

Dipartimento di
Economia, Metodi Quantitativi e Strategia di Impresa

Dottorato di Ricerca in MARKETING E GESTIONE DELLE IMPRESE
Ciclo XXVIII

RESPONSABILITA' SOCIALE E COSTI DELLA NON SOSTENIBILITA' NELLE IMPRESE GLOBALI

Cognome SIMONELLI Nome GIOVANNI

Matricola 775147

Tutore Professore SILVIO M. BRONDONI

Coordinatore Professore SILVIO M. BRONDONI

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Responsabilità sociale e costi della non sostenibilità nelle imprese globali.

Indice

Introduzione	pag. 1
--------------------	--------

Cap. 1 La sostenibilità aziendale e i portatori di interesse

1.1 Corporate Social Responsibility e sostenibilità	pag. 6
1.1.2 Stakeholder Theory	pag. 9
1.2 La situazione italiana	pag. 16
1.3 La responsabilità d'impresa	pag. 19
1.3.1 La responsabilità aziendale e i risultati economici: Corporate Social Performance	pag. 22
1.3.2 Corporate Social Responsiveness	pag. 25
1.4 Lo sviluppo sostenibile	pag. 29

Cap. 2 La sostenibilità: un driver di business

2.1 La responsabilità sociale e la creazione di valore	pag. 32
2.2 La creazione di valore sostenibile	pag. 35
2.3 La triple bottom line	pag. 38

a) L'equità sociale	pag. 40
b) La qualità ambientale	pag. 42
c) La prosperità economica diffusa	pag. 43
2.4 Gli strumenti di rendicontazione e comunicazione	pag. 45
a) Il Bilancio Sociale	pag. 48
b) Il Bilancio Ambientale	pag. 50
2.5 L'integrazione della responsabilità nella rendicontazione	pag. 53
2.5.1 La Direttiva Europea sulla rendicontazione non finanziaria	pag. 55

Cap. 3 La Governance della sostenibilità aziendale

3.1 L'orientamento strategico	pag. 58
3.2 Etica e mercati globali	pag. 61
3.3 Il codice etico: <i>la mission e la vision</i>	pag. 62
3.4 I sistemi di controllo e di monitoraggio	pag. 67
3.5 Gli investimenti orientati alla sostenibilità	pag. 72
3.6 Il ruolo delle risorse immateriali	pag. 77
3.7 I costi e i benefici della sostenibilità	pag. 79
3.8 I costi della non sostenibilità nelle imprese globali	pag. 84

Cap. 4 Il caso: "Dieselgate Volkswagen"

4.1 Introduzione	pag. 87
------------------------	---------

4.2 Il gruppo Volkswagen	pag. 88
4.2.1 La cultura aziendale	pag. 88
4.3 Lo scandalo Dieseldgate	pag. 90
4.4 I costi della non sostenibilità	pag. 94
4.4.1 I costi direttamente misurabili	pag. 95
4.4.2 I costi indirettamente misurabili	pag. 100
4.4.3 La perdita di valore	pag. 105
 Conclusioni	 pag. 110
 Bibliografia.....	 pag. 114

Introduzione

L'elaborato ha l'obiettivo di analizzare l'importanza assunta dai concetti di responsabilità sociale e di sostenibilità nella moderna economia d'impresa e di verificarne il ruolo in termini di creazione delle condizioni di successo durevole.

A partire dalla fine del secolo scorso, i principali organismi sovranazionali hanno proposto principi e guide per promuovere la responsabilità sociale e la cittadinanza responsabile delle imprese. In proposito, si segnalano: il Global Compact delle Nazioni Unite del 2000; la Dichiarazione Tripartita dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) del 2006; la Guida alla responsabilità sociale ISO 26000 del 2010; le linee guida per le imprese multinazionali dell'OCSE del 2011.

Anche l'Unione Europea ha dedicato ampia attenzione ai temi di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile. Al riguardo, si segnalano: la Dichiarazione Europea contro l'Esclusione Sociale del 1995; l'intervento del Consiglio Europeo di Lisbona del 2000; il "Libro Verde": promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese del 2001; la Comunicazione della Commissione Europea relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, del 2002; la Nuova comunicazione sulla CSR – Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di RSI, del 2006; la Risoluzione del Parlamento Europeo del 13 marzo 2007 sulla RSI; la Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese; la Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, del 2014.

Tutti gli interventi precedentemente segnalati sono diretti a promuovere una maggiore attenzione da parte delle imprese per l'assunzione di comportamenti eticamente corretti, socialmente responsabili e orientati verso obiettivi di sostenibilità. In particolare, sono enfatizzati i principi essenziali per una corporate governance pienamente responsabile, atta a contemperare le attese di tutti gli stakeholder, ma altresì si rimarca l'importanza di definizione di norme comportamentali e di sistemi di verifica dell'efficace realizzazione delle stesse.

Si può affermare, quindi, che la sostenibilità rappresenta una condizione rilevante

per il futuro di ogni impresa, anche a seguito dei principi enfatizzati dalle organizzazioni sovranazionali (ONU, OECD, EU) a far tempo dall'ultimo decennio del secolo scorso, delle nuove forme di controllo introdotte dai diversi paesi e della diffusione di maggiore attenzione per gli orientamenti alla responsabilità globale e alla trasparenza.

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* (Friedman M., 1962), 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* (Freeman, 1984; Evan and Freeman, 1988; Donaldson and Preston, 1995; Friedman A.L. and Miles, 2002; Freeman, Martin and Parmar, 2007; Miles, 2012), 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 influenzano e possono essere influenzati dal conseguimento degli obiettivi aziendali.

Entrambe le sopra citate concezioni ritengono che il management abbia doveri morali, ma divergono fortemente su quali siano tali doveri e sulla identificazione dei soggetti nei confronti dei quali esso ha obblighi.

Il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) affonda le sue radici agli inizi del secolo scorso. I primi studi accademici, infatti, risalgono agli inizi del 20esimo secolo e hanno valenze prettamente teoriche, a causa della scarsità di riscontri empirici e della limitata consapevolezza delle implicazioni pratiche dei concetti elaborati.

Il significato attribuito alla responsabilità sociale d'impresa si è profondamente modificato nel tempo, anche a seguito delle significative modificazioni dell'ambiente sociale nel quale le imprese si trovavano ad operare e dei numerosi scandali aziendali.

Solo a partire dall'ultimo quarto del secolo scorso, con l'affermarsi della stakeholder view (Freeman, 1984), gli studi economico-aziendali si sono sforzati di

comprendere gli effetti che le politiche di responsabilità sociale dell'impresa avevano sulla *performance* della stessa.

L'idea di fondo dominante il filone di ricerca sulla responsabilità Sociale di Impresa (RSI) consiste nel riconoscere alla stessa una valenza strategica, attribuendo alla gestione delle relazioni con gli *stakeholder* un ruolo che pervade tutti gli aspetti dell'operatività. Non si tratta di incorporare forzatamente nella gestione dell'impresa una serie di valori, di principi e di obiettivi che non le sono propri, ma di scoprire come una consapevole impostazione dei rapporti con l'ambiente di riferimento possa costituire per l'impresa un vantaggio competitivo e possa contribuire, attraverso una gestione di qualità, al raggiungimento della fondamentale finalità dell'impresa di perdurare in condizioni di equilibrio economico.

Nell'attuale sistema economico, caratterizzato da un mercato globale ed ipercompetitivo¹, affinché le imprese continuino ad esistere e ad essere profittevoli nel lungo periodo, è fondamentale che acquisiscano i consensi necessari a garantire la migliore disponibilità di risorse provenienti dall'ambiente e, al contempo, operino in modo da non creare danni per le generazioni future. A tal fine l'impresa si sforza di raggiungere il successo non solo in termini economici, ma anche socio-ambientali.

Un'impresa orientata alla sostenibilità ha piena consapevolezza delle sue responsabilità nei confronti dei diversi stakeholder ed adotta metodi e strumenti di governance atti a migliorare le sue performances economiche, sociali ed ecologiche. Si tratta di un approccio basato su una visione ampia di responsabilità sociale, su una moderna interpretazione dei collegamenti esistenti tra il successo durevole d'impresa e l'equa composizione degli interessi di tutti gli stakeholder (Salvioni e Astori, 2013; Salvioni e Gennari, 2016).

“La responsabilità sociale d'impresa va interpretata non come un vincolo

¹ Brondoni S.M., *Economia d'impresa globale e dinamiche competitive*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), 2005, n.1.

aggiuntivo, ma come un fattore chiave per la competitività dell'impresa, per accrescere il proprio vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. La CSR deve essere ritenuta un'opportunità, uno strumento per implementare lo sviluppo e la crescita aziendale ed anche un investimento di lungo termine per la competitività futura²".

Dalla definizione appena richiamata appare evidente come la CSR è a tutti gli effetti un approccio strategico alla gestione d'impresa, che richiede la costante attuazione di strumenti e processi idonei a garantirne la continua implementazione. L'azienda deve innanzitutto definire gli elementi fondanti quali **mission, vision, principi** e valori che caratterizzano l'agire quotidiano e deve poi ampliare il *framework* tradizionale di riferimento riconoscendo che il successo aziendale non si basa esclusivamente su obiettivi di performance economica ma sull'integrazione tra questi e gli obiettivi di performance sociale ed ambientale.

L'integrazione delle diverse dimensioni di responsabilità tuttavia ha faticato a trovare una reale applicazione nel contesto economico.

Le imprese, anche quelle operanti in contesti i cui studi erano fortemente orientati alla valorizzazione delle relazioni con tutti gli stakeholder quale quello italiano, hanno mostrato difficoltà e riluttanza a concepire la RSI come un *main driver di business*, preferendo invece seguire le teorie gestionali anglosassoni incentrate sulla creazione del valore economico o altrimenti limitandosi ad una visione residuale della performance sociale rispetto al core business.

Nel corso degli anni, molte imprese si sono impegnate in attività residuali di filantropia e beneficenza al fine di affrontare il tema sociale in un'ottica di brevissimo periodo, senza in realtà comprendere la questione nella sua dimensione olistica: motivo per il quale i detrattori della RSI hanno definito la CSR come un costo aggiuntivo e, soprattutto, motivo per il quale molte strategie di CSR hanno avuto ripercussioni negative sull'azienda e hanno creato ulteriori perplessità negli stakeholder e nell'opinione comune.

² Cavalieri E., *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2007, n.2.

La successiva analisi intende dimostrare come la responsabilità sociale e il correlato concetto di sostenibilità rappresentino, invece, una condizione essenziale per il durevole successo d'impresa.

L'adozione di un approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa (*stakeholder network*), favorisce fenomeni quali: la coesione con gli stakeholder e la formazione di rapporti incentrati sul consenso e la fiducia; la capacità di percezione delle nuove opportunità di mercato; la creazione e la valorizzazione della reputazione aziendale; una più efficiente gestione delle risorse naturali e la possibilità di contenimento di taluni costi (ad esempio, la riduzione dei costi di energia più che proporzionali rispetto all'investimento per la realizzazione di impianti per la produzione di energia rinnovabile); un ambiente di lavoro più sicuro e motivante, atto ad agevolare l'integrazione, il coordinamento e l'efficienza organizzativa.

I recenti grandi scandali (ad esempio, Enron, Barclays, Volkswagen) hanno, d'altra parte, dimostrato come l'assunzione di comportamenti poco responsabili aumenti lo stato di rischio dell'impresa, con evidenti ripercussioni sulle dinamiche economiche della stessa.

Partendo dalle suesposte considerazioni, dopo una prima parte di carattere teorico sul ruolo e l'importanza della responsabilità sociale d'impresa, lo studio approfondisce in particolare i rischi ed i costi connessi all'assunzione di strategie non correlate ad obiettivi di sostenibilità.

In sintesi, il presente lavoro mira a dimostrare come l'orientamento alla sostenibilità debba rappresentare una qualità permeante la governance aziendale, atta a ridurre i rischi economici in un contesto generale in cui le forme esterne di controllo e di valutazione delle performance lungo la "triple bottom line" sono sempre più capillari e diffuse.

Cap. 1 La sostenibilità aziendale

1.1 Corporate Social Responsibility e sostenibilità

A livello mondiale il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa nasce negli anni '20 del secolo scorso. Tuttavia, è solo alla fine degli anni '50³ che la Responsabilità Sociale d'Impresa inizia a divenire un argomento di dibattito tra i maggiori esponenti e studiosi di discipline socio⁴-economiche.

Nel tempo il concetto di RSI si è evoluto significativamente, è però solo negli anni '70 che, anche a seguito del rapido sviluppo dei sistemi economici, si afferma l'importanza di un bilanciamento tra gli interessi economici e quelli sociali quale fattore necessario per garantire la crescita armonica delle economie dei paesi industrializzati.

Tra l'inizio degli anni 1960 e la fine degli anni 1970, (periodo in cui si affermò definitivamente l'espressione "Corporate social Responsibility"), nel continuo proliferare dei contributi scientifici in tema di Responsabilità d'Impresa, si andarono affermando due teorie parzialmente contrapposte: la teoria degli shareholder e la teoria degli stakeholder.

La teoria degli shareholder trova affermazione negli studi di Friedman⁵ (1962, 1970), volti ad affermare che la massimizzazione del profitto è l'unico dovere dei manager e dell'impresa, arrivando, addirittura, a definire la responsabilità sociale

³ Secondo Murphy (1978), il periodo della corporate social Responsiveness è iniziato nel 1974 ed è stato preceduto da tre periodi: il periodo enfasi sulle "problematiche" (1968-1973), quello di sviluppo della consapevolezza (CSR, dal 1953 al 1967) e quello della filantropia (primi anni '50); Murphy 1978), p. 19.

⁴ La CSR è divenuta significativa anche in ambiti politici in seguito al vertice europeo di Lisbona del 2000, con la pubblicazione del Libro Verde della Commissione Europea, che contiene la seguente definizione di responsabilità sociale d'impresa: "**l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con altre parti**"; per approfondimenti cfr. Bisio L., *Responsabilità di impresa e corporate governance locali in Europa*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2003, n.1.

⁵ Milton Friedman (1912 – 2006) è stato un economista statunitense, esponente principale della scuola di Chicago. Il suo pensiero ed i suoi studi hanno influenzato molte teorie economiche, soprattutto in campo monetario. Fondatore del pensiero monetarista, è stato insignito del Premio Nobel per l'Economia nel 1976.

come una dottrina “sovversiva”⁶.

Friedman, nello specifico, con estrema durezza arrivò a sostenere che: *Poche tendenze possono minare in modo veramente profondo le fondamenta stesse della società libera come l'accettazione da parte dei dirigenti d'impresa del criterio della responsabilità sociale a differenza di quello di fare più soldi possibili per i loro azionisti*” (Friedman, 1962).

Nella visione di Friedman, pertanto, si evince come l'obiettivo principe dell'impresa fosse quello della remunerazione del capitale di rischio, visto quale unico dovere dei manager e dell'impresa, così come egli sottolinea: *“La sola ed unica responsabilità del business è usare le risorse e impegnarsi in attività per aumentare il più possibile i profitti, nel rispetto delle regole del gioco che sono, bisogna sottolinearlo, quelle della aperta e libera competizione”* (Friedman, 1970).

Friedman propone quindi un modello d'impresa basato su una visione liberista della stessa legato pertanto alla logica del laissez-faire e ad una concezione atomista dell'impresa (Frederick, 2006), che ha legittimato e portato alla estremizzazione dell'etica del profitto.

L'eccessiva enfasi attribuita alla dominanza della soddisfazione delle attese economiche degli shareholder trovava poi nelle imprese anglosassoni, caratterizzate da proprietà molto frazionata e diffusa (public company) e dalla separazione tra proprietà e gestione, una forte focalizzazione sui risultati economici di breve periodo. Nel contesto anglosassone, infatti, la durata del mandato di governance è in genere breve (annuale) e il mercato esercita direttamente il controllo sulla corporate governance in base alle informazioni ricevute su comportamenti e sui risultati economici conseguiti (Salvioni, 2008; Salvioni e Gennari, 2016). Di conseguenza, gli organi di governance erano indotti a massimizzare il reddito nel breve periodo per ottenere il consenso del mercato e la riconferma del proprio mandato.

Seguendo la shareholder view, le scelte di governance hanno dunque privilegiato la massimizzazione del profitto (Berle and Means, 1932; Friedman, 1962; Jensen and

⁶ Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

Meckling, 1976), con una netta focalizzazione sull'ottenimento di consenso degli shareholder. Tale comportamento era particolarmente evidente negli outsider system, ma dominava la maggior parte delle imprese dei paesi industrializzati.

A partire dagli anni '70 del secolo scorso, contemporaneamente all'evoluzione dei sistemi economici di mercato, iniziano ad evidenziarsi i limiti di una governance volta a privilegiare le attese degli shareholder ed incentrata sulla valorizzazione dei soli obiettivi economici. È in quel periodo che si afferma l'importanza di una maggiore attenzione per le condizioni di successo competitivo, per la creazione di positive relazioni con gli stakeholder del mercato caratteristico, per una maggiore attenzione per i finanziatori a titolo di credito e per il miglioramento delle condizioni di efficienza gestionale.

Numerosi studiosi iniziano a porsi domande riguardo a diverse questioni: qual è il ruolo dell'impresa, quali attese deve soddisfare, verso chi e per cosa è responsabile. In particolare, presso la Wharton School della University of Pennsylvania si sviluppano studi sulle relazioni con gli stakeholder. In tale ambito, si perfezionano gli studi portati avanti da un gruppo di studiosi, tra cui Robert Edward Freeman, cui viene ricondotta l'affermazione della stakeholder theory.

Dall'ultimo quarto del secolo scorso iniziano pertanto ad assumere rilevanza teorie secondo le quali:

- gli stakeholder sono consapevoli del proprio ruolo e hanno diritto a manifestare riflessioni e aspettative legittime verso l'impresa;
- l'impresa deve contemperare le attese di tutte le tipologie di stakeholder e tenerne conto nei propri processi decisionali, in ciò consiste la "socialità";
- l'impresa deve creare ricchezza per tutti gli stakeholder;
- l'impresa ha responsabilità economiche, sociali e ambientali;
- il successo dipende dal binomio economicità – socialità.

1.1.2 Stakeholder Theory

Come già evidenziato, il momento che segna il passaggio dallo *shareholder management*, incentrato sulla creazione di valore per gli azionisti, allo *stakeholder management*, basato sulla creazione di valore condiviso, coincide con l'introduzione della Stakeholder Theory, formulata da Edward R. Freeman nel 1984⁷.

Edward R. Freeman⁸ è, infatti, il principale autore i cui studi si concentrano sull'effettivo ruolo degli stakeholder, soggetti che definisce come «*those groups who can affect or are affected by achievement of an organization's purpose*⁹».

Questa definizione è considerata dai ricercatori una delle più ampie tra quelle proposte, in quanto, di fatto, include chiunque: esclusi dall'aver un interesse nell'impresa, infatti, sono solo quegli individui o gruppi che non possono influenzare (in quanto privi di potere) e non sono influenzati dall'impresa (in quanto non hanno una pretesa nei suoi confronti o una relazione con essa). Tuttavia, e nonostante la genericità della definizione¹⁰, la grande innovazione introdotta da Freeman, tramite la stakeholder theory, consiste nel consentire di identificare i soggetti verso i quali deve esprimersi la sensibilità sociale dell'impresa e di

⁷ Freeman E.R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984. Sebbene gli anni '80 abbiano offerto un ambiente che dimostrava la forza dell'approccio rivolto agli stakeholder, l'idea non era completamente nuova. L'uso del termine stakeholder, per indicare quei gruppi senza il cui appoggio un'impresa non può sopravvivere, derivava dal lavoro pionieristico svolto dallo Stanford Research Institute (ora SRI International) negli anni '60. Anche se Freeman rintraccia esplicitamente le origini dell'idea di stakeholder da altri, il suo libro viene spesso considerato il punto di partenza per gli studiosi delle aree dell'Etica, della Società e dell'Impresa.

⁸ Robert Edward Freeman è un filosofo e insegnante statunitense, attualmente professore di business administration presso l'Università della Virginia. Noto soprattutto per la formulazione della teoria degli Stakeholder (contenuta nella pubblicazione del 1984 "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*").

