentati nel Comitato sulla salute e sicurezza
6. Tasso di infortuni sul lavoro
7. Lavoratori coinvolti in attività ad alto rischio di specifiche malattie
8. Accordi con i sindacati relativi a salute e sicurezza

ASPETTO: formazione e istruzione

9. Ore medie di formazione annue per dipendente, per categoria di dipendenti
10. Programmi per la gestione delle competenze e assistenza dei dipendenti nella gestione delle carriere
11. Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente una valutazione delle proprie performance

ASPETTO: diversità e pari opportunità

12. Composizione degli organi di governance e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a indicatori di diversità
13. Rapporto tra lo stipendio degli uomini e quello delle donne a parità di categoria

## DIRITTI UMANI

ASPETTO: pratiche di investimento e approvvigionamento

1. Percentuale e numero di accordi che includono clausole sui diritti umani
2. Percentuale di fornitori e appaltatori sottoposti a verifica in materia di diritti umani

ASPETTO: discriminazione

3. Numero di episodi legati a casi di discriminazione e azioni intraprese

ASPETTO: libertà di associazione e contrattazione collettiva

4. Identificazione delle attività in cui la libertà di associazione può essere sottoposta a rischi

ASPETTO: lavoro minorile e lavoro forzato

5. Identificazione delle azioni ad elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e misure adottate per contribuire alla sua eliminazione
6. Attività con alto rischio di lavoro forzato e misure intraprese per evitarlo

## SOCIETÀ

ASPETTO: collettività

1. Programmi e attività che gestiscono gli impatti delle operazioni su una determinata comunità

ASPETTO: corruzione

2. Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione
3. Percentuale di lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche anticorruzione dall'organizzazione

ASPETTO: conformità

4. Valore e numero di sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti

### RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO

ASPETTO: salute e sicurezza dei consumatori

1. Fasi del ciclo di vita di prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute sono valutati per promuoverne il miglioramento

ASPETTO: etichettatura dei prodotti (labeling)

2. Tipologia di informazioni relative a prodotti e servizi richieste dalle procedure

ASPETTO: comunicazioni di marketing

3. Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relative ad attività di marketing (pubblicità, promozione, sponsorizzazione)

ASPETTO: conformità

4. Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi.

---

### 3.3 STANDARD INTERNAZIONALI

Esistono diversi standard internazionali che costituiscono validi riferimenti per impostare strategie e le pratiche di sostenibilità e certificazioni di sostenibilità che suggeriscono input importanti per garantire gli obiettivi raggiunti e per rendicontare le performance di sostenibilità.<sup>28</sup>

Lo Standard SA8000 promosso dallo Social Accountability International (istituto statunitense nato negli anni '70 per permettere a consumatori ed investitori di analizzare le performance sociali delle aziende) è uno standard principalmente incentrato sul rispetto da parte delle organizzazioni di alcuni requisiti minimi in materia di diritti umani e diritti fondamentali dei lavoratori. Si tratta di una certificazione di carattere volontario grazie alla quale è possibile controllare la catena dei fornitori, migliorare le condizioni di lavoro all'interno dell'azienda, garantire che i prodotti o servizi siano realizzati nel rispetto di alcuni requisiti in materia di: lavoro infantile, lavoro obbligatorio, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione, sistema di gestione per le risorse umane. Nel 2014 le imprese al mondo certificate con lo standard SA8000 risultavano essere 3.388 (statistiche SAAS).

La ISO 14000, sigla che identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni, stabiliti dall'organizzazione internazionale di standardizzazione ISO. La più nota di queste norme è la ISO 14001 che, allo scopo di migliorare la gestione ambientale di una organizzazione, stabilisce i requisiti di un Sistema di Gestione Ambientale. Certificarsi secondo la ISO 14001 è frutto della scelta volontaria dell'azienda/organizzazione che decide di attuare un proprio sistema di gestione ambientale. La certificazione infatti dimostra che l'organizzazione certificata ha un sistema di gestione adeguato a tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle proprie attività, e che ricerca e sistematicamente il miglioramento in modo coerente, efficace e soprattutto sostenibile.

Le linee guida ISO 26000 per la Responsabilità Sociale, pubblicate il 1 novembre 2010, sono un insieme di linee guida volontarie con l'intento "di aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi ad esse". Non si tratta in

---

<sup>28</sup> Gruppo di lavoro "Integrazione della CSR nella strategia aziendale", 2013, "Metriche e misurazione per la responsabilizzazione". Impronta Etica.

questo caso di una norma certificabile da parte terza, come quelle attinenti alla qualità, all'ambiente o alla sicurezza, ma di un codice di valori che si rivolge a tutti i tipi di organizzazioni.

AccountAbility 1000 (AA 1000) è uno standard sviluppato dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability). Lo standard non si caratterizza per il rilascio di una certificazione ma semplicemente stabilisce dei principi "volti al miglioramento continuo dei processi di accounting, auditing e reporting". Il processo alla base dello standard volto alla realizzazione di un sistema di RSI si divide in cinque fasi:

- **planning:** la fase di pianificazione degli obiettivi sociali, etici e ambientali che l'impresa intende raggiungere, gli strumenti e le risorse che occorrono al fine di soddisfare al meglio le influenze del sistema multistakeholder;
- **accounting:** questa fase si riferisce alla raccolta e analisi di informazioni e di indicatori che portano a formulare un piano di miglioramento;
- **auditing:** la valutazione delle attività svolte vengono controllate da un auditor, soggetto terzo che ha la caratteristica di essere indipendente, imparziale e di avere elevata competenza e professionalità;
- **reporting:** una relazione scritta formulata dall'organismo che attua il processo di valutazione e che ha lo scopo di rendere noto alla comunità il comportamento intrapreso dall'azienda e promuovere un dialogo diretto con la stessa per sviluppare consenso e reciproca fiducia;
- **embedding:** principi sociali e ambientali che l'impresa si è fissata come obiettivo vengono integrati nel sistema di gestione con il coinvolgimento di tutta l'organizzazione;
- **stakeholder engagement:** l'azienda si impegna a sviluppare e promuovere in modo continuo il rapporto con gli stakeholder in tutte le fasi del processo, evitando così possibili conflitti futuri.



## 4. RSI E PERFORMANCE FINANZIARIA

---

“IL MERCATO È UN VERO MERCATO QUANDO NON PRODUCE SOLO RICCHEZZA, MA SODDISFA ANCHE ATTESE E VALORI ETICI” – AMARTYA SEN

Fermo restando l'importanza di politiche di RSI per il benessere collettivo, dal punto di vista del management aziendale è lecito e doveroso chiedersi se l'adozione di un comportamento socialmente responsabile porti a migliori risultati economici.

Già la scuola delle relazioni umane con Mayo (1927) pose l'attenzione su come una migliore attenzione ai propri dipendenti potesse portare ad un incremento della performance. Intuizione sostenuta e sviluppata con la Teoria degli Stakeholder (1984) che si contrapponeva alla visione liberale di Friedman, secondo cui l'adozione di pratiche socialmente responsabili nei confronti degli altri portatori di interessi sottrae ricchezza agli azionisti<sup>29</sup>. Secondo questa prospettiva, qualsiasi obiettivo di RSI svia l'attenzione da quello che è l'obiettivo primario dell'impresa, ovvero quello della massimizzazione dei profitti, evidenziando una relazione negativa tra performance sociale e performance finanziaria.

Con la crescente attenzione al tema della responsabilità sociale d'impresa prese il via un filone di studi volto a indagare in modo sistematico la correlazione tra orientamento sociale e performance economiche. Le ricerche in questo campo vengono condotte generalmente attraverso analisi statistiche di correlazione lineare, ponendo la performance sociale come variabile indipendente e la performance finanziaria come variabile dipendente e considerando diversi tipi di correlazione possibili: positiva, neutrale, mista (talvolta positiva e talvolta negativa), negativa. Tali analisi possono riguardare la RSI nel suo complesso o focalizzarsi su specifiche problematiche o funzioni aziendali, ad esempio restringendo il campo di analisi alla questione ecologica o alla gestione delle risorse umane. Le ricerche che prendono in esame l'orientamento generale alla RSI possono riferirsi a indicatori ottenuti dai giudizi di rating o considerare altri indici connessi alla RSI, come indici di reputazione (ad esempio il Global most admired companies pubblicato da Fortune). Talvolta invece si fa riferimento all'analisi della reportistica messa a disposizione dall'azienda stessa (codice etico, certificazioni ambientali, bilancio sociale, ecc.). Quando, invece, l'analisi riguarda una singola dimensione della RSI viene fatto riferimento a specifici