⁹ Freeman E.R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

¹⁰ Lo stesso Freeman per giustificare l'ampiezza della sua definizione, dopo aver evidenziato come i veri stakeholder siano quelli che possono influenzare l'impresa, piuttosto di quelli che ne vengono influenzati, aggiunge che la definizione è stata pensata come simmetrica in quanto è necessario prestare attenzione anche al futuro, perché i cambiamenti ambientali potrebbero trasformarsi in cambiamenti interni all'azienda e la sensibilità in tal senso è necessaria se si ragiona in termini di management strategico: "*one way to understand the definition is to think of the stakeholder concept as an umbrella for the problems in business strategy and corporate social responsiveness. To be an effective strategist you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive (and effective in the long run) you must deal with those groups that you can affect*", Freeman (1984).

conseguenza permette di individuare anche le problematiche che i manager devono saper gestire e che sono oggetto della valutazione di performance sociale dell'impresa, in termini di raggiungimento degli obiettivi posti dall'impresa e/o di soddisfazione delle attese proiettate dagli stakeholder su di essa.

La teoria degli stakeholder è nata, quindi, con un orientamento di tipo strategico: secondo tale impostazione, infatti, *“la teoria riguarderebbe essenzialmente il contenuto della strategia aziendale, rivolta non più esclusivamente alla massimizzazione del valore per gli azionisti, ma anche al soddisfacimento dei bisogni di altri soggetti, in nome della sopravvivenza e dello sviluppo aziendale”¹¹*.

A questo originario orientamento se ne sono aggiunti altri tra cui, particolarmente significativo, quello etico, nel quale l'attenzione ricade principalmente sulla legittimità delle aspettative degli stakeholder e quindi sui diritti loro spettanti¹². La sensibilità etica è stata centrale nello sviluppo del pensiero sugli stakeholder.

Pertanto “strategia” ed “etica” divengono due concetti fondamentali sui quali si fonda la teoria elaborata da Freeman, la quale definisce la Responsabilità sociale d'impresa come *“l'integrazione delle preoccupazioni di natura etica all'interno della strategia d'impresa.”*

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. La gestione degli stakeholder impone l'individuazione di metodi efficienti tesi al coordinamento delle relazioni con i molteplici soggetti coinvolti, che interagiscono con l'impresa, e al cercare di far coincidere le aspettative, sovente

¹¹ Beretta Zanon A., *Le relazioni con gli stakeholder e gli obiettivi istituzionali di impresa. Un approccio strategico*, in Freeman R., Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 300.

¹² Mentre nella formulazione originaria Freeman si è concentrato in particolare sullo stakeholder auditing come strumento per la costruzione della strategia d'impresa, gli sviluppi successivi del suo approccio hanno sottolineato il concetto del valore nel fondare un'etica normativa dove l'interesse degli stakeholder è fine (e non solamente mezzo) dell'attività dell'impresa. In un lavoro successivo, infatti, lo stesso Freeman ha giustificato la teoria degli stakeholder su basi normative, in particolare per quanto riguarda il potere di soddisfare i diritti morali degli individui. Evan e Freeman hanno affermato che ogni gruppo di stakeholder ha il diritto di essere trattato come fine a sé stesso, e non come mezzo per raggiungere altri fini (Evan, W.M., Freeman, R.E., cit. in Freeman, R., Rusconi, G., Dorigatti, M. (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, op. cit.).

divergenti, dei portatori di interesse con quelle aziendali.

La Stakeholder Theory è, quindi, allo stesso tempo, una teoria manageriale con risvolti *strategici ed etici*. Lo scopo ultimo dello Stakeholder management idealizzata da Freeman «*era di trovare metodi per governare le relazioni tra l'azienda e i molteplici gruppi di stakeholder di cui essa deve tenere conto nel perseguimento dei propri obiettivi*¹³».

Secondo l'orientamento della Stakeholder Theory un'impresa raggiunge i suoi obiettivi se si rende conto che essa è una coalizione di interessi che devono essere tra loro bilanciati ed essere soddisfatti in modo equilibrato.

Nella pubblicazione del 1984 di Freeman, l'interazione tra impresa e stakeholder, intesi come tutti i soggetti – attivi e passivi – che hanno un interesse nelle attività di un'impresa, era rappresentata attraverso il modello dello “*hub and spoke*”. Da quel momento lo stakeholder thinking sempre più “*si è sviluppato nello studio di relazioni interattive (interactive), reciprocamente impegnate (mutually engaged) e sensibili (responsive) che costituiscono il contesto in cui si svolge il business moderno e creano la base per la trasparenza e la responsabilità (accountability)*” (Andriof et al., 2002, p. 9)¹⁴.

Questo nuovo approccio al processo di creazione del valore, dapprima auspicato, è successivamente definito, prevede quindi l'integrazione dei problemi economici, ambientali, sociali, di armonia e di benessere del territorio (inteso come ambiente esterno) in cui si opera.

Si deve a Donaldson e Preston (1995) la proposta di una tassonomia dei tipi di teoria degli stakeholder – descrittiva, strumentale e normativa – la cui funzione è proprio quella di precisare ulteriormente il concetto di stakeholder management (D'Orazio, 2005).

La teoria descrittiva cerca di accertare se, e come, le organizzazioni realmente

¹³ Ferrari L., Renna S., Sobrero R., *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, 2009, cit., p.87.

¹⁴ Se in passato dunque l'attenzione era concentrata sull'aumento di valore per gli azionisti, considerato come l'obbligo prioritario (etico e finanziario) dell'impresa, nei suoi sviluppi recenti la teoria degli stakeholder ha posto l'accento sull'importanza del “*coinvolgimento degli stakeholder nella creazione di valore a lungo termine*” (Andriof et al., 2002, p.9).

prendono in considerazione gli interessi dei propri stakeholder e se i manager realmente praticano la stakeholder management.

La teoria strumentale indaga l'esistenza di un collegamento tra la pratica della stakeholder management e il conseguimento di obiettivi di *performance* aziendale e se questo nesso è positivo o negativo. L'assunto è che l'obiettivo ultimo delle decisioni aziendali è il successo economico, e la stakeholder management è un mezzo in vista di quel fine.

La teoria normativa, infine, prescrive che tutti gli stakeholder siano trattati dai manager in base ad alcuni principi morali.

Secondo Donaldson e Preston (1995, p. 67) il nucleo normativo della teoria sta nell'accettazione di due tesi fondamentali:

1. gli stakeholder identificano sé stessi a causa del loro interesse nell'impresa (a prescindere dall'esistenza o meno di un interesse funzionale dell'impresa per essi);
2. gli interessi di tutti gli stakeholder hanno valore intrinseco e meritano considerazione per sé stessi nel processo decisionale manageriale, indipendentemente dalla capacità di un gruppo particolare di stakeholder di promuovere gli interessi di un altro gruppo, ad esempio gli azionisti¹⁵.

Tra le tre diverse teorie, quella normativa è considerata, dai due autori, fondamentale in quanto è quella in cui la teoria degli stakeholder – in tutti i suoi usi – trova la sua giustificazione. Il compito dei teorici è quello di sviluppare ed elaborare differenti “nuclei normativi” (Freeman, 1994), intesi come insiemi di principi morali che forniscono un fondamento per l'azione manageriale e la *corporate governance*. È infatti opinione diffusa tra gli studiosi che ciò che rende unica la teoria degli stakeholder nel panorama delle teorie del management sia l'attenzione rivolta ai fondamenti morali del business¹⁶.

Il nucleo normativo della teoria degli stakeholder ci invita a riflettere riguardo ad

¹⁵ Il riconoscimento del valore intrinseco delle pretese di tutti gli stakeholder è una tesi normativa controversa. È certo che i CEO generalmente non la accettano. Uno studio sui valori dei manager statunitensi ha rivelato che essi attribuiscono un ordine di priorità agli stakeholder in base alla loro importanza relativa; emerge dall'indagine che i clienti sono più importanti, seguiti dai dipendenti, dai proprietari, dal pubblico, dagli azionisti (Posner e Smidt, 1984).

¹⁶ Jones et al., 2002, pp. 24-27; Phillips et al., 2003, pp. 480-482.

una revisione di tutti i processi di creazione del valore fornendo i presupposti per un nuovo approccio al capitalismo manageriale nel quale tutti gli *stakeholder* possono soddisfare di comune accordo i loro bisogni e desideri in un *“mondo dove business ed etica sono intrinsecamente intrecciati, dove valori e virtù sono una parte della vita aziendale e dove la disperazione è sostituita dalla solidarietà che proviene dalla realizzazione congiunta di scopi condivisi”*¹⁷.

Gli studiosi dei rapporti tra Imprese e Società¹⁸, negli ultimi anni, hanno tentato dapprima di individuare e, successivamente, con l'ausilio di un modello a stadi, di classificare le variazioni, che si sono verificate nel corso del tempo, nel rapporto tra le imprese e i loro stakeholder: a ciascuno stadio corrisponde un diverso grado, sempre crescente, di interazione Impresa-Stakeholder, così riassumibile:

- nello stadio più remoto, il primo stadio, le imprese identificano gli stakeholder e i loro interessi;
- nel secondo stadio, esse, consapevoli delle esigenze dei propri portatori d'interesse, *tentano di gestire* gli stakeholder e le questioni sociali di loro interesse;
- nel terzo stadio, esse coinvolgono gli stakeholder nella creazione di valore a lungo termine.

Il terzo stadio, conosciuto come Stakeholder Engagement, a differenza dei primi due stadi, comporta una posizione di responsabilità reciproca, condivisione di informazioni, dialogo e un impegno continuo a risolvere insieme i problemi (Svendsen, 1998; Waddock, 2002).

In questo quadro, il coinvolgimento (engagement) degli stakeholder è considerato come un processo che *“crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco (mutual respect), dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli stakeholder”* (Andriof et al., 2002, p.9).

¹⁷ Freeman E.R., *Poverty and the politics of capitalism*, Business Ethics Quarterly, 10, 7, 1998.

¹⁸ Albert (1991), nel libro *Capitalismo contro Capitalismo*, esplicita la presenza di differenti modelli socio-economici capitalistici sistematizzabili nella dicotomia shareholder e stakeholder management. Albert mise a confronto un modello anglosassone, basato sulla massimizzazione del profitto degli azionisti (shareholder), con scarsa presenza dello stato, contro un modello renano, praticato in Germania e in altri paesi del Nord Europa, fondato su un'economia sociale in cui importante è la presenza e la partecipazione dello stato, l'orientamento ad obiettivi a lungo termine, il consenso.

Secondo Andriof, infatti, il riconoscimento dell'engagement e della reciprocità conseguente comporta che la "stakeholder management" sia ormai superata in quanto legata ad una visione "corporate-centric" in cui l'analisi procede dal punto di vista della "focal organisation", piuttosto che dal network di entità correlate in cui ogni organizzazione si trova inserita, considerando gli stakeholder come soggetti che devono essere gestiti.

La teoria degli stakeholder negli ultimi anni ha cominciato dunque a spostare l'attenzione dagli stakeholder alle relazioni che le imprese hanno con essi e questo presuppone l'adozione di una visione basata sul network, una visione relazionale e process oriented dell'engagement impresa-stakeholder, in cui sono rilevanti i concetti di "reciprocità, interdipendenza e potere" (Andriof e Waddock, 2002, p.19).

Le relazioni tra impresa e stakeholder non sono a senso unico ma a doppio senso e vedono coinvolti differenti attori portatori di differenti pretese, scopi e interessi che non sono sempre compatibili con l'obiettivo di massimizzare la ricchezza degli azionisti. Secondo molti osservatori, di fronte all'ambiente incerto e complesso in cui le imprese operano (un ambiente in cui i convenzionali confini tra le organizzazioni e tra stakeholder interni e esterni dell'impresa sono stati erosi e in cui, conseguentemente, gli stakeholder richiedono una maggiore e differente attenzione da parte del management dell'impresa rispetto al passato) la difficoltà dei compiti richiede un'azione interattiva piuttosto che unilaterale da parte di molte imprese, le quali devono impegnarsi in nuove strategie di stakeholder engagement (tra cui alleanze strategiche, partnership e collaborazioni multi-settoriali) non solo con altre imprese ma anche, sempre più spesso, con gruppi di stakeholder che rappresentano interessi che vanno ben al di là dei tradizionali interessi aziendali.

L'affermazione di un concetto ampio di CSR presuppone l'attivazione di percorsi di sviluppo strettamente incentrati su: il coinvolgimento e l'apprezzamento delle attese degli stakeholder; la razionale ed equa traduzione delle attese in idonei indirizzi strategici; il trasferimento degli orientamenti di vertice nei comportamenti gestionali; la verifica della coerenza tra finalità, obiettivi gestionali e risultati effettivi in una continua tensione all'ottimizzazione delle performance e delle

relazioni interaziendali.

Il passaggio da una situazione di preminente attenzione per gli shareholder e per la connessa responsabilità economica, ad una chiara valorizzazione di tutti gli stakeholder e dell'insieme di responsabilità (economiche, sociali ed ambientali) d'impresa, si associa alla maggiore attenzione per l'equità nei comportamenti di governance tenuto conto della stretta integrazione tra variabili economiche e non economiche caratterizzanti la gestione aziendale.

Si afferma, di conseguenza, l'esigenza di valorizzazione delle scelte e dei comportamenti d'impresa in termini di performance economica, sociale ed ambientale.

La logica della "triple bottom line" amplia il framework tradizionale di riferimento per l'efficacia della governance. Il successo aziendale non si fonda più solo su criteri – peraltro parziali - di performance economica, ma collega quest'ultima all'ottimizzazione delle performances ambientali e sociali. Le imprese sostenibili determinano quindi la propria strategia considerando le tre citate dimensioni di performance, secondo logiche di responsabilità globale, e articolano conseguentemente gli obiettivi di medio-lungo e di breve periodo ed i processi atti a garantirne l'efficace ed efficiente attuazione.

La performance economica, d'altra parte, è fortemente influenzata dalla capacità di mantenimento di relazioni positive con tutti gli stakeholders rilevanti (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, ecc.), per cui anche le attese dei conferenti di capitale di rischio presentano maggiori potenzialità di soddisfazione a fronte di approcci gestionali orientati alla CSR.

L'assunzione della stakeholder view induce dunque una profonda modificazione nella valutazione della performance aziendale, in relazione alla valorizzazione dei fattori di contemperamento di variabili competitive, economiche e socio-ambientali.

La capacità di dare efficaci risposte alle attese della proprietà è comunque una dimensione significativa, la cui durevole realizzazione risulta però agevolata dalla soddisfazione delle aspettative degli altri stakeholders aziendali e con il rispetto dell'ambiente (Salvioni 2003). Operando in questo modo è possibile ridurre le

condizioni di rischio, migliorando la capacità di creazione di valore sostenibile nel tempo.

L'attivazione di relazioni positive con tutte le classi di stakeholder rilevanti rappresenta pertanto un fattore di promozione della shareholder satisfaction. L'efficacia delle relazioni con gli stakeholder si correla in primo luogo all'affermazione di un approccio di good governance improntato al rispetto dei requisiti di equità, di correttezza e di trasparenza, fondato sull'attivazione di processi di stakeholder engagement.

L'orientamento alla creazione di valore sostenibile dipende però dalle modalità di soddisfacimento delle attese adottate con le decisioni di governance, dalla capacità di trasferimento degli obiettivi di governance in comportamenti gestionali e dalle scelte interattive e di comunicazione al riguardo selezionate.

Dunque, l'affermarsi della social responsibility, da una parte, aumenta l'interesse di shareholder e altri stakeholder per la creazione di valore sostenibile, creando maggiori potenzialità di coinvolgimento durevole nella gestione; dall'altra parte, favorisce la convergenza delle attese conoscitive su un concetto ampio di performances, volto a valorizzare le relazioni tra variabili economiche e socio-ambientali.

1.2 La situazione italiana

La moderna concezione della responsabilità d'impresa, sebbene implementata e definita in modo più accurato con la teoria degli *stakeholder* in contrapposizione all'eccessiva enfasi sul profitto per lungo tempo dominante le imprese anglosassoni (*shareholder view*), ha sempre trovato ampio spazio negli studi di economia aziendale italiana ma anche nei principi costituzionali.

A livello di principi costituzionali l'articolo 41 della Costituzione Italiana considera: *“L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché*

l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali." L'integrazione tra finalità economiche e finalità sociali dell'attività d'impresa è dunque contemplata nella legge fondamentale della Repubblica Italiana, contenente le regole e i principi cui devono uniformarsi tutte le norme del Paese.

Tuttavia, bisogna cogliere una differenza sostanziale tra le teorie economiche e la prospettiva del legislatore. Se, infatti, la costituzione impone il perseguimento dell'utilità sociale nell'ottica di garantire l'interesse pubblico della collettività, gli studi aziendalistici sottolineano come tale integrazione sia condizione necessaria per garantire la continuità dell'attività d'impresa.

A prescindere dagli aspetti giuridici, l'analisi dei contributi dei fondatori della moderna economia aziendale italiana evidenzia la valorizzazione dell'insieme degli stakeholder aziendali e delle relative attese, nonché l'importanza dell'integrazione tra finalità economiche e non-economiche al fine di ottenere consensi interni ed esterni che legittimassero l'utilizzo da parte dell'azienda di risorse scarse per natura. Così, ad esempio, Gino Zappa (1956) scriveva: *"...l'impresa, per svolgersi utilmente nel lungo andare, deve assolvere una somma vasta di doveri non solo verso i dipendenti ma anche verso la collettività nella quale diviene. Insomma, l'impresa deve contemperare il tornaconto del suo soggetto con gli interessi di coloro che all'impresa danno volenterosi il loro lavoro e deve sottomettersi alle esigenze volute dal bene comune della collettività nazionale nella quale agisce"*¹⁹.

La lungimiranza del pensiero di Zappa, che lo rende antesignano della teoria degli stakeholder e lo differenzia dalla *business ethics* a lui contemporanea, è quella di aver compreso come la soddisfazione delle performance sociali e il contemperamento degli interessi, non fosse solo un dovere etico per le imprese, ma diventasse un fattore necessario di sopravvivenza.

¹⁹ Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano, 1956, p. 79.

Il pensiero di Zappa era condiviso anche da altri economisti italiani dell'epoca. Pietro Onida²⁰ definisce l'azienda come un istituto economico sociale, che deve essere necessariamente ordinata al benessere dell'uomo e della collettività. L'economista italiano, lungi dalle teorie e dai metodi tayloristici di produzione di massa, non considera l'impresa come una macchina, bensì come un organismo vivente; l'azienda non può essere considerata come la somma delle parti che la costituiscono e pertanto suggerisce una direzione dell'azienda unitaria volta al soddisfacimento equilibrato degli interessi in gioco, fortemente interconnessi tra di loro e non riducibili. Secondo Onida, quindi, la questione economica e la questione ambientale non possono essere scisse l'una dall'altra ma debbono essere necessariamente affrontate insieme poiché il successo dell'una dipenderà dal successo dell'altra e la loro corretta integrazione rappresenta condizione essenziale per il corretto funzionamento dell'azienda; questo aspetto ha profondamente innovato la teoria degli stakeholder e sta connotando le teorie moderne in tema di sostenibilità a livello internazionale.

Le teorie economico aziendali dominanti nel nostro Paese dal dopoguerra ad oggi si sono ampiamente ispirate all'orientamento zappiano (Masini, 1955 e 1979; Airoldi, Brunetti e Coda, 1994), enfatizzando le strette relazioni tra attese/interessi economici e non economici pertinenti agli stakeholder primari - cioè i conferenti di capitale di rischio e i prestatori di lavoro – e quelli espressi da tutti gli altri stakeholder (clienti, fornitori, finanziatori a titolo di credito, pubblica amministrazione, collettività, ecc.) (figura 1.1).

²⁰ Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1975.

Figura 1.1 – Attese da contemperare nella governance aziendale

Tipologie di interessi	non economici	Interessi non economici istituzionali	Interessi non economici non istituzionali
	economici	Interessi economici istituzionali	Interessi economici non istituzionali
		conferenti di risorse primarie	altri stakeholder
Portatori di interessi			

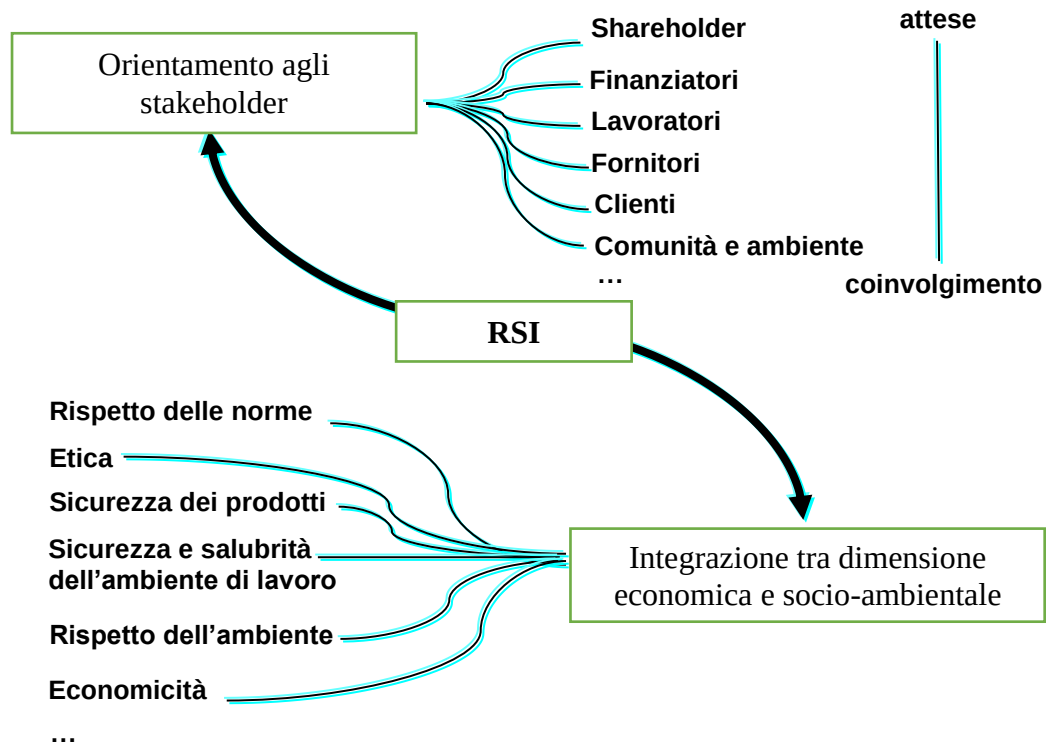
Tuttavia, è opportuno evidenziare che gli assunti teorici in materia di responsabilità sociale e di contemperamento degli interessi degli stakeholder dominanti l'economia aziendale italiana, per lungo tempo hanno trovato limitato riscontro nella prassi. Le aziende hanno infatti frequentemente privilegiato gli aspetti di formazione di risultati economici positivi, indipendentemente dalla soddisfazione di attese non economiche, spesso senza rendersi conto delle strette relazioni tra gestione del consenso di tutti gli stakeholder e capacità di durevole creazione di valore.

La RSI non rappresenta, in effetti, un ambito residuale dell'attività d'impresa e un costo legato a un dovere di beneficenza che le imprese hanno nei confronti della collettività, diversamente configura un *fattore competitivo* e di gestione del consenso volto ad agevolare il conseguimento di migliori performance economiche.

1.3 La responsabilità d'impresa

La stakeholder view è una componente essenziale della responsabilità d'impresa (figura 1.2). Un'impresa socialmente responsabile considera infatti le attese di tutti i propri stakeholder rilevanti e l'impatto ambientale della propria attività, valutando e considerando tali elementi nella definizione di strategie e obiettivi gestionali.

Figura 1.2 – La responsabilità sociale d’impresa



L'affermazione della stakeholder view è stata sostenuta e trova presupposti negli studi di numerosi autori²¹, che riconoscono ad un'impresa il *dovere* di assumersi responsabilità più ampie di quelle solamente economiche e stabilite dalla legge. In quest'ottica vanno, innanzitutto citati gli studi di Davis (1960), noto per la sua "*Iron law of responsibility*" ("ferrea legge della Responsabilità"), secondo cui esiste un importante legame tra potere e responsabilità sociale. Egli afferma che non può esistere responsabilità senza potere e che pertanto un'erosione della prima rappresenta un'erosione del secondo ("*il rifiuto di responsabilità sociale conduce a una graduale erosione di potere sociale*") e "*social responsibility of businessmen*

²¹ Frederick W.C., *The Growing Concern over Business Responsibility*, California Management Review, Summer 1960, vol.2, n.4.
Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review, Spring 1960, vol.2, n.3.

need to be commensurate with their social power”, Davis 1960).

Responsabilità e potere sarebbero quindi, secondo Davis, indissolubilmente legati fra loro in ogni ambito della vita umana, anche nella relazione fra mondo degli affari e Impresa. 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, tramite leggi, al potere delle imprese. L'unico modo per le imprese di non essere “*limitate*” da vincoli sempre più stretti, sarebbe quello di divenire attori attivi e propositivi anche in ambito sociale. In particolare, Davis fu un convinto sostenitore dell'idea che se un manager evita di prendere decisioni in materia di responsabilità sociale, ciò può portare ad una lenta e progressiva corrosione del proprio potere; di conseguenza, nella sua visione, un'impresa, per potersi garantire una crescita continua, deve assumere delle azioni e delle decisioni che siano quantomeno etiche.

Davis può addirittura essere considerato un precursore (Chierieleison, 2004), poiché intuisce che prendere decisioni socialmente responsabili può contribuire a *generare vantaggi di tipo economico nel lungo periodo*. Tale visione verrà, tuttavia, sviluppata e analizzata in termini quantitativi solo alcuni anni più tardi (Eccles et al., 2011).

Al contrario, Frederick (1960) enfatizza il ruolo dell'impresa verso l'ambiente in cui essa è inserita. Egli, a tal proposito, afferma che “*L'idea fondamentale incorporata nel concetto di 'responsabilità sociale d'impresa' è che le imprese hanno l'obbligo di lavorare per il miglioramento della società*” (Frederick, 1960).

A condividere la prospettiva di Frederick si segnala il contributo di McGuire (1963), che ribadisce ulteriormente la necessità per le imprese di considerare non solo gli obblighi di carattere economico e legislativo, ma anche le responsabilità che vanno oltre tali obblighi.

Solo verso la fine degli anni '60, Walton (1967) evidenzia che la responsabilità sociale deve essere considerata come un processo di attuazione volontario, e non coercitivo, da parte del manager e dell'impresa e che quest'ultima deve essere disposta a sostenere costi non direttamente collegabili ad un immediato ritorno economico.

A partire dagli anni '70, i contributi al concetto di RSI diventano sempre più frequenti e si riscontrano diversi modelli interpretativi volti ad analizzare prospettive differenti della responsabilità sociale d'impresa.

Diversi sono gli autori che, per cercare di circoscrivere l'ambito di interesse della RSI, tentano di individuare i comportamenti che un'impresa deve possedere per poter essere considerata socialmente responsabile. Davis (1973), ad esempio, analizza le ragioni a favore e contro l'assunzione di comportamenti socialmente responsabile, sostenendo che la RSI comincia dove finisce la legge.

1.3.1 La responsabilità aziendale e i risultati economici: Corporate Social Performance

Oltre alla definizione delle responsabilità sociali e del paradigma teorico in grado di analizzarle, la letteratura economico-aziendale si è concentrata sull'impatto delle politiche di responsabilità sociale, intraprese dall'impresa, sulla performance della stessa. In particolare, si sviluppa un filone di ricerca volto a capire se, e in quale misura, le azioni di responsabilità sociale possono riflettersi sui risultati economico finanziari dell'impresa al fine di dare legittimazione all'investimento di risorse in tali attività (Useem, 1996). Per tale ragione è stato introdotto il concetto di **Corporate Social Performance** facendo riferimento ad un modello d'analisi composto da molteplici dimensioni interconnesse.

L'analisi delle relazioni responsabilità/performance trova sviluppo sia con riferimento alla capacità di risposta dell'impresa alle pressioni derivanti dall'ambiente esterno sia con riguardo alla stakeholder engagement e alla soddisfazione delle molteplici attese confluenti nell'impresa.

La capacità di risposta dell'impresa alle pressioni dell'ambiente considera la performance sociale d'impresa come un costrutto multidimensionale basato sull'impegno, economico e non solo, assunto nell'adempire alle "obbligazioni" derivante dall'ambiente sociale nel quale opera. Tali responsabilità sono sintetizzate in quattro tipologie (Carroll, 1979):

- economiche;
- legali;
- etiche;
- di tipo discrezionale.

Con riguardo allo stakeholder engagement, la valutazione ricade sulla capacità dell'impresa di gestire e di interagire con i molteplici portatori d'interesse e di soddisfarne equamente le differenti attese (Clarkson, 1995).

Gli studi ad oggi elaborati in materia di CSR hanno proposto diverse definizioni del termine così come anche a livello manageriale si riscontrano differenti approcci. L'evoluzione del concetto ha, però, recentemente indotto un'ampia focalizzazione sugli stretti collegamenti tra la performance sociale dell'impresa e quella finanziaria.

Nel suesposto contesto, un significativo modello teorico, ampiamente condiviso da numerosi studiosi, è quello incentrato sulla **Corporate Social Performance (CSP)**. Archie Carroll nel 1979 elaborò uno studio volto a colmare il gap tra le aspettative economiche e quelle di altra natura.

La definizione di CSR proposta da Carroll è la seguente:

“la responsabilità sociale dell'impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento”²².

In particolare, Carroll concepisce la responsabilità sociale dell'impresa come un modello a quattro stadi: oltre le responsabilità economiche (“essere redditizia”) e giuridiche (“obbedire alla legge”) esistono le responsabilità etiche, che riguardano comportamenti e attività supplementari che non sono necessariamente codificate nel diritto ma che ciò nonostante gli stakeholder si aspettano dall'impresa.

Infine, oltre alle responsabilità etiche vi sono le responsabilità discrezionali (“essere un buon cittadino aziendale”), vale a dire quelle che non sono prescritte dalla legge o dall'etica, ma “semplicemente desiderate dalla società”.

Successivamente Carroll chiarirà che i quattro tipi di responsabilità, “*economic*,

²² Carroll A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, 1979, 4.

legal, ethical and philanthropic” vanno intesi in senso gerarchico di importanza elaborando la nota “*Pyramid of Corporate Social Responsibility*”, i cui i gradini simboleggiano i quattro generi di responsabilità suddetti (Carroll, 1991).

Carroll presenta un modello atto ad esprimere il coinvolgimento sociale dell'impresa²³, basato su tre dimensioni principali:

- responsabilità sociale;
- capacità di risposta sociale;
- problematiche sociali.

Basandosi sul modello di Carroll del 1979, altri autori (Wartick e Cochran, 1985)²⁴ definiscono la CSP come “*l'integrazione dei principi di responsabilità sociale, i processi di risposta e le politiche sviluppate per risolvere problematiche sociali*”.

Rispetto alla sua responsabilità sociale, derivante dai quattro principi sopra illustrati (Carroll, 1979), un'impresa può assumere diversi atteggiamenti che determinano la sua capacità di risposta e, dunque, il livello di performance sociale:

- reattivo;
- difensivo;
- accomodativo;
- proattivo.

L'atteggiamento reattivo parte dalla negoziazione dell'impresa come soggetto portatore di responsabilità nei confronti della società, che comporta un impegno dell'impresa minore a quanto effettivamente necessario.

Si assume una strategia di difesa quando l'impresa, pur riconoscendo un certo grado

²³ Il modello elaborato da Carroll, nonostante l'elevata significatività e completezza, presenta il limite di una scarsa applicabilità operativa nella pratica manageriale a causa della complessità del modello e dell'impossibilità di riferimenti empirici per la sperimentazione attraverso dati aziendali (Clarkson, 1995).

²⁴ Wartick S.L., Cochran P.L., *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, Academy of Management Review, 10, 1985; Wood D.J., *Corporate Social Performance Revisited*, Academy of Management Review, 16, 1991; Swanson D.L., *Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model*, Academy of Management Review, 20, 1995; Swanson D.L., *Toward an integrative theory of Business and Society: a research strategy for Corporate social Performance*, Academy of Management Review, 24, 1999; inoltre, per ulteriori approfondimenti, Wood D.J., Jones R.E., *Research in Corporate Social Performance: what have we learned?*, in Corporate Philanthropy at the Crossroads, ed. D.R. Burlingame, D.R. Young, Bloomington, Ind.: Indiana University Press, 41, 1996.

di impegno sociale, di fatto vi si oppone limitandosi a fare lo stretto necessario.

L'atteggiamento di tipo accomodativo si concretizza nell'accettare pienamente la responsabilità e nell'implementare tutte le azioni sociali richieste dall'ambiente esterno.

Infine, l'impresa si comporta in maniera proattiva quando, anticipando la manifestazione dei bisogni sociali, si impegna totalmente in azioni di responsabilità sociale.

1.3.2 Corporate Social Responsiveness

Agli inizi degli anni '90, inoltre, inizia a diffondersi il filone di studi incentrato sulla definizione di una nuova strategia sociale, la "*Corporate Social Responsiveness*"²⁵.

Il teorico più importante di tale filone di studi, William Frederick (1994), considera l'evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility, dominante fino agli anni Sessanta (che egli definisce sinteticamente CSR1), a causa della sua scarsa incisività sul sistema valoriale e sulle politiche dell'impresa, ed evidenzia l'affermarsi di una nuova corrente di pensiero: la cosiddetta Corporate Social Responsiveness (o CSR2), che presuppone l'accettazione da parte dell'impresa degli obblighi sociali che derivano dalla sua attività.

I punti fondamentali del dibattito che hanno decretato il sorgere dell'idea alternativa di Corporate Social Responsiveness sono, secondo Frederick (1994), i seguenti:

- vaghezza del significato sostanziale del termine CSR;
- mancata individuazione dei meccanismi istituzionali attraverso i quali l'idea di CSR può essere resa operativa (supponendo che il suo significato sia noto);
- difficoltà nel misurare il trade-off tra risultati economici e costi da un lato e risultati sociali e costi dall'altro;

²⁵ Secondo Murphy (1978), il periodo della Corporate Social Responsiveness è iniziato nel 1974 ed è stato preceduto da tre periodi: il periodo enfasi sulle "problematiche" (1968-1973), quello di sviluppo della consapevolezza (CSR, dal 1953 al 1967) e quello della filantropia (primi anni '50); Murphy (1978), p. 19.

- mancanza di chiarezza e accordo sui principi morali di fondo che giustificano la CSR.

Le precedenti considerazioni consentono di evincere come un fenomeno critico per l'affermazione della CSR sia associabile alle difficoltà di apprezzamento degli aspetti “tangibili” dell'adozione da parte dell'impresa di politiche socialmente attente. Con lo sviluppo della Corporate Social Responsiveness, gli studiosi cercarono di incentrare gli approfondimenti scientifici su studi in grado di indagare la sensibilità sociale dell'impresa; per fare questo si iniziarono a teorizzare quali potessero essere, in concreto, le procedure che l'impresa avrebbe dovuto adottare al suo interno per essere in grado di rilevare gli input (di richiesta “sociale”) esterni e, soprattutto, per essere capace di rispondervi velocemente e in maniere adeguata.

Ai fini del presente studio, le peculiarità strategiche di questa corrente di pensiero sono evidenti²⁶, poiché richiamano sia l'analisi dell'ambiente in cui l'impresa si trova ad operare sia l'analisi dell'impresa al suo interno.

Con riguardo alla *Corporate Social Responsiveness*, è doveroso citare, oltre a Frederick (1994), Epstein (1987). Quest'ultimo considera la principale finalità perseguita dall'impresa responsabile: *“La Corporate Social Responsiveness si rivolge fondamentalmente allo sviluppo dei processi... per mezzo dei quali, compatibilmente con i limiti insiti nella disponibilità di informazioni incomplete e imperfette, si possono... gestire le molteplici ramificazioni delle politiche e delle azioni intraprese dall'impresa”*²⁷.

Il contributo di Epstein, che sottintende il fatto che le imprese debbano essere

²⁶ In merito al dibattito sulla CSR1 osserva Frederick: “would either continue indefinitely with little prospect of final resolution or would simply exhaust itself and collapse as a viable, legitimate question”, Frederick (1994) p. 154; analogamente Carroll: “In a sense, being responsive enables organizations to act on their social responsibilities without getting bogged down in the quagmire of definitional problems that can so easily occur if organizations try to get a precise fix on what their true responsibilities are before acting”, Carroll (1979) p. 502.

²⁷ Epstein (1987) p. 104; lo stesso autore notava anche precedentemente: “l'impresa deve configurare i suoi processi, ovvero la struttura delle sue operazioni ordinarie, in modo che essi siano capaci di accogliere aspetti una volta ritenuti esogeni od irrilevanti... Ciò che i manager devono ritenere rilevante nei processi per la formulazione e l'esecuzione delle politiche d'impresa deve giungere ad includere una serie di fattori non solo di natura economica, ma anche sociale, politica, ambientale e culturale. Questa più ampia visione trasferisce l'ottica di indagine dai “prodotti”, dai risultati e dagli effetti esterni dell'attività, verso l'istituzionalizzazione di processi all'interno dell'impresa”, Epstein (1974) p. 46.

amministrate da un management capace di rispondere alle istanze sociali derivanti dall'esterno, si focalizza su tre principali aree:

- il controllo e la valutazione delle condizioni ambientali (*environmental assessment*);
- la risposta alle attese degli stakeholder sull'impresa (*stakeholder management*);
- i piani e le politiche di risposta al cambiamento (*issues management*).

Il passaggio dalla CSR1 alla CSR2 può essere sintetizzato nel fatto che, **mentre la domanda dominante gli studi incentrati sulla CSR1 era se le imprese dovessero o meno rispondere alle istanze sociali derivanti dall'esterno, la CSR2 parte già dal presupposto che la risposta sia positiva, e il dibattito è focalizzato su quali siano le migliori modalità di interazione con gli stakeholder.**

L'affermazione di un concetto sempre più evoluto di CSR, riassumibile nel fatto che la fondamentale responsabilità sociale dell'impresa è dunque quella di svolgere la propria missione produttiva, così da generare ricchezza per tutti gli stakeholder (*stakeholder view*)²⁸, non esente da critiche, sebbene tutte le principali istituzioni sovranazionali (ONU, OCSE, UE) siano ormai concordi nell'affermare l'importanza della sostenibilità della responsabilità sociale e della valorizzazione del ruolo degli stakeholder nella gestione aziendale.

I detrattori della CSR, in particolare, basavano le loro osservazioni, fondamentalmente, sui seguenti assunti:

- logica d'impresa e valori sociali (o, analogamente: profitto ed etica) rappresentano termini che, per quanto spesso accostati, sono di fatto strutturalmente contrastanti; a riprova di ciò, si riportava l'esperienza empirica secondo la quale, se il contesto

²⁸ L'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" – secondo la definizione di CSR contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea del luglio 2001 – indica allora il modo con cui attuare tale primaria responsabilità. 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.

competitivo si fa particolarmente severo, i valori sociali vengono (sempre o, comunque, spesso) accantonati, per riapparire in occasione della successiva stagione di prosperità;

- la responsabilità sociale può essere vista come una delle tante mode che percorrono il mondo manageriale e, come tale, è destinata a venir meno in un arco di tempo più o meno ampio.

Pare opportuno sottolineare che sussiste una netta differenza tra responsabilità formale e sostanziale. La dichiarazione formale di responsabilità sociale, non accompagnata da cambiamenti nell'approccio di governance, in effetti, evidenzia il pericolo di attuazione di politiche e azioni a sfondo sociale non tanto come espressione di una cultura aziendale, quanto piuttosto per goderne i vantaggi collegati alla diffusione di una maggiore sensibilità alle problematiche in oggetto. Si tratterebbe, in altre parole, di un'operazione di facciata, alla quale non sarebbe estraneo un intento manipolatorio.

Inoltre, le istanze critiche mosse nei confronti della CSR presentano un difetto di realismo, in quanto non considerano le trasformazioni in corso nel contesto economico e sociale generale le quali - ed è empiricamente dimostrato - fanno sì che una maggiore attenzione rivolta al soddisfacimento delle attese degli stakeholder risulti *funzionale al successo dell'impresa*; infatti, le organizzazioni operanti in mercati industrializzati ed esposti alla globalizzazione prendono sempre più coscienza delle responsabilità sociali d'impresa²⁹.