---

<sup>29</sup> FRIEDMAN M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine

indicatori (ad es. ammontare dei contributi versati per cause sociali, percentuale di riduzione delle emissioni inquinanti, presenza di politiche di pari opportunità, ecc.). La performance economica viene invece misurata attraverso indici di redditività (ROE, ROA, ROS), indici di rischio finanziario (indici di indebitamento e liquidità) e indici di performance del titolo, se quotato sul mercato borsistico (price/earning, price/book value). Alcuni studi individuano l'esistenza di un legame non statisticamente significativo, altri confermano l'esistenza di un legame statisticamente significativo ma non sono in grado di accertare se ciò sia dovuto semplicemente al fatto che le imprese con migliori performance finanziarie abbiano più risorse da destinare ad investimenti in RSI o se esista un effettiva causalità tra eticità e risultati finanziari. Risulta pertanto difficile dare una risposta univoca sul tipo di relazione tra le due grandezze. Secondo uno studio condotto da Molteni<sup>30</sup> esaminando 80 ricerche che, a partire dagli anni '70, hanno indagato la correlazione tra RSI e performance economiche, il 53% delle ricerche attribuisce un segno positivo alla correlazione tra le due variabili, 42,5% correlazione neutra, 5% correlazione negativa. Va inoltre considerato come la percentuale di studi che hanno fatto emergere una correlazione positiva sia sensibilmente aumentata negli anni più recenti. Ciò conferma che il complesso di fenomeni recentemente sviluppatosi, a partire dalla globalizzazione, abbia inciso nel determinare un nuovo ruolo delle imprese e nell'attribuire ad esse nuove responsabilità. Una maggiore attenzione rivolta al soddisfacimento delle attese degli stakeholder risulta pertanto sempre più funzionale al successo dell'impresa.

---

<sup>30</sup> MOLTENI M., 2008. Le performance aziendali connesse alla RSI. Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

## CONCLUSIONE

---

La misurazione di una variabile non prettamente quantitativa quale la Responsabilità Sociale d'Impresa resta una pratica piuttosto difficile, e ancora più difficile è poter trarre conclusioni riguardo all'effettivo impatto che essa ha sulle variabili economico-finanziarie dell'azienda. Non si può dire che un comportamento socialmente responsabile richieda una giustificazione economica. Un'impresa si comporta in modo eticamente corretto prima di tutto perché ritiene giusto farlo. Tuttavia, se ciò rende possibile apportare una serie di benefici all'impresa che possano avere un risvolto economico-finanziario, questo si rivela un'ulteriore spinta all'adozione di comportamenti etici. Una precisa analisi quantitativa sugli effetti di ritorno degli investimenti in RSI sulla performance-economico finanziaria resta un campo di difficile analisi, tuttavia non si può negare l'evidenza di sinergie positive tra le due variabili. Aziende di successo richiedono una società sana: educazione, cure mediche e pari opportunità sono essenziali per una forza lavoro produttiva, condizioni di lavoro sicure non solo attraggono più clienti ma diminuiscono anche i costi interni di incidenti. Un'efficiente utilizzo delle risorse naturali rende le attività più produttive. Una società sana crea un'espansione della domanda rivolta alle aziende, nella misura in cui migliori condizioni di vita incontrano aspettative di crescita. Tutte queste considerazioni dovrebbero rappresentare un incentivo per le aziende ad accrescere i propri investimenti nella RSI. Se questi investimenti, come dovrebbe, riusciranno a portare effetti positivi sulle performance economiche, la conseguente maggiore disponibilità di risorse finanziarie per l'azienda, consentirà di disporre di maggiori mezzi per soddisfare più compiutamente le legittime esigenze dei vari stakeholders. Verrebbe così a instaurarsi un circolo virtuoso tra impegno nella RSI e risultati economici. Ciò dimostra come sia possibile una sinergia positiva tra etica ed economia. In quest'ottica, la RSI potrebbe essere molto più di un costo, o una forma di beneficenza, verrebbe anzi vista come una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo. Verrebbe a crearsi quella che Porter e Kramer chiamano una relazione tra business e società non dettata dalla logica di un gioco a somma zero ma dalla creazione di un valore condiviso<sup>31</sup>. Quello che è evidente è che sta alla capacità dell'azienda integrare la RSI all'interno della sua strategia di impresa in modo efficiente. Come è stato più volte ribadito, definire obiettivi raggiungibili, monitorare le performance ottenute e saperle comunicare in modo chiaro

---

<sup>31</sup> PORTER M, Kramer M., 2006. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review

agli interlocutori è il primo passo perché tali sforzi vengano riconosciuti e apprezzati, e conducano a sinergie positive. Se non implementate in maniera trasparente ed effettiva infatti tali attività finirebbero per risultare semplicemente una forma di “corporate charity”, portando ad un conseguente spreco di risorse, o potrebbero addirittura rischiare di attirare la critica di “greenwashing”.