Le precedenti considerazioni evidenziano come il processo di affermazione della CSR sia stato lento, spesso contrastato, ma altresì enfatizzato dai numerosi e frequenti scandali aziendali che si sono succeduti nell'ultimo quarto di secolo e avvalorato dagli autorevoli interventi di promozione di comportamenti responsabili, a partire dal Global Compact delle Nazioni Unite (2000).

La responsabilità sociale d'impresa³⁰ è andata dunque aumentando la propria

²⁹ Nel rapporto impresa-ambiente, l'impresa svolge una funzione produttiva consona alle esigenze della domanda e così facendo pone le basi per il suo sviluppo e sopravvivenza sostenibile. Cfr. Arrigo E., *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, Giappichelli, Torino, 2008

³⁰ Cfr., Brondoni S.M., *Network Culture, Performance & Corporate Responsibility*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2003, cit.; Caselli C., *Etica e responsabilità d'impresa nelle relazioni internazionali*, in Symphonya. Emerging Issues in Management

diffusione negli orientamenti di corporate governance, enfatizzando il ruolo dello stakeholder engagement quale fattore di successo. Oramai le imprese non possono più fare affidamento, per incrementare la propria crescita, solo sulle proprie risorse, competenze e conoscenze, ma devono principalmente adattarle ai cambiamenti del mercato e integrarle in base alle esigenze di altri soggetti, quali i dipendenti, i consumatori, i concorrenti, i fornitori e le comunità locali.

L'affermazione e la diffusione dei principi di governance responsabile trovano origine nelle seguenti considerazioni: la crescita delle imprese presuppone l'agire in ambienti sani e prosperosi; le organizzazioni, oltre a perseguire obiettivi di economicità, devono proteggere l'ambiente sociale e naturale in cui agiscono, favorendo una crescita economica sostenibile³¹ e che rispetti le comunità locali. Inoltre, esse dipendono dalla rilevanza del problema ecologico, per cui la reputazione dell'impresa è inscindibilmente connessa alla sua politica ambientale; dall'accresciuta sensibilità sociale dei consumatori, sempre più attenti ai comportamenti e ai valori promossi dalle imprese; dal peso assunto dal rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori, che impone alle imprese nuovi vincoli nella gestione delle risorse umane e della *supply chain*; dall'importanza crescente del capitale umano, che sottolinea la necessità di politiche del personale volte a valorizzare i collaboratori; dall'unificazione di mercati finanziari, che sollecita – non sempre ottenendo i risultati sperati – livelli crescenti di correttezza e di trasparenza.

1.4 Lo sviluppo sostenibile

La definizione di responsabilità sociale d'impresa descritta da Freeman come l'integrazione delle preoccupazioni di natura etica all'interno della strategia

(www.unimib.it/symphonya), 2003, n.1; Salvioni D.M., *Corporate Governance e responsabilità d'impresa*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2003, n.1; Pepe C., *Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2003, n.1.

³¹ Cfr. Brondoni S.M., *Network Culture, Performance & Corporate Responsibility*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2003, n. 1.

d'impresa è stata più volte modificata anche in conseguenza alle problematiche mondiali che si sono presentate nei decenni successivi.

In particolare, si è ritenuto che tale definizione, seppur capace di affrontare e inquadrare la problematica, sia troppo generica e ampia per fornire delle linee guida capaci di indirizzare le imprese nell'adozione di una condotta socialmente responsabile. Ancora oggi non può esistere una definizione univoca di eticità.

A partire dalla metà degli anni 80, molti studiosi hanno iniziato ad affrontare il tema della sostenibilità spostando l'attenzione dalla dimensione etica al concetto di sviluppo, e di operatività, sostenibile, secondo cui appunto le aziende devono implementare un modello di business capace di garantire la sostenibilità. Un contributo di fondamentale importanza all'affermazione di tale teoria è stato il **Rapporto di Brundtland** nel 1987. Il rapporto Brundtland (conosciuto anche come *Our Common Future*), redatto nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), contiene la prima definizione di sviluppo sostenibile:

«lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che garantisce i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri» (WCED, 1987).

Il rapporto di Brundtland, integrando la definizione di Freeman, suggerisce una prospettiva in base alla quale un'azienda agisce eticamente nel caso in cui soddisfi i bisogni attuali, senza compromettere quelli delle generazioni future. Tale definizione adotta una prospettiva di lungo periodo (o intergenerazionale), introducendo nel concetto di CSR un'altra tematica che, a partire dagli anni 80, ha assunto una posizione predominante, ossia la questione ambientale.

L'estremizzazione dell'etica del profitto accompagnata da una normativa ambientale spesso assente o del tutto inadeguata ha spinto le imprese a sfruttare e deturpare le risorse del nostro pianeta causando danni irreversibili anche per le generazioni future.

Il rapporto di Brundtland non ignora la questione economica, ma la indirizza verso una condotta di sostenibilità. Suggerisce inoltre che l'obiettivo primario di ogni impresa sia lo sviluppo, che, in quanto tale, deve essere realizzato anche mediante il profitto, poiché senza profitto non si può parlare di sviluppo. Tuttavia, il solo

profitto non è sufficiente ad assicurare lo sviluppo, poiché condizione necessaria dello sviluppo è porre le basi affinché si migliori la qualità della vita in modo duraturo. Secondo la teoria dello sviluppo sostenibile, l'elemento centrale della sostenibilità diviene l'equa e l'imparziale integrazione delle tre dimensioni da cui dipende la qualità della vita umana: la dimensione economica, sociale e ambientale. Lo sviluppo sostenibile dipende dalla capacità dell'impresa di produrre reddito valorizzando l'ambiente, garantendo il mantenimento delle risorse, ovvero assicurando il benessere umano equamente distribuito per classi e per genere.

Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa non sono concetti divergenti, anzi, la sostenibilità può essere considerata come l'evoluzione della CSR, dato che non può sussistere responsabilità sociale senza l'opportuna integrazione della dimensione economica, sociale e ambientale.

Sulla base del contributo offerto dalla teoria dello sviluppo sostenibile nel 2001, l'Unione Europea redige il Libro Verde al fine di promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa in cui si definisce la responsabilità sociale delle imprese come "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate." Secondo il Libro Verde, un'impresa agisce secondo responsabilità sociale quando decide di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e a rendere più pulito l'ambiente, e cioè, in altre parole, quando si impegna a conseguire performance economiche, sociali e ambientali.

I citati interventi consentono di apprezzare gli stretti collegamenti tra RSI e sostenibilità. La RSI è un approccio di governance che valorizza la stretta interdipendenza tra economicità – socialità e diretto al costante miglioramento della qualità delle relazioni con gli stakeholder nel tempo; la relativa realizzazione presuppone l'adozione di obiettivi di sostenibilità, strumentali per l'ottimizzazione della capacità di creazione di valore sostenibile.

Cap. 2 La sostenibilità: un driver di business

2.1 La responsabilità sociale e la creazione di valore

Durante i primi anni di dibattito e di contribuzione scientifica circa il concetto di CSR, la creazione di valore non era sicuramente parte dell'idea di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Milton Friedman, sicuramente, ebbe una fortissima influenza sul dibattito inerente la CSR, sostenendo che la remunerazione dell'investimento era l'unico scopo che un'impresa dovesse porsi al fine di soddisfare le attese dei propri azionisti (shareholders) (Friedman, 1962).

Secondo la letteratura manageriale, la capacità di creare valore risulta essere di cruciale importanza per un'impresa, in quanto, guidandone le scelte e i comportamenti, ne garantisce la stessa sopravvivenza. Tradizionalmente, la misurazione del successo dell'impresa è stata limitata alla creazione di valore per gli azionisti³².

La tesi di Friedman poggia su due tipi di argomenti:

- il primo riguarda la legittimità dell'autorità dei manager a gestire l'impresa e si basa essenzialmente su una teoria libertaria dei diritti³³;
- il secondo consiste invece nella posizione utilitaristica sul profitto come indicatore sintetico d'efficienza sociale.

In estrema sintesi *“i manager sono agenti fiduciari degli azionisti. Gli azionisti affidano loro il denaro allo scopo di ricavarne un guadagno. Se i manager impiegano questo denaro per contribuire a cause sociali che essi sostengono moralmente pregevoli, e ciò rappresenta un costo addizionale per l'impresa, allora*

³² Lo status privilegiato di cui godono gli azionisti dipenderebbe dal fatto che il loro potenziale guadagno è determinato in via residuale: chi apporta ad un'impresa capitale a pieno rischio più degli altri soggetti sfida l'incertezza, in quanto accetta la condizione di venire remunerato dopo tutti gli altri. Sulla creazione di valore per l'azionista, pertanto, si viene a riverberare più intensamente che sugli altri soggetti l'incertezza dei risultati dell'attività dell'impresa.

³³ Per una sintesi della teoria libertaria dei diritti si veda Sacconi (1991) pag. 65 e seguenti.

*in effetti ciò che i manager fanno è imporre una tassazione sugli azionisti, senza che nessuno abbia conferito loro l'autorità per farlo*³⁴”.

Anche oggi, in realtà, nonostante l'intensità di tale concezione vari da Stato a Stato, sono ancora in molti che sostengono l'idea di Friedman.

Arthur Laffer, ad esempio, intende la CSR come una serie di attività-processi che riducono la redditività³⁵ e che sono estremamente svantaggiosi per gli azionisti³⁶.

Nella sua ricerca, ha stabilito che *"there are some indications from our study that CSR activities lead to decreased profitability* (Ethical Corporation 2005)".

Nonostante la ricerca – scientifica ed empirica - da tempo ha rilevato che le imprese che hanno adottato una strategia CSR hanno, di norma, delle performance economiche migliori rispetto a quelle che non si impegnano in nessuna di tali attività (Eccles) nel complesso, le tesi di molti studiosi continuavano a non essere favorevoli alla CSR.

In effetti, la contrapposizione teorica sottovaluta il fatto che la sostenibilità d'impresa non significa la perdita d'importanza della creazione di valore e di adeguata remunerazione dei conferenti di capitale di rischio. Un'impresa socialmente responsabile enfatizza opportunamente l'interdipendenza tra stakeholder relation management, responsabilità economica, sociale e ambientale, risultati (economici e non), capacità di ottenimento di consenso e di risorse. Si afferma, pertanto, un approccio di governance diretto ad aumentare le potenzialità di creazione di valore per gli shareholder nel tempo mediante lo sfruttamento delle opportunità e la gestione dei rischi economici, sociali ed ambientali con cui si devono confrontare le imprese (Esty e Winston, 2008; Salvioni e Astori, 2013).

Un'impresa orientata allo sviluppo sostenibile è chiaramente consapevole delle sue responsabilità nei confronti degli shareholder e di tutti gli altri stakeholder, e sviluppa di conseguenza metodi e strumenti di governance atti a promuovere il

³⁴ Traiamo questa analisi da Sacconi L. (1991) pag. 243-246.

³⁵ *"What corporate social responsibility really means, in my view, is irresponsibility"*, Dr. Laffer said at a news conference that was organized by the Washington-based Competitive Enterprise Institute at the Marriott Financial Center on West Street in Manhattan.

³⁶ Cfr. Laffer A., *Corporate Social Responsibility Detrimental to Stockholders*, Ethical Corporation, 2005.

miglioramento congiunto delle sue performances economiche, sociali ed ecologiche. Si tratta di un approccio basato su una visione ampia di responsabilità, su una moderna interpretazione dei collegamenti esistenti tra il successo durevole d'impresa e l'equa composizione degli interessi di tutti gli stakeholder (Salvioni 2003; Salvioni e Bosetti 2006; Salvioni e Gennari, 2014).

Come già evidenziato, nel corso degli anni, sono stati condotti molti studi volti ad approfondire le relazioni tra RSI e le performances economiche-finanziarie. Gli approcci adottati sono diversi così come le conclusioni evidenziate dai diversi studiosi. In particolare, pare opportuno sottolineare che, allo stato, la CSR manca di comuni strumenti di definizione e di misurazione, per cui comparare ciò che emerge dai vari studi è davvero arduo.

Tra i fautori della CSR, la teoria “*dell'azionista al centro*³⁷” di Friedman e Laffer non è accettata, mentre predomina la *stakeholder management*. Sebbene gli *economic gains* siano prevalenti all'interno delle molteplici definizioni di CSR, molte di queste non fanno riferimento ai benefici economici. Si tratta di un approccio fortemente criticabile, in quanto non va dimenticato che la creazione di valore è una condizione essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese e, quindi, per il mantenimento di adeguate capacità di soddisfazione delle attese degli stakeholder nel tempo.

Gli azionisti sono stakeholder di primaria importanza, in quanto conferiscono un fattore essenziale, il capitale, senza il quale l'imprenditoria non può esistere (Schumpeter, 1942). La remunerazione del capitale trova però determinanti nella capacità aziendale di interagire positivamente con tutti gli altri stakeholder rilevanti. Pertanto, non dovrebbe esistere alcun conflitto tra attese confluenti in impresa, in quanto l'affermazione e la diffusione dei principi di governance responsabile agevolano una convergenza globale degli orientamenti gestionali verso la crescita e la creazione di valore nel lungo periodo.

La CSR può, in effetti, richiedere investimenti nel breve periodo (ad esempio,

³⁷ L'obiettivo è sempre solo quello di creare valore per gli azionisti, a discapito degli interessi degli altri stakeholder, che difficilmente possono sentirsi veramente coinvolti nel “progetto di impresa”.

investimenti in sistemi di energia rinnovabile, nel miglioramento dell'ambiente di lavoro, nell'innovazione produttiva, ecc.). Tali investimenti devono essere attuati secondo fattibilità e convenienza, in considerazione anche dei benefici economici e non economici di medio-lungo periodo.

2.2 La creazione di valore sostenibile

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese si associa alla capacità di generare, e distribuire, ricchezza per il soddisfacimento delle attese dei propri stakeholder. Confrontare il raggiungimento del profitto con la creazione e la distribuzione della ricchezza, rivela chiare differenze nell'interpretazione dell'idea di economia.

In primo luogo, la ricchezza è definita come "tutto ciò che ha un valore economico"³⁸, mentre il profitto è definito come "la parte che eccede la spesa in una transazione o in una serie di transazioni"³⁹.

Quando viene affiancato al concetto di Impresa e di CSR, il termine "ricchezza" comprende molte altre forme di valore economico, sia per le imprese stesse che per l'ambiente economico in cui queste si trovano ad operare, come, ad esempio, gli *assets*, la proprietà intellettuale e il capitale umano; proprio a causa di queste differenze, il termine "profitto" è troppo limitante per essere utilizzato in una definizione efficace di CSR.

Già Adam Smith (1776) in *The Wealth of Nations*⁴⁰ espone con chiarezza quanto sia importante per un'impresa la creazione di ricchezza. Inoltre, egli era estremamente convinto che tutti gli stakeholder beneficiassero del valore creato da una determinata impresa e che "*by pursuing his own [the entrepreneur] interest he frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends*

³⁸ *All property that has economic value*, Merriam-Webster, 2011.

³⁹ *The excess of returns over expenditure in a transaction or series of transactions*, Merriam-Webster, 2011.

⁴⁰ Smith A., *The Wealth of Nation*: "It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker that we expect our dinner, but from their regard for their own interest".

to promote it (Smith, 1776).” I teorizzatori della CSR, partendo da questi assunti base elaborati da Smith, evidenziano però che le aziende, con l'obiettivo di creare valore aggiunto per gli stakeholders, devono perseguire una determinata e accurata strategia d'azione.

L'economista Joseph Schumpeter, in una seria ed approfondita analisi esposta nel libro “*Capitalism, Socialism and Democracy*”, ha definito il socialismo come:

organization of society in which the means of production are controlled, and the decisions on how and what to produce and on who is to get what, are made by public authorities instead of by privately-owned and privately-managed firms (Schumpeter, 1942).

Attraverso il suo rigoroso studio, Schumpeter, da sempre fervido sostenitore del socialismo, ha inequivocabilmente stabilito che il capitalismo è superiore.

Mentre i Paesi sviluppati sono impegnati nel risolvere i molti problemi dei paesi in via di sviluppo – storicamente avversi al capitalismo - il lavoro di Schumpeter, implicitamente, fornisce una risposta circa la superiorità del capitalismo e la relativa importanza per la CSR al fine di produrre e distribuire il valore creato.

L'idea che il profitto non sia sufficiente come unico scopo dell'impresa trova fondamento nelle teorie dei principali esponenti delle scienze economiche dei periodi successivi. Peter Drucker, ad esempio, affermò: “*Profit is not the explanation, cause or rationale of business behavior and business decisions, but rather the test of their validity*⁴¹ ”. Con una tale affermazione, Drucker attribuisce un significato molto più profondo e complesso a quello che intende essere lo scopo ultimo di una qualsiasi impresa, sostenendo che **il vero obiettivo di ogni corporation non è quello di raggiungere il massimo profitto ma di raggiungere un profitto sufficiente a coprire i rischi insiti nell'attività economica.**

Il principio unico e astratto del massimo del profitto è, di conseguenza, sostituito con la configurazione di una pluralità di obiettivi concreti e variabili.

Innanzitutto, è significativo assumere un riferimento temporale. Allorché la governance aziendale è orientata alla massimizzazione dei risultati di breve periodo

⁴¹ Cfr. Drucker, P. 1973, p. 60.

finalizzati prevalentemente alla soddisfazione delle attese e all'ottenimento del consenso degli shareholder, spesso si assumono comportamenti *non etici e potenzialmente idonei ad aumentare lo stato di rischio dell'impresa*. Il mancato bilanciamento tra obiettivi di economicità e di socialità in favore della massimizzazione della remunerazione di breve periodo degli azionisti, può in effetti ridurre le potenzialità di successo competitivo e sociale dell'impresa, con inevitabili conseguenze anche per quanto riguarda il successo economico di medio-lungo periodo. Ne deriva inoltre una riduzione delle *chances* per gli stessi azionisti di vedersi riconosciuta una stabile, ma soprattutto duratura remunerazione.

Anche Charles Handy⁴² (2003), seguendo il pensiero di Druckers, ha fornito la seguente metafora con lo scopo di spiegare che è riduttivo considerare la soddisfazione delle attese economiche quale unico obiettivo aziendale⁴³.

L'integrazione sociale, premessa base per intraprendere un orientamento volto all'adozione di un comportamento responsabile, si realizza se e nella misura in cui l'organizzazione include nelle sue logiche strategiche comportamenti volti a creare ogni possibile sinergia tra i soggetti che concorrono a sviluppare la funzione produttiva ampiamente intesa. *“Attraverso tali comportamenti è possibile costruire le premesse per innalzare i livelli di conoscenza e di performance e ciò non mancherebbe di produrre benefici economici, culturali e sociali che determinerebbero non solamente un incremento di redditività, ma interesserebbero anche i soggetti comunque coinvolti nell'attività dell'organizzazione”*⁴⁴.

Il tutto trova espressione nella definizione di una nuova *teoria* manageriale, la stakeholder management associata alla creazione di valore sostenibile.

L'affermazione e la diffusione dei principi di governance responsabile agevolano, in particolare, l'affermazione di un approccio di governance orientato alla crescita

⁴² Charles Handy, scrittore e filosofo specializzato in “organizational behavior and management”, è stato Professore presso la London Business School dal 1978 al 1994.

⁴³ Handy C., *What's Business For*, Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2003.

⁴⁴ Cavalieri E., *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2007, n.2.

e alla creazione di valore nel lungo periodo in favore dell'intera compagine degli stakeholder rilevanti d'impresa. Si valorizzano, di conseguenza, gli stretti collegamenti tra successo competitivo, economico e sociale, derivanti dal costante miglioramento della qualità delle relazioni con gli stakeholder dell'impresa.

Le imprese socialmente responsabili adottano una corporate strategy che valorizza la stretta interdipendenza tra economicità – socialità. Tale comportamento implica la comprensione e la valutazione delle attese degli stakeholder e dell'impatto ambientale dell'attività aziendale; la considerazione di attese e ambiente nella definizione di strategia e obiettivi, con conseguente sviluppo integrato delle performance economiche, sociali ed ambientali; il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi. Si afferma di conseguenza un orientamento gestionale diretto alla creazione di valore sostenibile, cioè diretto a considerare obiettivi e risultati lungo la cosiddetta “triple bottom line”.

2.3 La triple bottom line

La sostenibilità intesa come *“lo sviluppo che consente la soddisfazione dei bisogni economici, ambientali e sociali delle attuali generazioni senza compromettere lo sviluppo delle generazioni future”⁴⁵* è un invito rivolto alle imprese e al loro management affinché contribuiscano volontariamente al progresso della società civile ed alla tutela dell'ambiente, integrando valutazioni sociali ed ecologiche nella trasformazione imprenditoriale e nei rapporti di governance con gli stakeholder.

L'emergere della consapevolezza che l'impresa di successo, per essere tale, deve perseguire uno sviluppo sostenibile⁴⁶, inteso nel senso ampio di sviluppo economico, ha avuto come conseguenza che le performance aziendali siano valutate sulla base di una moltitudine di indicatori; *“la performance dei risultati si valuta*

⁴⁵ Definizione elaborata dalla Commissione Brundtland delle Nazioni Unite nel 1987.

⁴⁶ Il miglioramento della performance sociale e della performance ambientale dell'impresa, con il conseguente miglioramento della reputazione, costituiscono un fattore essenziale di legittimazione dell'impresa che accresce la fiducia dei diversi stakeholder, che si traduce in un miglioramento dei risultati economici (Chiesi & Martinelli & Pellegatta, 2001).

con indicatori multipli, dove gli immateriali corporate e gli immateriali di prodotto affiancano (e spesso condizionano) le componenti tangibili di impresa [...]. Nell'economia del mercato globale, la responsabilità d'impresa pone pertanto in sistema il raggiungimento dei risultati economici d'impresa con la realizzazione di una crescita sostenibile, cioè la creazione di valore per il management e gli azionisti con la valorizzazione nel tempo dell'ambiente naturale, del contesto sociale e delle risorse umane" (Brondoni, 2003), ossia sulla capacità:

- di creare valore per gli azionisti;
- di conservare in modo duraturo il capitale ambientale;
- di conservare in modo duraturo il capitale sociale;
- di conservare in modo duraturo il capitale umano.

La sintesi di questi concetti trova piena formalizzazione nella teoria della Triple Bottom Line, elaborata da John Elkington⁴⁷, secondo cui l'organizzazione, per generare risultati e avere un *vantaggio competitivo nel medio periodo*, deve impostare la propria strategia d'impresa "*mixando*" tre variabili, le cosiddette 3P: Profitto, Pianeta e Persone.

L'implementazione del *triple bottom line approach*⁴⁸ implica il raggiungimento di risultati a livello economico, ambientale e sociale; in altri termini gli obiettivi dell'impresa sostenibile non riguardano il solo ambito economico, ma anche la crescita sociale e la salvaguardia dell'ambiente (Norman e Mac Donald, 2004).

Tale approccio presuppone che le imprese sviluppino investimenti sostenibili e decisioni societarie partendo dalla base (bottom), perseguendo simultaneamente (triple line):

⁴⁷ Fondatore dell'organizzazione internazionale SustainAbility- Elkington è il teorizzatore, nel suo libro del 1997 *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, della teoria della triple bottom line.

⁴⁸ La Commissione Europea invita tutte le grandi imprese quotate a pubblicare annualmente la rendicontazione "Triple Bottom Line", per comunicare agli azionisti le proprie performance economiche, sociali ed ambientali in modo integrato (comunicazione n. 347/2002). Il Triple Bottom Line Reporting è una forma avanzata di rendicontazione, che integra le dimensioni economica, sociale ed ambientale, a beneficio dei rapporti con i propri stakeholder e per migliorare la propria posizione sui mercati finanziari.

a) L'equità sociale

Le leve (azioni) per raggiungere questo obiettivo possono essere di ampio raggio e possono riguardare:

- situazioni e target che operano all'interno dell'impresa ovvero all'esterno della stessa (ad esempio la collettività locale nella quale essa opera o in maniera più ampia il territorio di riferimento dei mercati al quale l'impresa si rivolge);
- iniziative direttamente promosse dall'impresa di partenariato di azioni volute e perseguite da altri.

Tra le azioni che riguardano obiettivi di equità sociale all'interno dell'impresa meritano segnalazione quelle con riflessi positivi sui dipendenti, quali, ad esempio, *“la tutela della salute dei lavoratori e della qualità dell'ambiente di lavoro; l'adeguata valorizzazione delle risorse umane e la soddisfacente remunerazione delle stesse in relazione alle competenze esistenti ed all'apporto offerto allo sviluppo dell'attività⁴⁹”* con il risultato sia di migliorare le prestazioni lavorative sia di ridurre i fenomeni di disaffezione (assenteismo, ecc.) nei confronti dell'impresa (Waddock e Graves, 1997).

All'interno dei vari rendiconti di sostenibilità che riguardano l'ambito sociale di responsabilità in termini più generali, significative sono le voci quali: il rispetto dei diritti umani, i progetti relativi alla formazione degli addetti e il miglioramento dei contratti di lavoro.

Queste azioni rappresentano quindi degli strumenti per le imprese che possono fornire nel medio-lungo periodo risultati apprezzabili per quanto riguarda l'efficienza e la fidelizzazione dei lavoratori, attraverso un clima di serenità all'interno dell'impresa che ha riflessi sulla qualità del prodotto o del servizio fornito alla clientela (Waddock e Graves, 1997).

Verso l'esterno l'impresa può perseguire principalmente due tipologie di azioni; la prima nei confronti della realtà dove l'impresa opera, la seconda in progetti di più

⁴⁹ Salvioni D.M., *Corporate Governance and Global Responsibility*, in *Symphonya*. Emerging Issues in Management, 2003, n. 1. www.unimib.it/symphonya.

ampio respiro, e anche di tipo internazionale⁵⁰ poiché *“in una visione di economia internazionale d’impresa, quindi, [...] la corporate social responsibility è finalizzata a interfacciare i fenomeni sociali ed ambientali dei diversi mercati, che appunto devono essere rispettati e gestiti per garantire lo sviluppo d’impresa”* (Brondoni, 2003).

Nella prima tipologia di azioni, l’impatto favorisce la presenza dell’impresa all’interno del territorio e le azioni sono tanto più necessarie quando sussistono motivi di frizione con la comunità locale in relazione all’insediamento dell’impresa (ad esempio rischi ambientali indotti dalla presenza dell’impresa). In questa categoria di azioni possono rientrare anche le iniziative quali donazioni o altri supporti ad istituzioni pubbliche sociali (ospedali, centro anziani, scuole, ecc.), sebbene aventi carattere in genere residuale.

Nel secondo caso, quando le azioni CSR sociali sono indirizzate a favore di un più ampio sviluppo corporate (Brondoni, 2003), l’impatto riguarda essenzialmente l’immagine dell’impresa sui mercati e quindi l’impegno, per essere ottimizzato, va calibrato in funzione del rapporto emotivo esistente tra il fruitore delle iniziative ed il mercato di riferimento dell’impresa. In questa categoria di azioni, e a titolo esemplificativo, rientrano le iniziative per la salvaguardia delle categorie più deboli (infanzia e donne) nei paesi poveri o afflitti da guerre, e, più in generale, tutti i partenariati con le fondazioni internazionali che hanno per missione istitutiva il miglioramento delle condizioni di vita dei popoli.

L’efficacia di questa tipologia di azioni di CSR ha effetti nel breve periodo ed è funzione dell’impatto emotivo che si riesce a veicolare e con la possibile conseguenza di un aumento della domanda⁵¹.

⁵⁰ Brondoni S.M., *Network Culture, Performance & Corporate Responsibility*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2003, n. 1. www.unimib.it/symphonya.

⁵¹ Proprio perché basato su aspetti emotivi tali azioni possono presentare un effetto boomerang se l’individuazione delle azioni non rientra in una scelta strategica coerente con l’effettiva mission e vision dell’impresa, e nel caso in cui venga attuata esclusivamente per mero fine economico rischia di avere l’effetto opposto.

b) La qualità ambientale

L'ambito ambientale delle azioni di CSR è un campo particolarmente ampio e complesso che può vedere le imprese operare su più fronti: efficienza energetica, riduzione degli scarti ed ottimale smaltimento dei rifiuti, migliore utilizzo delle materie prime e delle risorse idriche, ecc.

Le scelte di sostenibilità effettuate dalle aziende sono in alcuni casi necessarie per il rispetto di leggi nazionali ovvero per concorrere al rispetto di accordi internazionali che definiscono obiettivi quantitativi e qualitativi, vincolanti per le imprese. Le azioni di CSR in tale ambito generalmente toccano quasi tutte le funzioni delle imprese e, come accade già per il rispetto del codice etico, l'impresa è chiamata a formare il personale e regolamentare i comportamenti dello stesso mediante specifici strumenti quali regolamenti, procedure, la nomina di un Ethics Officer (EO) e la costituzione di un Comitato Etico (CE) (Salvioni, 2003).

Le azioni CSR, intraprese in ambito ambientale, possono incidere sull'assetto organizzativo e produttivo, e lo sforzo intrapreso dall'impresa può conseguire da riconoscimenti esterni, quali sono, ad esempio, le certificazioni di carattere ambientale.

Il risultato che l'impresa si prefigge di raggiungere con tali azioni di CSR è, non solo quello di produrre meno inquinamento tramite l'ottimizzazione delle risorse, ma anche di ridurre i costi e raggiungere uno stato di efficienza che è fondamentale per i risultati economici dell'impresa a regime, a fronte di un iniziale investimento. Un aspetto non marginale per quanto concerne i riflessi di immagine è rappresentato dai numerosi premi che esistono e che fioriscono per mettere in luce le buone pratiche di CSR in ambito ambientale. L'impresa può essere attiva in più modi, sia quale soggetto che partecipa a premi valorizzando in tale modo le azioni CSR che ha già messo in essere sia come organizzatrice di eventi che premiano le iniziative di altri soggetti ad essa collegati come alcuni stakeholder (fornitori, dipendenti, ecc.). Queste iniziative, oltre ad un miglioramento dell'immagine, utile soprattutto per le imprese che hanno nel *patrimonio di marca*⁵² (*Brand Equity*) gran parte del

⁵² “*Brand equity, a concept born in the 1980s, has aroused intense interest among marketing*

loro vantaggio competitivo⁵³, possono costituire un'occasione per veicolare idee che potranno trovare, se meritevoli e se adeguatamente sviluppate dall'impresa, più consistenti vantaggi di lungo periodo.

c) La prosperità economica diffusa

Le azioni CSR che afferiscono all'ambito economico riguardano essenzialmente la situazione economica dell'impresa ed i riflessi che questa ha sullo status economico degli stakeholders ad essa collegati e sui sistemi economici locali, nazionali o addirittura globali.

I potenziali target delle azioni sono molteplici: gli azionisti, i dipendenti, i fornitori, i clienti, i potenziali investitori, le comunità locali in cui l'impresa opera, ecc.

Tra le possibili azioni CSR in tale ambito si segnalano per la loro importanza tutte le azioni preposte alla gestione del rischio di impresa ed il relativo monitoraggio: *“ogni impresa è chiamata ad adottare una pluralità di meccanismi di controllo, coerenti con i fabbisogni dettati dalla complessità, tra loro separati ma congiuntamente strumentali per il mantenimento delle condizioni di efficacia. In particolare, si tratta di sistemi di controllo della gestione e dell'informazione, volti a ridurre i rischi, agevolando l'assunzione ottimale – mediante decisioni, azioni, procedure ed informazioni – delle responsabilità legali, economiche, sociali ed ambientali d'impresa⁵⁴”*.

managers and business strategists from a wide variety of industries... We must first determine exactly what the concept of brand equity means... From a managerial perspective, it is a set of assets - including brand awareness, brand loyalty, perceived quality and brand associations - that are attached to a brand name or symbol”. Aaker D., Biel A., *Brand Equity and Advertising: an Overview*, in Aaker D., Biel A. (ed.), *Brand Equity and Advertising. Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1993, pp. 1-2.

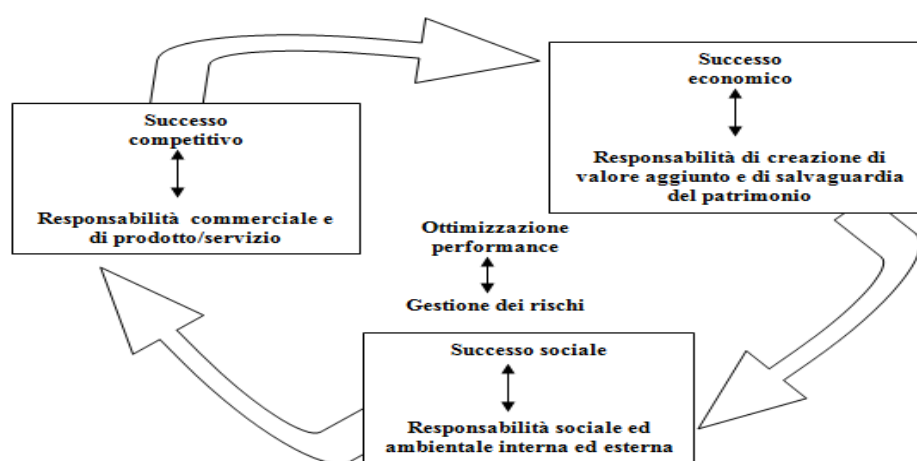
⁵³ *“La marca sintetizza una molteplicità di ‘obblighi’, la cui esplicitazione definisce la natura e l'intensità della relazione instaurata con una data domanda. In altri termini la marca tende ad esprimere il complesso di ‘risorse’ (tipicamente di credibilità, legittimità ed affettività) che in concreto sostanziano una relazione domanda-offerta e che richiedono linee di condotta dirette a rispettare specifici ‘obblighi’ di coerenza, di continuità e socio-culturali”*. Brondoni S.M., *Patrimonio di Marca e gestione d'impresa*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2000-2001, n.1. www.unimib.it/symphonya.

⁵⁴ Salvioni D.M., *Corporate Governance and Global Responsibility*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2003, n. 1. www.unimib.it/symphonya.

Nella maggior parte delle imprese, infatti, esiste un sistema di controllo interno che fornisce regole e strumenti su come gestire i diversi tipi di rischi fra cui quello finanziario, gestionale, ecc. fissando dei parametri limite, in funzione delle caratteristiche dell'impresa.

Generalmente, le imprese che si dotano ed utilizzano strumenti per la gestione dei rischi e rendono espliciti i relativi risultati, forniscono una percezione positiva nei portatori d'interesse, consentendo di attivare tutti quei processi virtuosi (investimenti, condivisione di obiettivi, ecc.) che richiamano ed attivano risorse vitali per lo sviluppo dall'impresa (Figura 2.2)⁵⁵.

Figura 2.2: Dimensioni di successo, governo del rischio e responsabilità d'impresa



Ne deriva quindi un vantaggio sia per l'impresa che per i diversi stakeholder che in tale modo, possono ritenere gestiti i rischi connessi agli interessi condivisi con l'impresa.

Un'altra categoria di azioni CSR riferibili all'ambito economico sono tutte quelle che riguardano la distribuzione del valore economico tra le varie categorie di stakeholder. Tali azioni presentano impatti diversi, apparentemente anche contrastanti, tra i vari portatori d'interesse: ad esempio, un'azionista percepirà

⁵⁵ Salvioni D.M., *Corporate Governance and Global Responsibility*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2003, n. 1. www.unimib.it/symphonya.

positivamente tutte quelle azioni volte ad incrementare i dividendi e/o il valore azionario, mentre un dipendente vedrà positivamente le azioni volte ad aumentare gli stipendi e/o i benefit, ovvero a ridurre l'orario di lavoro a parità di retribuzione. Tale aspetto della sostenibilità è determinato in funzione degli orizzonti e degli obiettivi che l'impresa si prefigge. *Premiare* un gruppo di stakeholders piuttosto che un altro è sintomo di una strategia che deve essere coerente con la mission e con la vision di sviluppo dell'impresa, nel breve e/o nel lungo periodo.

2. 4 Gli strumenti di rendicontazione e comunicazione

Responsabilità sociale e sostenibilità presuppongono il coinvolgimento degli stakeholder. In tale ambito, l'impresa deve ascoltare gli stakeholder, approfondire le loro attese, ma anche rendicontare su obiettivi e risultati raggiunti. La trasparenza è un obbligo e un'*opportunità* per le imprese, che sono chiamate ad attivare efficaci processi di comunicazione finalizzati ad agevolare l'interazione con gli stakeholder:

- un obbligo in quanto una corretta interazione con i propri interlocutori sociali implica il superamento di comportamenti opachi, reticenti o di asimmetria conoscitiva. La formazione e il mantenimento di positive relazioni con tutti gli attori da cui dipendono le potenzialità di successo dell'impresa si fonda anche sulla rendicontazione circa i valori, gli obiettivi, le condizioni di sviluppo dell'attività, i risultati conseguiti e le proprie linee di sviluppo future;
- un'*opportunità* in quanto si tratta di una condizione essenziale per creare un circolo virtuoso tra risorse ottenute, attese degli stakeholder, attività sviluppate, risultati, consenso.

Le imprese socialmente responsabili veicolano all'esterno, con le giuste tempistiche, le informazioni necessarie per garantire la realizzazione dei processi conoscitivi e valutativi diretti ad apprezzare gli sforzi sostenuti per raggiungere gli standard etici richiesti dalle *best practices* internazionali e per ottenere consenso, legittimazione e fiducia sociale. Inoltre la comunicazione diviene lo strumento

attraverso il quale avviare un processo di coinvolgimento degli stakeholder grazie al quale le imprese possono comprendere le attese legittime di questi e impegnarsi a soddisfarle mediante strategie di business sostenibili (figura 2.3).

Figura 2.3 – Stakeholder engagement e comunicazione



La comunicazione istituzionale periodica su scelte e risultati riflette le diverse dimensioni di performance rilevanti. La valorizzazione della RSI evidenzia pertanto la parzialità di forme di rendicontazione esterna periodica incentrate solo sul bilancio d'esercizio. Quest'ultimo è necessario ma non più sufficiente a rappresentare le performance aziendali nel momento in cui si assume la triple bottom line.

Nel tempo si sono andate affermando diverse forme di rendicontazione dirette a rappresentare le performance sociali ed ambientali (il bilancio sociale, il bilancio ambientale, il report integrato, il report di sostenibilità, ecc.). Numerose istituzioni hanno enfatizzato l'opportunità di inserimento – in specie per le imprese di maggiori dimensioni – delle informazioni 'non finanziarie' nel bilancio d'esercizio, rimarcando la stretta integrazione tra responsabilità economica e socio-ambientale. Bilancio d'esercizio e rendicontazione socio-ambientale sono in effetti connessi da una relazione di piena complementarità, coerenza e concordanza in termini di contenuti e modalità di diffusione.

L'interesse per la rendicontazione sociale nasce a partire dagli anni '70 in concomitanza alla crescente consapevolezza della responsabilità sociale delle imprese. In quegli anni emerge già l'orientamento che la comunicazione sociale avrebbe mantenuto anche in seguito. Ad esempio, in USA i documenti erano pensati soprattutto per i gruppi di pressione, in Francia per i lavoratori (anche per effetto di una legge del 1977 che imponeva la presentazione obbligatoria di indicatori sui lavoratori nelle grandi imprese), e in Germania si enfatizzava già il valore aggiunto prodotto e distribuito.

Inizialmente, la rendicontazione sociale e ambientale erano mantenute distinte; a seguito della teoria dello sviluppo sostenibile e recependo il concetto introdotto dal rapporto ONU redatto dalla commissione Brundtland nel 1987, si è preferito adottare un sistema di rendicontazione unitario definito come bilancio di sostenibilità o integrato.

Al fine di agevolare la redazione della rendicontazione sociale nel contesto mondiale e nazionale sono stati proposti standard e linee guida di rendicontazione volti a fornire indicazioni di processo e/o di contenuto.

Gli standard di processo definiscono le procedure per raccogliere e rendicontare i dati e le informazioni; gli standard di contenuto, invece, indicano quali informazioni dovrebbero figurare nella rendicontazione sociale definendo dei modelli specifici o adattabili a ogni tipologia d'azienda.