Questo elaborato ha voluto presentare un excursus di cosa sia oggi la Responsabilità Sociale d’Impresa, quali siano gli strumenti che l’azienda ha per misurarla e integrarla nella sua strategia, quali gli standard accreditati a livello internazionale e le forme di rendicontazione a cui attenersi per rendere apprezzabile dal pubblico esterno il proprio impegno etico. In breve cosa oggi un’azienda possa e debba fare per dirsi socialmente responsabile. Temi su cui senza dubbio si continuerà a vedere uno sviluppo in futuro, attraverso ulteriori ricerche e forme di standardizzazione, basti pensare al fatto che presto la rendicontazione sociale verrà resa obbligatoria per aziende di specifiche dimensioni. Il risultato è che la RSI è emersa come una priorità diffusa. Molte aziende hanno già compiuto passi notevoli nel migliorare le conseguenze sociali e ambientali del loro operato. Questi sforzi in futuro non potranno che migliorare, con l’aspettativa, quindi, che portino con sé un miglioramento del benessere collettivo.

## BIBLIOGRAFIA

---

ADICONSUM, 2010. L'evoluzione del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa. Progetto TRAINING IN PROGRESS Finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L. 383/2000 Disponibile su <http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>

AVANZI, 2012. Dalla corporate social responsibility alla corporate social innovation, passando per la creazione di valore condiviso <http://www.avanzi.org/csr-2-0/corporate-social-innovation>

COMMISSIONE EUROPEA, 2001. “Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, COM 2001/398

CRAWFORD D., Scaletta T., 2005. The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: Aligning Values for Profit. Fmi Journal. Disponibile su [http://www.igf.ca/media/26418/fmi\\_17\\_3.pdf#page=41](http://www.igf.ca/media/26418/fmi_17_3.pdf#page=41)

DEKKICHE I., 2013. La RSE, un véritable outil de performance économique et sociale. BDO FRANCE. Disponibile su <http://www.bdo.fr/services/rse/>

DIRETTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO

ELKINGTON J., 2000. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Journal of Business Ethics

FERRERO, 2013. Condividere valori per creare valore. Responsabilità sociale d'impresa, Rapporto 2013. Disponibile su <http://www.ferrerocsr.com/fc-2897>

FIGGE F., et al., 2002. “The Sustainability Balanced Scorecard- Theory and application of a Tool for Value-Based Sustainability Management”. Paper presented at the Greening of Industry Network Conference, 2002, Gothenburg.  
Disponibile su <http://www.ecnc.org/uploads/documents/the-sustainably-balanced-scorecard-theory-and-application-of-a-tool-for-value-based-sustainability-management.pdf>

FLAMMER C., 2012 Corporate Social Responsibility and Stock Prices: The Environmental Awareness of Shareholders. MIT Sloan School of Management.  
Disponibile su <http://corporate-sustainability.org/wp-content/uploads/arcs-2012-Flammer.pdf>

FRIEDMAN M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*  
Disponibile su <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

GIOFFREDI G., 2012. Globalizzazione, nuove guerre e diritto internazionale. Tangram edizioni scientifiche Trento. Pp 47-48

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015. Linee guida per il reporting di sostenibilità.

Disponibile su <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-Italian-Reporting-Guidelines.pdf>

GBS, 2013. Principi di redazione del Bilancio Sociale. Giuffrè Editore

Gruppo di lavoro “Integrazione della CSR nella strategia aziendale”, 2013, “Metriche e misurazione per la responsabilizzazione”. Impronta Etica.

Disponibile su [http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2013/07/Report-Metriche-e-Misurazione\\_def.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2013/07/Report-Metriche-e-Misurazione_def.pdf)

KYTLE B., Ruggie J. G., 2005. “Corporate social responsibility as risk management. A model for multinationals”, Working Paper No. 10, Harvard University, J. F. Kennedy School of Government. Pp. 14

Disponibile su [http://www.ksg.harvard.edu/m-rbg/CSRI/publications/workingpaper\\_10\\_kyle\\_ruggie.pdf](http://www.ksg.harvard.edu/m-rbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kyle_ruggie.pdf)

KOCOLLARI U., La dimensione sociale e la performance delle aziende. Logiche, strumenti e misurazione. Dottorato di Ricerca in Determinazione e Comunicazione del Valore nelle Aziende, Università degli studi di Parma.