La scelta dello standard da utilizzare rientra nella piena discrezionalità di ogni azienda. Ovviamente la stretta adesione ad un determinato standard garantisce l'autorevolezza del medesimo bilancio agevolando il confronto temporale e spaziale delle informazioni medesime e contemporaneamente assicura la credibilità delle azioni socialmente responsabili intraprese dall'azienda. L'insufficiente precisione e chiarezza delle informazioni determinano infatti una perdita di attendibilità dell'impresa con riflessi sul valore della stessa, rischiando di vanificare i risultati (magari anche ottimi) ottenuti in termini di una corretta gestione produttiva.

È evidente come, attualmente, una governance responsabile presupponga necessariamente l'adozione della logica *triple bottom line* nella reportistica e nella

valutazione. Per cui al bilancio d'esercizio (e agli altri strumenti che tradizionalmente vengono utilizzati per monitorare la dimensione economica dell'azienda⁵⁶) si affiancano il Bilancio sociale, il Bilancio ambientale o il Bilancio di sostenibilità, nonché gli ulteriori modelli di rappresentazione e misurazione delle performance aziendali, destinati a soddisfare le esigenze informative e ad orientare sia le scelte dell'azienda sia quelle dei diversi interlocutori sociali.

Tutti i documenti risultano necessari per misurare e registrare le prestazioni aziendali sotto la triplice dimensione oggetto di analisi.

a) *Il Bilancio Sociale*

In assenza di una definizione legislativa, è opportuno ricorrere alla definizione più accreditata a livello accademico e di dottrina, secondo la quale il Bilancio Sociale è quel «complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci "tradizionali", ha come scopo quello di offrire informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta. In prima approssimazione potremmo dire che esso è un complesso di documenti volti a:

1. *definire gli ambiti di assunzione di responsabilità in termini di relazioni poste in essere con i diversi gruppi sociali e l'ambiente e di effetti dell'operare aziendale su tali ambiti;*

⁵⁶ Si rinvia a: Coda V., Brunetti G., Bergamin Barbato M., *Indici di bilancio e flussi finanziari: strumenti per l'analisi della gestione*, Etas, Milano, 1990; Guatri L., *Misure di performance: tra dinamica del valore del capitale e dinamica del valore degli intangibles*, in Guatri L., Eccles R.G. (a cura di), *Informazione e valore. Il caso italiano*, Egea, Milano, 2000; Sostero U., Ferrarese P., *Analisi di bilancio: strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 2000; Favotto F., *Economia Aziendale: modelli, misure, casi*, McGraw-Hill, Milano, 2001; Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., *Indici di bilancio: strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 2003; Ferrero G., *Le analisi di bilancio: indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 2003; Poddighe F. (a cura di), *Analisi di bilancio per indici: aspetti operativi*, Cedam, Padova, 2004; Ferrero G., Dezzani F., *Analisi di bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè, Milano, 2006.

2. offrire dati quali-quantitativi sulle strategie sociali perseguite dall'azienda e sui risultati ottenuti dalla medesima⁵⁷».

Il bilancio sociale è, quindi, uno strumento tramite cui l'impresa può:

- riassumere e dare informativa della situazione di equilibrio o squilibrio sociale in cui opera;
- evidenziare i costi ed i risultati delle strategie e delle politiche poste in essere per fronteggiare i mutamenti ambientali.

L'obiettivo principe è quello di dare maggiore enfasi e *maggior leggibilità* alle risultanze del bilancio d'esercizio.

La finalità del bilancio sociale, inteso come lo strumento idoneo a monitorare, a rendicontare e a comunicare i contenuti della gestione responsabile (Vermiglio, 2000), è rappresentata dalla rendicontazione (agli stakeholder) del risultato sociale raggiunto dall'impresa in termini di conseguenze dovute alle scelte che, anche se non direttamente correlate all'attività economica ed operativa caratteristica dell'azienda, costituiscono di fatto, per ragioni organizzative interne ed esterne, un aspetto centrale della gestione⁵⁸.

Il bilancio sociale deve rendere chiare le relazioni tra decisioni, attività e responsabilità; i suoi principi ispiratori sono:

- trasparenza: obbligo di informare i portatori di interessi legittimi;
- responsabilità dell'organizzazione per propri atti o omissioni;
- compliance: rispetto di norme e principi di conformità alla legge ed alle politiche interne.

⁵⁷ Matacena A, *Impresa e ambiente*, cit., p. 99. Avi, invece, riprendendo la definizione di Bonal, contenuta nel testo AA.VV., *Responsabilità sociale e bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano, 1981, p. 109, definisce il bilancio sociale come «il mezzo di controllo, ad un determinato momento, dell'incidenza delle attività di un certo organismo sul livello di benessere degli individui che sono in rapporto con tale organismo» AVI M.S., *Il bilancio come strumento di comunicazione*, cit., Cedam, Padova, 1990, p. 374.

⁵⁸ L'attività di rendicontazione sociale, dunque, non è circoscritta ad una funzione prettamente informativa, avulsa dal governo aziendale, ma si «inserisce nell'ambito delle iniziative con le quali l'azienda implementa la propria strategia in termini di accountability». Campedelli B., *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 2.

Il bilancio sociale, pertanto, contiene una serie di informazioni in grado di soddisfare le esigenze conoscitive di una pluralità di soggetti che, direttamente o indirettamente, partecipano alla vita dell'azienda; ad esempio, è il documento in cui possono essere fornite informazioni di dettaglio circa:

- la situazione inerente l'andamento economico e la ripartizione del reddito prodotto, oggetto d'interesse da parte degli azionisti;
- le condizioni di lavoro, alle quali possono essere interessati i dipendenti;
- la qualità dei beni prodotti destinate ai consumatori;
- l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente in cui la stessa opera, destinata alle comunità locali, e così via.

b) Il Bilancio Ambientale

La crescente attenzione per la tematica ambientale ha indotto lo studio di forme specifiche di rendicontazione finalizzate ad evidenziare linee d'azione, obiettivi e risultati raggiunti in termini di miglioramento dell'impatto ambientale dell'attività aziendale.

Il Bilancio ambientale costituisce uno strumento volontario di comunicazione mediante il quale l'impresa, con cadenza periodica (annuale), riesce a sviluppare una più approfondita conoscenza delle tematiche ambientali collegate al proprio processo produttivo, ma spesso anche ai prodotti immessi sul mercato e al relativo smaltimento, fornendo una rappresentazione qualitativa e quantitativa dei dati e delle informazioni in proposito rilevanti.

Il bilancio ambientale, da un lato, esprime in termini quantitativi la tipologia e l'entità dell'impatto che scaturisce dallo svolgimento dell'attività economica-produttiva dell'azienda sul territorio, ad esempio, con riferimento al consumo e depauperamento delle risorse naturali ed alle emissioni inquinanti rilasciate nell'ambiente; dall'altro lato, fornisce una rappresentazione monetaria

dell'impegno "ecologico" che l'impresa assume al fine di ridurre gli effetti negativi provocati dallo svolgimento dei processi di trasformazione economico-tecnica⁵⁹.

La redazione del bilancio ambientale soddisfa un'esigenza fondamentale della gestione sostenibile; definito come *"uno strumento di gestione, e non di comunicazione, all'interno del quale confluiscono i dati fisici e monetari ambientali che complessivamente rappresentano la relazione impresa e ambiente"*⁶⁰ le sue finalità sono:

- valutare le prestazioni ambientali delle attività di produzione e di servizio;
- conoscere e orientare le scelte gestionali verso la diminuzione dei costi ambientali, soprattutto nel settore del consumo energetico, della gestione dei rifiuti e degli imballaggi, degli usi idrici e della depurazione delle acque.

L'impresa che misura il proprio impatto sull'ambiente al fine di ridurlo, potrà controllarne i costi, ma potrà contemporaneamente beneficiare di nuove prospettive competitive legate al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia sia ambientale che economica, oltre che a beneficiare di un ritorno in termini di Brand Equity⁶¹.

Il documento in oggetto, operativamente, prevede la rappresentazione grafica e descrittiva dei flussi fisici delle risorse impiegate all'interno dei vari processi produttivi, dei risultati inquinanti prodotti, nonché fornisce una chiara quantificazione dei costi ambientali sostenuti e degli investimenti effettuati per gestire l'impatto ambientale.

In particolare, il bilancio ambientale ha lo scopo primario di fornire una valida rielaborazione e rappresentazione di determinate categorie di informazioni e di monitorare differenti aspetti delle relazioni tra l'impresa e l'ambiente, tra cui:

1. l'impiego delle risorse naturali in ciascuna fase del processo produttivo;

⁵⁹ Di particolare interesse, in tal senso, la metodologia elaborata dalla Fondazione Enrico Mattei ed analizzata in Bartolomeo M., Malaman R., Pavan M., Sammarco G., *Il bilancio ambientale d'impresa*, Il Sole 24 Ore Pirola S.p.A., Milano, 1995.

⁶⁰ Bartolomeo et. altri, *Il Bilancio Ambientale d'impresa*, 1994.

⁶¹ Brondoni S.M., *Brand Policy and Brand Equity*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2000-2001, n.1.

2. la produzione di prodotti inquinanti che scaturiscono dallo svolgimento del processo produttivo (ad esempio, le emissioni nell'atmosfera, i rifiuti, l'inquinamento del suolo e del sottosuolo, l'inquinamento delle acque superficiali e sotterranee, l'inquinamento acustico)⁶²;

3. l'impegno economico-finanziario assunto dall'azienda in termini di costi sostenuti nel corso dell'esercizio e di competenza dello stesso, ovvero relativi ad investimenti aventi utilità pluriennale⁶³, e relative uscite monetarie, al fine di proteggere il patrimonio ambientale, ovvero di controllare e ridurre il proprio impatto ambientale.

Per l'impresa, dunque, il bilancio ambientale rappresenta un valido strumento conoscitivo e di gestione (oltre che di comunicazione), posto che non è soltanto il mezzo tramite con cui monitorare e valutare l'impatto della propria attività sull'ambiente circostante, ma anche il mezzo tramite cui controllare i riflessi di tale impatto sull'equilibrio economico-finanziario.

I citati risultati, che spesso sono fonte di vantaggio competitivo, come si è già detto in precedenza, sono raggiungibili solo tramite l'implementazione di un sistema di *contabilità ambientale* capace di trasferire nel documento di sintesi (il bilancio ambientale) tutte quelle informazioni che consentono all'azienda di conseguire una notevole quantità *input* alla base del processo decisionale (informazioni), tra cui:

- l'individuazione dei costi ambientali;
- la valutazione dell'opportunità di effettuare investimenti in tecnologie aventi un minore impatto ambientale;
- l'individuazione degli elementi di criticità legati all'attività svolta e delle azioni volte al miglioramento ambientale;
- la valutazione del livello di tutela e di valorizzazione del territorio circostante;

⁶² È utile evidenziare come, con riferimento agli stessi, devono essere identificati sia gli aspetti quantitativi, ovvero le quantità prodotte, sia gli aspetti qualitativi, in relazione alle caratteristiche di ciascuna tipologia considerata.

⁶³ Il tema degli investimenti ambientali è analizzato in maniera approfondita in MIO C., *Gli investimenti ambientali: profili aziendali, legislazione italiana ed europea*, in Rivista dei Dottori Commercialisti, vol. I, n. 2, marzo-aprile, 2007, pp. 219-251.

- la costruzione di una rete di monitoraggio che consenta lo sviluppo del sistema di gestione ambientale;
- lo sviluppo di efficaci strumenti di comunicazione esterna.

Infine, è opportuno ribadire i benefici in termini di immagine (Brand Equity) derivanti dal migliore soddisfacimento delle esigenze conoscitive degli stakeholders e dalla concreta dimostrazione di un maggior impegno profuso nella gestione delle problematiche ambientali.

2.5 L'integrazione della responsabilità nella rendicontazione

La progressiva affermazione di un concetto integrato di responsabilità d'impresa ha sottolineato l'esigenza di predisposizione di forme di rendicontazione volte a rappresentare congiuntamente i valori, la mission, la strategia, gli obiettivi ed i risultati lungo la triple bottom line. A tal proposito, specialmente negli ultimi anni, l'attenzione di studiosi, organizzazioni e operatori si è per lo più concentrata su report di sostenibilità.

La versione originaria più evoluta del bilancio sociale e ambientale è il report di sostenibilità (variamente denominato nei framework e nella prassi, ad esempio report integrato, bilancio di sostenibilità, bilancio sociale, ecc.), volto a rappresentare l'integrazione tra informativa economica e socio-ecologica.

Tramite la teoria dello sviluppo sostenibile, si è compreso come la sostenibilità dipenda dalla corretta ed equa integrazione delle tre dimensioni. Il report di sostenibilità rappresenta quindi, nella sua complessità, le modalità selezionate e risultati conseguiti in favore di tutte le attese di tutte le classi di stakeholder e del miglioramento dell'impatto ambientale.

Le dimensioni sociale e ambientale, infatti, seppur distinguibili da un punto di vista teorico, risultano fortemente interconnesse tra loro, motivo per il quale la loro rendicontazione mediante la stesura di un unico documento appare pienamente efficace da un punto di vista comunicativo.

Così, ad esempio, nello Standard GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) sul bilancio sociale del 2013 si osserva: «Il Bilancio Sociale è uno strumento fondamentale di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile. Poiché la responsabilità sociale consiste nell'adempire a obbligazioni fiduciarie verso gli stakeholder dell'azienda, il bilancio sociale è l'insieme delle attività volte a rendere conto agli stakeholder, in ottemperanza al loro diritto di conoscere gli effetti dell'attività aziendale. Nell'evoluzione della teoria e della pratica della rendicontazione, il Bilancio Sociale è stato spesso definito bilancio di sostenibilità, recependo il concetto introdotto dal rapporto ONU redatto dalla Commissione Brundtland nel 1987. In tale Rapporto, «la sostenibilità [...] fa precipuo, ancorché non esclusivo, riferimento alla questione ambientale. Successivamente, il concetto è stato declinato nella triplice dimensione economica, ambientale e sociale e ha caratterizzato anche la stesura di molti bilanci definiti, appunto, di sostenibilità.» «Pur consapevoli di tale evoluzione definitoria riteniamo di conservare la nostra denominazione originaria di Bilancio Sociale sia perché essa ha caratterizzato sin dall'inizio la nostra attività sia perché essa è ormai entrata nel linguaggio comune, specificando tuttavia che con l'aggettivo sociale si è sempre intesa la totalità degli effetti che l'attività delle aziende produce sul contesto sociale e ambientale in cui le stesse operano e l'intera gamma delle loro strategie e delle politiche adottate nei confronti dei legittimi interessi e delle aspettative dei propri stakeholder. La dimensione ambientale dell'attività svolta dalle aziende è quindi pienamente considerata [...]».

Dunque, lo standard GBS 2013 prevede che il bilancio sociale sia, di fatto, un bilancio di sostenibilità⁶⁴, ossia un unico documento contenente al suo interno sia

⁶⁴ «Pur consapevoli di tale evoluzione definitoria riteniamo di conservare la nostra denominazione originaria di Bilancio Sociale, sia perché essa ha caratterizzato sin dall'inizio la nostra attività, sia perché essa è ormai entrata nel linguaggio comune, specificando tuttavia che con l'aggettivo sociale si è sempre inteso la totalità degli effetti che l'attività delle aziende produce sul contesto sociale e ambientale in cui le stesse operano e l'intera gamma delle loro strategie e delle politiche adottate nei confronti dei legittimi interessi e delle aspettative dei propri stakeholder. La dimensione ambientale dell'attività svolta dalle aziende è quindi pienamente considerata, accanto alla dimensione economica e alla dimensione sociale declinata in base ai diversi portatori di legittime aspettative secondo il paradigma dell'azienda multi-stakeholder» Standard GBS 2013.

le informazioni economiche, sociali e ambientali. Ugualmente le linee guida GRI⁶⁵- Global Reporting Initiative - prevedono una comunicazione delle performance economica, sociale e ambientale, dalla cui equa integrazione dipenderà la capacità dell'impresa di adottare una condotta orientata alla sostenibilità.

2.5.1 La Direttiva Europea sulla rendicontazione non finanziaria

L'importanza di rendicontare in maniera puntuale, precisa e completa i risultati raggiunti e gli obiettivi che si intendono perseguire, ha spinto il Legislatore europeo ad approvare la Direttiva 2014/95/UE, direttiva sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie e la diversità.

Come accennato in precedenza, il reporting di sostenibilità è sì un documento che trova una discreta diffusione (la redazione è volontaria) ma la cui struttura è ancora molto discrezionale⁶⁶. Le imprese devono quindi focalizzarsi su cosa rendicontare e sull'integrazione tra informazioni finanziarie e non finanziarie. Il principale driver perché si raggiunga, tra le imprese, un'importante diffusione della rendicontazione di sostenibilità, i cui contenuti, per articolazione e parametri siano comparabili, rimane l'emanazione di legislazioni che ne prevedano l'obbligatorietà.

L'obiettivo della direttiva è proprio quello di promuovere, imponendo degli standard minimi di riferimento ad alcune grandi imprese⁶⁷, una maggiore

⁶⁵ Il Global Reporting Initiative è un ente non-profit nato con il fine di creare un supporto utile al rendiconto della performance sostenibile di organizzazioni di qualunque dimensione, appartenenti a qualsiasi settore e Paese del mondo.

⁶⁶ Per maggiori informazioni sul tema, si rimanda al report 2015 sulla Rendicontazione Non Finanziaria elaborato da K.P.M.G. Spa.

⁶⁷ Le imprese saranno obbligate a pubblicare tali informazioni se avranno i tre seguenti criteri:

- 1) essere una grande impresa (cfr. direttiva 2013/34/EU), ovvero avere un bilancio di almeno 20.000.000 o un fatturato netto di 40.000.000;
- 2) avere più di 500 dipendenti;
- 3) essere un ente di interesse pubblico (cfr. direttiva 2013/34/EU). Queste sono in particolare le aziende quotate, gli istituti di credito, le assicurazioni o altre imprese considerate come tali dalla legislazione nazionale in ragione della natura della loro attività, della loro dimensione o della forma societaria.

Si stima che la nuova direttiva riguarderà circa 6000 imprese in Europa e circa 300-400 realtà a livello italiano.

completezza, omogeneità e trasparenza circa la rendicontazione delle informazioni non economiche.

La direttiva, infatti, consentirà di raggiungere una maggiore trasparenza sulle variabili rilevanti per la sostenibilità del business nel medio-lungo termine, favorendo la comprensione dei rischi e delle opportunità inerenti agli aspetti previsti dalla medesima offrendo la possibilità:

- agli investitori di inserire le informazioni nei loro modelli di valutazione;
- agli altri stakeholder (ad esempio la comunità, i dipendenti, la società civile, ecc.) di rafforzare l'attenzione su come le aziende contribuiscono in modo responsabile con le loro attività allo sviluppo dei territori in cui sono presenti con evidenti ricadute reputazionali positive nel medio-lungo termine a seguito di una comunicazione consolidata nel tempo⁶⁸.

Le grandi aziende, ossia le imprese di pubblico interesse (quotate, banche, assicurazioni, con più di 500 dipendenti, con un attivo superiore ai 20 milioni di euro e/o 40 milioni di euro di ricavi) dovranno divulgare informazioni e cifre sull'occupazione, sulle decisioni prese e sugli investimenti sostenuti per difendere i diritti umani nelle proprie filiali situate nei Paesi in via di sviluppo, sulle iniziative di lotta alla corruzione, sulle attività di difesa dell'ambiente e sul proprio impegno a favore delle pari opportunità e del dialogo sociale, nonché sull'attuazione delle convenzioni fondamentali dell'Organizzazione internazionale del Lavoro.

La Direttiva tocca anche i subfornitori dei grandi gruppi, in quanto le informazioni non finanziarie da divulgare non riguarderanno solo la casa madre ma tutte le sue filiali e l'intera catena del valore.

La Direttiva insiste sull'importante principio della “necessaria diligenza” (due diligence): tale principio indica un processo per identificare gli impatti negativi, reali e potenziali, di tipo sociale, ambientale ed economico, delle decisioni e delle attività di un'organizzazione, con lo scopo di evitare, o quantomeno di mitigare, tali impatti negativi. Nel testo viene specificato, inoltre, che per ottemperare agli obblighi previsti le imprese europee possono contare su importanti strumenti

⁶⁸ Unicredit S.p.A. – Group Sustainability, *Consultazione su comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*, maggio 2016.

internazionali intergovernativi come le Linee Guida Ocse sulle multinazionali, la Dichiarazione tripartita dell'Organizzazione internazionale del Lavoro dei principi sulle multinazionali e i Principi Guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, nonché su altri importanti strumenti internazionali nel campo della responsabilità sociale come le Linee Guida Iso 26000, le Linee Guida G4 del Global Reporting Initiative per la redazione dei bilanci di sostenibilità e il Global Compact dell'Onu.

Questa Direttiva comunitaria è il risultato di anni di pressioni sulla Commissione Ue da parte delle ONG che ha potuto contare sull'alleanza fondamentale di una parte del Parlamento europeo e rappresenta un ulteriore passo in avanti verso un nuovo approccio ai temi della sostenibilità, che unisce l'impegno volontario delle imprese ad una regolamentazione attuata attraverso importanti strumenti internazionali, come i Principi guida dell'Onu su Imprese e diritti umani.

Si calcola che circa seimila imprese nell'Ue saranno toccate dalla Direttiva comunitaria, la metà delle quali già pubblica bilanci di sostenibilità⁶⁹: l'attuazione di queste norme avrà importanti conseguenze probabilmente non tanto per i grandi gruppi europei, che già da tempo pubblicano i propri bilanci di sostenibilità, ma per le medie imprese che, ad oggi, hanno una minore sensibilità ai temi della responsabilità sociale.

⁶⁹ Per maggiori informazioni sul tema, si rimanda al report 2015 sulla Rendicontazione Non Finanziaria elaborato da K.P.M.G. Spa.

Cap. 3 La Governance della sostenibilità aziendale

3.1 L'orientamento strategico

L'affermazione della RSI all'interno dell'attività d'impresa, come scritto in precedenza, è un concetto che si è affermato progressivamente a partire dagli anni '20 del secolo scorso ed è ancora di estrema attualità.

Tuttavia, la concezione moderna di CSR si afferma solamente grazie ai principi e ai valori introdotti, dapprima con la teoria degli stakeholder, e, successivamente, innovati e arricchiti dalla teoria dello sviluppo sostenibile e dalla triple bottom line. Queste teorie definiscono la CSR come un approccio strategico alla gestione d'impresa volto alla costruzione di relazioni con i diversi portatori di interesse.

Nell'attuale contesto ipercompetitivo⁷⁰ in cui le imprese operano, affinché le stesse continuino ad agire ad essere profittevoli nel lungo periodo, è necessario che generino consensi e mantengano la propria capacità di ottenimento di risorse provenienti dall'ambiente circostante. Tale capacità è strettamente correlata al grado di soddisfacimento delle attese degli stakeholder e determina il diverso combinarsi delle condizioni di successo competitivo, economico e sociale dell'impresa.

Nell'attuale situazione competitiva e di crescente sensibilità per **la CSR**, le imprese votate alla durevole realizzazione delle condizioni di successo adottano una corporate strategy fondata su una fattiva attenzione per tutti gli interlocutori, anche quelli indiretti, e pienamente responsabile. Una governance responsabile ha quindi il compito di capire, valutare le attese legittime di tutti gli stakeholder e combinarle equamente nella definizione delle linee di sviluppo della gestione, tradurle in obiettivi e verificarne nel tempo il grado di raggiungimento.

⁷⁰ Brondoni S.M., *Economia d'impresa globale e dinamiche competitive*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2005, n.1.

Una corretta corporate governance⁷¹, intesa come il sistema delle regole secondo le quali le imprese sono gestite, è dunque un aspetto prioritario dell'efficace sistema di CSR.

L'adozione di una condotta socialmente responsabile rappresenta dunque un approccio strategico, che, in quanto tale, deve essere implementato a partire dalle decisioni di orientamento definite dagli organi di governo. La relativa attuazione si fonda sull'adeguato sviluppo di obiettivi di sostenibilità e sulla diffusione degli stessi all'intera organizzazione.

La sostenibilità assurge a *driver business*, rappresentativo dell'insieme delle variabili che dovrebbero orientare l'attività gestionale e i connessi fenomeni di controllo interno e di comunicazione, per agevolare l'ottimizzazione delle performance nel medio-lungo periodo.

L'implementazione di una strategia socialmente responsabile richiede l'adozione di obiettivi di sostenibilità e presuppone lo sviluppo di processi e strumenti atti a garantirne l'efficacia. In tale ambito, assumono rilievo:

- 1) l'attivazione di un percorso interno di diffusione della cultura della responsabilità sociale. La sostenibilità deve rappresentare un principio e un valore identificante tutta l'organizzazione, ai vertici aziendali spetta il compito di definire i valori aziendali di riferimento orientati all'etica comportamentale e alla sostenibilità. Tali valori, in genere, sono formalizzati in codici etici e/o di comportamento e opportunamente diffusi e promossi nell'organizzazione. I valori diffusi e condivisi dall'organizzazione, se accompagnati da un'adeguata soddisfazione delle attese dei lavoratori (che insieme agli shareholder costituiscono i conferenti delle risorse aziendali primarie) e da coerenti comportamenti di vertice, contribuiscono a generare efficacia ed efficienza comportamentale, con evidenti conseguenze positive a livello di creazione di valore sostenibile.
- 2) Secondariamente, è fondamentale il coinvolgimento degli stakeholder al fine di capire le attese legittime degli stessi e il relativo ordine di priorità, ma anche di

⁷¹ Salvioni D.M., *Corporate Governance and Global Responsibility*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2003, n. 1.; Salvioni D.M., *Corporate Governance, controllo di gestione e risorse immateriali*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

instaurare un dialogo atto a creare consenso sulle scelte e sui risultati gestionali. L'interazione con i diversi interlocutori rilevanti, da una parte genera la conoscenza necessaria per sviluppare strategie di business responsabili, dall'altra agevola la formazione di rapporti durevoli particolarmente utili a livello competitivo e sociale. L'interazione con gli stakeholder avviene, oltre che con il loro coinvolgimento negli organi di governance, anche con l'adozione di modelli di dialogo⁷² orientati alla gestione del consenso, all'accountability e alla trasparenza, secondo la logica per cui, per essere sostenibili, bisogna: conoscere le attese degli stakeholder, trasferire periodicamente agli stessi informazioni sugli assetti e sui valori aziendali, la mission, gli obiettivi, il relativo grado di raggiungimento e i successivi interventi migliorativi, raccogliere adeguati feedback sul consenso e sulla condivisione dei comportamenti.

- 3) La valorizzazione dei collegamenti tra breve e medio-lungo periodo e tra economicità e socialità, posto che molte alternative sostenibili potrebbero sembrare eccessivamente onerose nel breve periodo se non se ne considerano i ritorni nel lungo andare (ad esempio, gli investimenti in energia rinnovabile).
- 4) L'adozione di efficaci sistemi di gestione dei rischi⁷³ e di controllo interno per la migliore realizzazione delle performance. La tridimensionalità delle performance implica la tridimensionalità dei sistemi di controllo interno, al contempo l'adozione di una strategia orientata alla responsabilità sociale, se correttamente implementata, dovrebbe consentire il contenimento dei rischi (Salvioni e Franzoni, 2014).

⁷² Gneccchi F., *La comunicazione integrata di Corporate Governance*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), Milano, 2006, n. 1.

⁷³ Salvioni D.M., *Corporate Governance, controllo di gestione e concorrenza globale*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 1, Milano, 2005.

3.2 Etica e mercati globali

L'impresa è un sistema aperto all'ambiente nel quale si trova ad operare, ossia interagisce con esso, ed è governata da individui che vivono in determinati contesti e sono portatori, nello svolgimento dei loro compiti, delle istanze, dei valori, della cultura, della moralità che li caratterizza proprio perché intrinseci nella società di cui sono attori⁷⁴. In altre parole, l'etica aziendale è derivazione dell'etica che ritroviamo nel contesto socio-economico in cui l'azienda stessa svolge la propria attività. È quindi evidente come il concetto di eticità sia relativo, nel tempo e nello spazio. Le istanze ed i livelli d'eticità di aziende operanti in determinati paesi (paesi sviluppati) sono sostanzialmente differenti da quelli di aziende operanti in altre aree (paesi in via di sviluppo) ove salvaguardia ambientale, tutela sociale, diritti umani, cooperazione, assistenza, ecc. sono pretesi ed offerti a livelli più bassi o non sono affatto richiesti o tutelati.

L'inizio del terzo millennio ha sensibilmente modificato i confini geografici dell'ambiente in cui l'impresa opera⁷⁵.

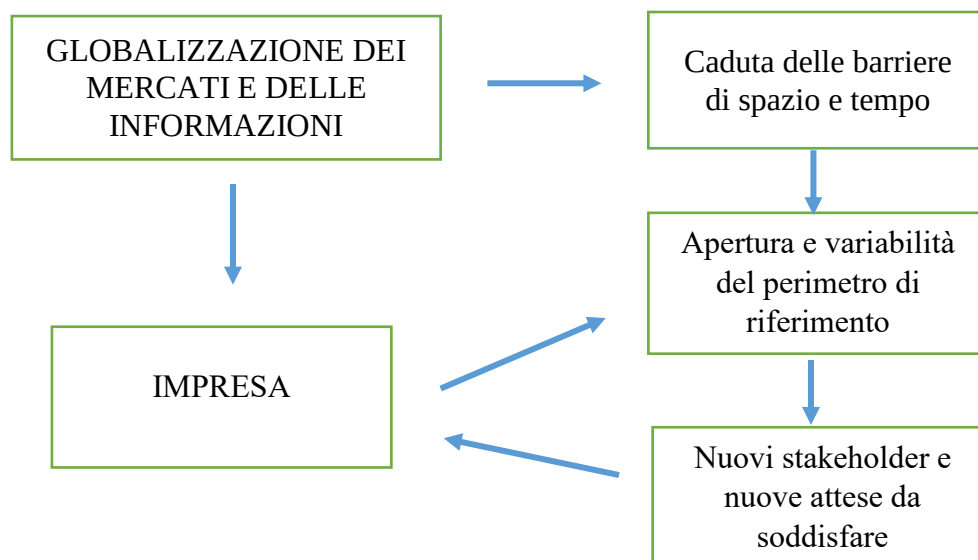
Le aziende di grandi dimensioni hanno abbattuto le barriere spaziali allargando i propri mercati a paesi esteri, mediante strategie di delocalizzazione dirette a cogliere tutte le varie opportunità di successo economico e competitivo (Bosetti, 2011). Nel medesimo periodo, l'innovazione tecnologica e lo sviluppo delle reti telematiche hanno comportato la caduta delle barriere temporali nella trasmissione delle informazioni. L'abbattimento delle barriere spaziali e temporali tra i vari paesi e mercati, ha dato il via ad un processo di globalizzazione ancora in atto (e destinato a perdurare) che ha come conseguenza un allargamento della sfera delle relazioni sociali ed economiche. La globalizzazione, quindi, comporta una necessaria rivisitazione dei modi di interazione con l'esterno e dei processi istituiti con l'obiettivo di soddisfare con correttezza, responsabilità ed equità, le attese di

⁷⁴ Cavalieri E., *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), 2007, n.2.

⁷⁵ Bosetti L., *Corporate governance e mercati globali*, FrancoAngeli, 2011.

tutti gli stakeholder (Figura 3.1).

Fig. 3.1 – Le implicazioni della globalizzazione per l'impresa



La globalizzazione, quindi, da un lato può offrire importanti opportunità di sviluppo, ma dall'altro necessita di adeguate forme di controllo e di governo capaci di individuare, e orientare la società, verso il perseguimento di obiettivi sociali, ambientali ed economici, ossia evitare e attenuare le disuguaglianze esistenti tra i diversi paesi.

3.3 Il codice etico: *la mission e la vision*

Il Codice Etico può definirsi come la “Carta Costituzionale” dell’impresa, una carta dei diritti e dei doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all’organizzazione imprenditoriale.

Il codice è 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

definite classi di stakeholder (ad esempio, fornitori, intermediari commerciali, ecc.) nello svolgimento della propria attività. Si tratta, quindi, di un basilare documento di implementazione dell'etica all'interno dell'impresa.

Il codice etico rappresenta uno strumento di governance aziendale in quanto identifica i doveri dell'impresa nei confronti degli stakeholder⁷⁶ ed obbliga i top manager al rispetto dei criteri guida nell'esercizio della loro autorità sia all'interno dell'impresa che nei suoi rapporti esterni⁷⁷. La diffusione dei documenti in oggetto, sia pure di struttura e contenuto assai diversi tra loro, si è andata ad accrescere nel corso degli anni⁷⁸.

Il codice è introdotto nell'impresa su espressa volontà del vertice aziendale e solo successivamente inizia la fase di elaborazione del documento che prevede un'attività negoziale coinvolgente la maggior parte dei soggetti interessati⁷⁹. Infatti, affinché sia un utile strumento di comunicazione e sensibilizzazione, il codice deve svilupparsi con il contributo essenziale dei destinatari e tra questi, in particolare, del management⁸⁰.

Pur non essendoci un procedimento unico per la redazione del codice, è possibile individuare alcuni passaggi comuni a tutte le imprese. In primo luogo, l'enunciazione della *mission* aziendale, all'interno della quale l'impresa definisce il mercato cui intende rivolgersi, gli obiettivi da raggiungere, le responsabilità che assume nei confronti degli stakeholder ed i criteri di bilanciamento dei loro interessi. Risulta rilevante, a tal proposito, la serietà e la motivazione che spingono l'impresa a diffondere informazioni attraverso il codice di condotta, poiché da tali informazioni discende la credibilità interna ed esterna del documento e la spinta alla

⁷⁶ Freeman E.R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

⁷⁷ AA.VV., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, 2006.

⁷⁸ Fiori G., Tiscini R., di Donato F., *Corporate governance, evoluzione della normativa ed informazione esterna d'impresa*, Salvioni D.M. (a cura di), *Corporate Governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

⁷⁹ Arrigo E., *Il codice di condotta: uno strumento di governance*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2006, n.1.

⁸⁰ Sacchettoni M., *Il codice etico, il codice di condotta: carta di valori o norme non condivise?* in Felici G., *Dall'etica ai codici etici. Come l'etica diventa progetto d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

conformazione dell'azione di tutti gli interessati. Qualora lo stimolo fosse insufficiente o inesistente, i dipendenti non sarebbero infatti motivati a comportarsi correttamente, dato che il codice non è, di per sé, sufficiente a garantire un comportamento equo.

L'efficacia dei principi e delle enunciazioni e norme contenute nel codice implica l'inserimento dello stesso in un progetto più ampio di gestione responsabile dell'impresa⁸¹. Se, quindi, il vertice aziendale non è sufficientemente convinto della sua utilità, l'adozione del codice di comportamento diventa un'operazione di facciata e tende ad essere visto dai dipendenti come un espediente per difendersi da eventuali comportamenti illegali oppure come un semplice strumento di marketing. Al contrario, se l'impresa ritiene la responsabilità aziendale un fattore sul quale impennare realmente le decisioni e le azioni aziendali, il codice risulta un modo attraverso il quale tale tensione responsabile è formalizzata e comunicata agli stakeholder. Dopo che l'iniziativa è stata accolta dal vertice aziendale, un team di lavoro composto da un coordinatore e da esponenti delle diverse aree funzionali, che godono di un rapporto fiduciario diretto con il top management a garanzia del perseguimento degli impegni da questi assunti, ha il compito di seguire la procedura di elaborazione e diffusione del codice. A volte, a causa della complessità di tale ruolo, il gruppo di lavoro è affiancato da esperti esterni che, dotati di conoscenze professionali nel campo dell'etica negli affari, forniscono utili indicazioni per risolvere le questioni che richiedono competenze specifiche. Seguirà un processo di mappatura degli stakeholder al fine di identificare le relazioni-chiave per il successo aziendale; saranno consultati i rappresentanti di ciascuna categoria, sia interni che esterni, attraverso approfondite interviste e questionari volti ad indagare i temi della missione, della visione etica, dei principi etici, dei diritti e dei doveri dell'impresa⁸². In relazione alle aree critiche individuate si definiranno le norme di comportamento e gli standard di condotta e successivamente inizierà l'elaborazione del codice con l'analisi dei documenti già esistenti che possano rivelare la mission

⁸¹ Arrigo E., *Corporate Responsibility and Hypercompetition: The Ikea Case*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (symphonya.unimib.it), 2005, n.2.

⁸² Sciascia M., *L'autoregolazione dei comportamenti delle imprese tra etica e diritto: il Codice Etico*, Working Paper. www.eticare.it.

aziendale e il suo orientamento futuro. Conclusa la formulazione del codice, segue la fase di divulgazione le cui modalità di realizzazione sono estremamente rilevanti poiché indicano l'importanza che l'impresa attribuisce al codice e influenzano il giudizio di valore attribuitogli dai dipendenti. Se tale operazione è effettuata in modo sommesso è probabile che il codice sia percepito come poco influente e privo di valore; per assegnare il giusto risalto è opportuno che sia comunicato in modo formale in un incontro organizzato appositamente⁸³. Le modalità di diffusione del codice possono avvenire secondo il metodo denominato "top-down" o con quello denominato "bottom-up". Solitamente è preferito un processo "top-down", o "a cascata": la diffusione del documento parte dal vertice aziendale e scende fino a raggiungere tutti i livelli gerarchici, il top manager consegnerà una copia del codice ai suoi dipendenti, i quali, a loro volta, lo comunicheranno ai loro subordinati e così via. Il secondo metodo, invece, interessa più livelli e più funzioni aziendali e prevede un maggior grado di coinvolgimento del personale favorendo una discussione dei principi e dei valori a base dell'impresa. Entrambi i metodi presentano aspetti positivi e negativi: se l'impresa è caratterizzata da una cultura aziendale⁸⁴ solida e condivisa, il codice può essere introdotto con un processo "top-down" in modo da rafforzare e preservare tale cultura funzionale ad uno sviluppo duraturo dell'impresa; infatti, se in tale situazione la divulgazione avvenisse con un procedimento "bottom-up" risulterebbe inutilmente laboriosa e potrebbe incentivare sterili discussioni. Al contrario, se la cultura aziendale è in corso di formazione, l'introduzione attraverso il metodo "top-down" potrebbe essere percepita come un'imposizione del vertice e potrebbe creare resistenze da parte dei dipendenti; in tal caso, è più indicato il secondo sistema poiché il codice risulta lo strumento che favorisce la riflessione e la valutazione dei valori aziendali e la loro condivisione in tutta la struttura. È molto importante la diffusione del codice di

⁸³ Bertolini S., Castoldi R., Lago U., *I codici etici nella gestione aziendale: l'introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.

⁸⁴ Oltre alla cultura aziendale, anche la modalità di gestione del consenso adottata dall'impresa ha un'influenza dominante. Per approfondimento, si veda S.M. Brondoni, *Etica e comunicazioni interne d'azienda*, in AA.VV, *Istituzioni d'economia d'azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo Primo, Egea, Milano, 1993.

condotta anche agli altri stakeholder-chiave dell'impresa e, in particolare, ai partner commerciali e ai fornitori in modo che si impegnino a rispettare le condotte stabilite dall'impresa.

La struttura del Codice Etico, che può variare da impresa a impresa, è tendenzialmente scomponibile in cinque distinte parti:

1) I principi etici generali che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;

2) Le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, ecc.);

3) Gli standard etici di comportamento:

- Principio di legittimità morale;
- Equità ed eguaglianza;
- Tutela della persona;
- Diligenza;
- Trasparenza;
- Onestà;
- Riservatezza;
- Imparzialità;
- Tutela ambientale;
- Protezione della salute;

4) Le sanzioni interne per la violazione delle norme del Codice;

5) Gli strumenti di attuazione. L'attuazione dei principi contenuti nel Codice Etico è affidata di solito ad un Comitato etico. Ad esso è affidato il compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni.

Oltre al Codice Etico, le *best practices* suggeriscono la nomina di un Comitato Etico con l'incarico di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni.