KOTLER P., 2012. Comportamento socialmente responsabile in Marketing Management. Pearson 14 ed., p 137

KPMG, 2013. Survey on corporate social responsibility reporting.

LOMBARDO G., 2005. Creazione di valore, performance e responsabilità sociale delle imprese. Impresa Progetto

Disponibile su [http://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip\\_3\\_-\\_2005\\_wp\\_lombardo.pdf](http://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_3_-_2005_wp_lombardo.pdf)

MCGUIRE J. e al., Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance

Disponibile su [http://www.jstor.org/stable/256342?seq=15#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/256342?seq=15#page_scan_tab_contents)

MERSERAU A., Mottis N., 2011. Corporate Social Responsibility and management control.

Essec Business School working paper 1114. Disponibile su <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00661041/document>

MINNETTI F., 2004. L’introduzione e la crescente rilevanza di profili etici nell’offerta di prodotti finanziari da parte delle imprese bancarie italiane. Studi e Note di economia

MOLTENI M., 2004. Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva. Vita e Pensiero

MOLTENI M., 2008. Le performance aziendali connesse alla RSI. Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

MONTAGNER C., 2014. Attività d'impresa tra performance sociale e performance economico-finanziaria. Tesi di Laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo, Università Ca'Foscari

MORRIS J., 2012. The Five W's of France's CSR Reporting Law.

Disponibile su

[http://www.bsr.org/reports/The\\_5\\_Ws\\_of\\_Frances\\_CSR\\_Reporting\\_Law\\_FINAL.pdf](http://www.bsr.org/reports/The_5_Ws_of_Frances_CSR_Reporting_Law_FINAL.pdf)

NIELSEN, 2012. The Global Socially Conscious Consumer. Disponibile su

<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2012/the-global-socially-conscious-consumer.html>

NIELSEN, 2014. Doing well by doing good. Disponibile su

<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html>

PERRINI F., 2008. Corporate Social Responsibility. Mont Blanc Cultural Forum. Disponibile su

[http://www.mbcf.it/docs/CSR\\_profPerrini.pdf](http://www.mbcf.it/docs/CSR_profPerrini.pdf)

PERRINI F., Vurro C., 2010. Misurare per Gestire e Creare Valore per gli Stakeholder: Lo Stato dell'Arte e le Prospettive Future nella Valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa. Relazione Finale. Università commercial "Luigi Bocconi

PERRINI, F., & Tencati, A. 2008. Corporate social responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa. Milano: Egea.

PERRONE O., 2009. Responsabilità Sociale d'Impresa: evoluzione e ambiti di applicazione nella strategia d'impresa. Studi in Strategia e Corporate Social Responsibility. Disponibile su

[http://www.po.camcom.it/doc/iniziativa/2009\\_csr/rsiperrone.pdf](http://www.po.camcom.it/doc/iniziativa/2009_csr/rsiperrone.pdf)

PORTER M, Kramer M., 2006. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review. Disponibile su

<http://f2.washington.edu/fm/sites/default/files/Porter%20Business%20Case%20for%20CSR.pdf>

SILVA E., 2015. EU: trasparenza e l'accountability, al via la riforma del reporting. Il sole 24 ore.

Disponibile su <http://www.compliancenet.it/eu-trasparenza-accountability-al-via-la-riforma-del-reporting-il-sole-24-ore-9-febbraio-2015>

SMITH L., 2008 Socially Responsible Investing Vs. Sin Stocks. Investopedia Disponibile su

<http://www.investopedia.com/articles/stocks/08/sri-versus-sin-stock.asp>

SOANA M. G., 2011. The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. Journal of Business Ethic

TOMASI F., Russo A., 2012, Il Rating Etico: un'analisi Empirica del Modello Standard Ethics, Standard Ethics, Research Office

TSOUTSOURA M., 2004, Corporate Social Responsibility and Financial Performance, University of California at Berkeley  
[http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/documents/FinalPaperonCSR\\_PDFII.pdf](http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/documents/FinalPaperonCSR_PDFII.pdf)

VOTAZIENDA. L'evoluzione storica della Responsabilità Sociale d'Impresa. Disponibile su  
<http://www.votazienda.it/levoluzione-storica-della-responsabilita-sociale-dimpresa>

ZAMAGNI S., 2003. L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione. In Notizie di Politeia.

ZANNIN E., 2013. Responsabilità Sociale d'Impresa: performance e costo del debito. Un'indagine empirica basata sul giudizio di rating attribuito da Standard Ethics. Tesi di Laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo, Università Ca'Foscari Venezia.