La metodologia realizzativa prevede:

- 1) Un'analisi della struttura aziendale per l'individuazione della mission e dei gruppi di stakeholder di riferimento.
- 2) La discussione interna per l'individuazione dei principi etici generali da perseguire, le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder, gli standard etici di comportamenti.
- 3) La consultazione degli stakeholder per la condivisione dei principi etici generali e particolari per ogni gruppo.
- 4) L'adeguamento dell'organizzazione aziendale, delle procedure, delle politiche imprenditoriali con riferimento ai principi etici del Codice. In particolare, riveste una notevole importanza l'attività di formazione etica finalizzata a mettere a conoscenza tutti i soggetti dell'impresa dell'esistenza del Codice e di assimilarne i contenuti. Il dialogo e la partecipazione sono indispensabili per far condividere a tutto il personale i valori presenti in questo importante documento.

3.4 I sistemi di controllo e di monitoraggio

Il buon governo societario implica l'attivazione di efficaci sistemi di controllo interno.

L'attività di governo societario non può considerarsi esclusivamente come un'attività di direzione, ma riguarda anche l'insieme dei processi di controllo volti a verificare l'effettiva attuazione della direzione impartita. Solo tale duplice attività garantisce infatti il raggiungimento di una strategia sostenibile.

La crescente importanza assunta dal controllo in un'ottica strategica e la redazione di una normativa sempre più stringente in materia di controllo hanno spinto le imprese ad elaborare dei sistemi di controllo integrati, mediante la definizione di organi, regole e procedure ben definite⁸⁵.

⁸⁵ Salvioni D.M., *Corporate governance, controllo di gestione e risorse immateriali*, FrancoAngeli, 2001.

L'attuazione di una strategia sostenibile passa pertanto dalle decisioni degli organi di vertice della direzione aziendale, ma anche dalla funzione di vigilanza degli organi di controllo di corporate governance il cui compito consiste appunto nel monitorare se l'operato e le scelte dei soggetti preposti alla amministrazione siano tali da garantire l'interesse dell'impresa inteso come l'ottimizzazione delle relazioni con gli stakeholder.

I recenti studi in materia di corporate governance hanno portato le imprese a dotarsi di sistemi di controllo sempre più capillari, attuati il più delle volte da una pluralità di organi con funzioni diverse.

L'azione di controllo tende a coinvolgere tutta l'organizzazione, dagli organi di corporate governance fino a quelli della linea operativa in base alla logica secondo cui tutte le attività gestionali e tutti i soggetti operanti all'interno di una realtà aziendale devono essere sottoposti ad una forma di controllo con l'obiettivo di orientarne i processi decisionali e attuativi volti a garantire il raggiungimento delle finalità preposte.

Gli studi in materia di controllo interno suddividono tale attività in due principali sottogruppi in funzione dei compiti e della posizione gerarchica dei soggetti di vigilanza:

- il controllo di corporate governance;
- il sistema di controllo interno.

Il sistema di controllo di corporate governance è attuato da organi di pari rango gerarchico, ai quali è demandata l'attività di verifica dei comportamenti e dei risultati di governance.

Il sistema di controllo interno è svolto da organismi operanti all'interno della struttura aziendale con funzioni di verifica del corretto esercizio della responsabilità e di sviluppo ottimale delle relazioni risorse, attività e risultati. Sebbene tale attività sia svolta ad un livello gerarchico inferiore rispetto a quello di corporate governance, i risultati e le informazioni raccolte da tale funzione devono comunque essere necessariamente veicolati agli organi di vertice con lo scopo di migliorare la qualità delle decisioni, mediante la predisposizione di adeguate informazioni.

Entrambe le attività di controllo sono dunque strumentali all'efficace realizzazione dell'impresa.

I recenti studi in materia di controllo hanno inoltre profondamente innovato l'attività della medesima funzione.

Il sistema di controllo interno nella definizione del CoSo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992) viene sintetizzato come il *“processo svolto dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri componenti dello staff aziendale, finalizzato ad offrire una ragionevole assicurazione sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:*

- *efficace ed efficienza delle attività operative;*
- *attendibilità dell'informativa finanziaria;*
- *conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore”.*

Il modello ERM 2004, innovando la definizione del CoSo, propone un sistema di controllo maggiormente incentrato sull'identificazione, sulla valutazione e sulla gestione dei rischi al fine di assicurare l'efficacia di governance. Il modello ERM prevede un sistema di controllo la cui funzione prioritaria consiste nel valutare e gestire la totalità dei rischi aziendali, così da assicurare un controllo preventivo.

Il controllo non si limita più alla sola sfera operativa in termini di efficienza ed efficacia del raggiungimento degli obiettivi preposti, ma abbraccia sempre più tutte le attività d'impresa ed in particolar modo si va sempre più rafforzando il sistema di controllo di corporate governance.

Le teorie manageriali impongono alle imprese di dotarsi di modelli di governo societario formati da organi di gestione composti da una maggioranza di amministratori indipendenti, i quali, vista la loro posizione di indipendenza, partecipano alle decisioni di amministrazione in modo equidistante da qualsiasi interesse e garantiscono pertanto l'attuazione di una strategia volta al soddisfacimento delle attese di tutti gli stakeholder.

Tale modello ha il pregio di garantire un sistema di controllo preventivo che viene attuato direttamente in sede di perfezionamento delle decisioni di direzione.

Le *best practices* internazionali hanno inoltre portato le imprese a costituire dei comitati interni al consiglio di amministrazione composti maggiormente da

amministratori indipendenti i quali svolgono delle funzioni consultive e propositive a favore del medesimo organo di gestione. Anche in tal senso, la costituzione dei comitati costituisce una valida garanzia al corretto orientamento delle decisioni direzionali a tutela della totalità degli stakeholder.

Attualmente le *best practices* internazionali prevedono tre principali comitati:

- Comitato controllo interno e gestione dei rischi;
- Comitato nomine;
- Comitato remunerazione.

Le teorie manageriali di matrice anglosassone e molte imprese statunitensi stanno inoltre prevedendo all'interno del proprio organigramma di corporate governance un comitato per la sostenibilità, la cui funzione prioritaria consiste nel porre un presidio stabile sulle tematiche della sostenibilità e di promuovere logiche di sviluppo sostenibile.

Tale scelta costituisce la diretta conseguenza di come la RSI stia diventando a tutti gli effetti il *main driver* business tale per cui le imprese devono necessariamente dotarsi di organi e competenze volte a garantirne l'attuazione.

La creazione di un comitato incentrato esclusivamente sulla tematica della sostenibilità assicura le potenziali capacità dell'impresa di elaborare strategie sostenibili, rispettose dell'ambiente, delle persone e al contempo capaci di generare risorse economiche a favore degli investitori.

Si noti che l'assenza di un comitato di sostenibilità non pregiudica la capacità dell'impresa di promuovere una strategia sostenibile, che può essere ugualmente implementata dall'organo di gestione, bensì tale presenza assicura la volontà dell'impresa di promuoverla e ne rafforza la corretta attuazione.

Al controllo di corporate governance effettuato dall'organo di amministrazione, i modelli dualistici dei cosiddetti paesi insider system (sia di tipo latino sia di tipo renano) prevedono un organo di controllo ulteriore, separato da quello di gestione, la cui funzione consiste nella verifica del corretto sviluppo dell'attività amministrativa e di comunicazione.

Le *best practices* richiedono alle imprese di nominare soggetti effettivamente indipendenti dall'organo di gestione che siano nelle condizioni di poter svolgere

l'incarico con la diligenza richiesta anche rispetto agli altri incarichi ricoperti nelle società.

Al controllo di corporate governance le imprese dovrebbero affiancare un sistema di controllo interno esteso a tutta l'impresa improntato a logiche di continuo miglioramento e di apprendimento innovativo. Tale azione di controllo costituisce una forma di "supporto per la corretta attuazione della governance aziendale".

I recenti studi in materia di controllo interno hanno portato alla definizione di una pluralità di organi di verifica con compiti e funzioni talvolta talmente sovrapponibili che le stesse imprese hanno riscontrato delle difficoltà nell'implementazione dei sistemi di controllo.

In sintesi, possiamo distinguere quattro principali figure:

- *Risk management*: interviene nell'identificazione e nel controllo dei possibili rischi e nella relativa gestione, supportando il miglioramento delle performance aziendali. I recenti studi, come evidenziato dal modello di ERM 2004, hanno definito il rischio aziendale come una potenziale minaccia della capacità dell'impresa di creare valore sostenibile, motivo per cui *"investire nella gestione del rischio significa garantire un futuro sereno alle aziende, ma, più in generale, anche in prospettiva dell'affermazione di comportamenti socialmente responsabili, all'intera collettività"*⁸⁶.
- *Controllo di conformità e vigilanza ex D.lgs 231/2001*: vigila sulla corretta interpretazione delle norme e dei codici etici interni alla impresa, il cui rispetto dovrebbe assicurare l'assunzione di un comportamento socialmente responsabile.
- *Internal Auditing*: è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Essa assiste l'organizzazione nel perseguimento degli obiettivi tramite un approccio professionale che genera valore aggiunto in

⁸⁶ Prandi P., *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, 2010.

quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance.

- *Controllo della gestione*: è il controllo volto alla realizzazione degli obiettivi strategici ed operativi selezionati ed alla minimizzazione dei rischi. “In altri termini, si tratta di un sistema strutturato e integrato di informazioni e di processi rivolto a trasferire nei comportamenti organizzativi gli orientamenti di vertice secondo logiche di razionale coordinamento dell’attività”.

Un sistema di controllo interno efficace deriva dalla qualità del sistema informativo aziendale, da cui deriva la capacità degli organi di controllo di raccogliere le informazioni necessarie e da cui dipende la capacità degli stessi di veicolare le informazioni agli organi di corporate governance.

La recente disciplina ha enfatizzato la necessaria implementazione di un sistema di controllo interno integrato al fine di assicurare un buon governo societario. Il sistema di controllo interno non rappresenta più esclusivamente un’attività di verifica ex-post, ma precede o, comunque, è contestuale al processo decisionale.

In altri termini, la qualità delle decisioni degli organi di vertice e la loro capacità di soddisfare le attese della totalità degli stakeholder è strettamente connessa al corretto funzionamento del sistema di controllo nella sua duplice dimensione.

Sulla base di queste premesse, risulta quindi evidente come l’attuazione di una strategia di sviluppo sostenibile non possa prescindere dalla corretta e consapevole implementazione di un sistema di controllo capace di supportare gli organi di *governance* nell’assunzione delle decisioni.

3.5 Gli investimenti orientati alla sostenibilità

La sostenibilità non deve essere considerata come un costo che implica una riduzione della capacità dell’impresa di creare valore, diversamente essa costituisce l’unica soluzione che le imprese hanno al fine di gestire e soddisfare le molteplici pressioni sociali e ambientali da cui dipendono le possibilità di sopravvivenza e di sviluppo dell’organizzazione stessa. Adottare una strategia socialmente

responsabile significa minimizzare i rischi in un'ottica di lungo periodo, in relazione alla capacità di creare valore condiviso e sostenibile e di gestire i cambiamenti con la flessibilità richiesta dal mercato.

I numerosi scandali aziendali hanno infatti dimostrato come una tendenza spinta alla massimizzazione del profitto nel breve periodo possa comportare la distruzione dei capitali intangibili da cui dipende la capacità di creare nuovo valore, ma anche ingenti costi connessi a sanzioni e multe comminate in caso di comportamenti poco responsabili riscontrati dagli organismi esterni competenti in materia.

In particolare, i capitali intangibili e le relative performance non finanziarie rappresentano una premessa necessaria per la creazione nel tempo di soddisfacenti performance finanziarie.

La teoria dello sviluppo sostenibile ribadisce che l'integrazione delle tre dimensioni economico, sociale e ambientale rappresenta una condizione necessaria al fine di garantire crescita e futuro a tutti gli stakeholder, compresi gli azionisti. In proposito, deve essere dedicata particolare attenzione alla crescita di valore sia del capitale tangibile sia di quello intangibile.

Attualmente, non esiste una classificazione rigida dei capitali aziendali, i quali tuttavia possono essere tutti ricondotti alle tre macro categorie: economico (capitale tangibile), sociale e ambientale (capitali intangibili).

L'international <IR> Framework propone la seguente suddivisione dei capitali (facendo tuttavia salva la possibilità da parte delle imprese di seguire un approccio differente):

A) Capitale finanziario

Si tratta della totalità delle risorse monetarie che un'organizzazione:

utilizza per produrre beni o fornire servizi, o ottiene tramite forme di finanziamento, quali l'indebitamento, l'equity, i prestiti obbligazionari oppure generati tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti.

B) Capitale produttivo

Si tratta della totalità dei beni fisici (in contrapposizione alle risorse fisiche naturali) che un'organizzazione utilizza per produrre beni e fornire servizi. Essi includono: edifici, o macchinari, impianti e attrezzature o infrastrutture (quali strade, porti, ponti e impianti di trattamento di acqua e rifiuti).

C) Capitale intellettuale

Si tratta dei beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e alle altre risorse intangibili. Essi includono:
proprietà intellettuale: quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze, o capitale organizzativo: conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli.

D) Capitale umano

Si tratta della totalità di competenze, capacità ed esperienza delle persone. Include: condivisione e sostegno del modello di governance, dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione, o capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione, o lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi.

E) Capitale sociale e relazionale

Si tratta dell'insieme di istituzioni e relazioni fra e/o all'interno della comunità, gruppi di stakeholder e altri network, nonché la capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo. Il capitale sociale e relazionale include:
regole condivise, comportamenti e valori comuni, o relazioni con gli stakeholder chiave, nonché la fiducia e l'impegno che un'organizzazione ha sviluppato e si sforza di costruire e tutelare a vantaggio degli stakeholder esterni, o beni immateriali associati al marchio e alla reputazione sviluppata dall'organizzazione o licenza di operare di un'organizzazione nel suo contesto sociale.

F) Capitale naturale

Si tratta dell'insieme di tutti i processi e di tutte le risorse ambientali (rinnovabili e non rinnovabili), utilizzate per la produzione di beni o servizi. Esso include: aria, acqua, terra, minerali e foreste, biodiversità e integrità dell'ecosistema.

Secondo la definizione del Framework, i capitali intangibili sono rappresentati dalla totalità dei capitali elencati ad eccezione di quello finanziario e produttivo.

Soltanto un orientamento sostenibile garantisce l'incremento dei capitali intangibili dai quali dipende la capacità dell'impresa di creare capitale finanziario in un arco temporale di lungo periodo.

La sostenibilità diviene quindi il fattore chiave per lo sviluppo dell'impresa, fonte di un vantaggio competitivo necessario alla sopravvivenza e allo sviluppo della stessa.

Tuttavia, bisogna cercare di comprendere il motivo per cui i capitali intangibili diventano la premessa necessaria per la creazione di valore economico.

La valorizzazione dei capitali relazionali, intesi come le relazioni con i clienti e i fornitori, garantisce un vantaggio competitivo. Infatti la condivisione di conoscenze e informazioni all'interno della propria *supply chain* crea nuove opportunità di mercato. L'azienda sostenibile, grazie all'integrazione con i clienti, coglie prima dei concorrenti le esigenze richieste e, grazie alle relazioni con i fornitori, può investire ed innovare al fine di soddisfarle nel migliore dei modi.

In un mercato sempre più complesso e dinamico, la relazione con i fornitori non può più basarsi su aspetti meramente economici e di negoziazione, diversamente diviene essenziale lavorare in un'ottica di partnership preservando relazioni forti e consolidate. Il rischio del fornitore diventa il rischio dell'azienda stessa.

Inoltre, la CSR contribuisce a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza (Beer, 1981), aumentando la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato. Questo facilita l'integrazione e il coordinamento interno e contribuisce a migliorare l'efficienza dell'organizzazione. Il coinvolgimento periodico dei lavoratori diviene uno strumento di riduzione dei rischi. Questi infatti

nel lavoro quotidiano possono individuare azioni correttive e miglie di difficile individuazione per gli organi di governance in quanto connesse a specifiche attività. Il capitale umano, pertanto, se responsabilizzato e fatto sentire parte integrante di un progetto e di un'identità aziendale, non solo profonderà maggior impegno, deduzione e motivazione al raggiungimento del risultato, ma rappresenterà una delle principali risorse capaci di guidare l'innovazione e il cambiamento aziendale. La creazione di valore sostenibile implica anche la creazione di capitale naturale, la cui preservazione diviene un'esigenza indispensabile non solo dell'impresa stessa, ma di tutta l'umanità.

La sostenibilità e l'accountability contribuiscono inoltre a rafforzare la reputazione, il consenso e la legittimazione sociale dell'impresa non solo nei confronti dei clienti, ma di tutti gli stakeholder:

- i clienti mostrano pertanto maggiore fiducia e fedeltà alla marca;
- la collettività sarà più propensa ad accettare eventuali esternalità negative legate all'attività economica;
- le istituzioni finanziarie garantiranno: un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del profilo di rischio e una maggiore disponibilità di credito a medio-lungo termine in relazione alle condizioni dominanti la creazione di valore sostenibile.

In sintesi, la sostenibilità è il driver business che, mediante la creazione di valore condiviso, garantisce una riduzione dei rischi, una maggior flessibilità e velocità di adattamento al cambiamento e all'innovazione. Questo agevola la trasformazione delle minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e della sensibilità dei consumatori in un quadro competitivo internazionale sempre più complesso e dinamico, dove forme di dumping sociale e ambientale creano disequilibri nella competitività delle imprese.

La sostenibilità configura dunque un percorso virtuoso che le imprese possono intraprendere per sopravvivere e svilupparsi e continuare a generare performance finanziarie capaci di soddisfare le attese degli azionisti.

Una condotta responsabile quindi non rappresenta più un dovere etico, ma diviene il fattore competitivo chiave al fine di assicurare sviluppo.

3.6 Il ruolo delle risorse immateriali

Un importante sforzo, in termini di investimenti, deve essere pianificato a favore delle risorse immateriali.

La crescente complessità delle logiche competitive ha portato, progressivamente, la teoria e la pratica manageriale a riconoscere le risorse intangibili quali fonti primarie di crescita e creazione di valore (Brondoni, 2000/2001; Lev, 2001; Zingales, 2000)⁸⁷.

Le risorse immateriali governabili dall'impresa si ricollegano a:

- 1) l'affermazione e il consolidamento di una specifica cultura dell'organizzazione;
- 2) la progettazione e la gestione del sistema informativo aziendale;
- 3) la creazione e lo sviluppo di un definito patrimonio di marca (Brand Equity).

Le singole risorse immateriali (patrimonio di marca, sistema informativo e cultura d'impresa) costituiscono in realtà un "sistema" strettamente integrato, dove cioè **ciascuna componente intangibile trae valore dalle altre e ad esse si connette in vario modo**⁸⁸. Questo significa che il valore delle risorse immateriali non è circoscritto alla semplice somma degli elementi che lo costituiscono, ma si compone delle interazioni e sinergie che tra di esse si sviluppano.

In altri termini, cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca, se considerati come elementi costitutivi di un sistema, attribuiscono valore all'impresa cui appartengono non solo in via autonoma, ma soprattutto in quanto sono in relazione tra loro.

Il sistema degli "intangible assets" evidenzia alcuni aspetti-chiave:

- le risorse immateriali indicate devono essere sviluppate, mantenute ed eventualmente modificate, mediante investimenti precisamente destinati allo scopo;

⁸⁷ Perrini F., Vurro C., *Sostenibilità aziendale, risorse immateriali e vantaggio competitivo*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2010, n.2. www.unimib.it/symphonya.

⁸⁸ Brondoni S.M., *Network Culture, Performance & Corporate Responsibility*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2003, n. 1.

- *l'immaterialità che le contraddistingue ne complica certamente la rappresentabilità, ma non esclude in alcun modo l'esigenza di valutare l'efficacia degli investimenti ad esse dedicati;*
- *le risorse immateriali necessitano di tempo per costituirsi, quindi anche per apprezzare l'economicità delle scelte di gestione indirizzate al loro sviluppo e presentano caratteri di elevata volatilità (Salvioni, 2010);*
- *in quanto parti di un sistema, non è possibile prospettare il mantenimento dello stato di queste risorse, una volta che esse siano state estratte dal contesto in cui e per cui sono state sviluppate, per essere inserite in sistemi di risorse diversi⁸⁹.*

Questo ultimo aspetto attribuisce notevole importanza alle interrelazioni che si sviluppano tra le risorse immateriali e spiega i meccanismi alla base dei processi di governo di un sistema aziendale di risorse immateriali orientato a gestire l'impresa in un'ottica di mercati globali (market-space management)⁹⁰ e sostenibilità.

Gli "*intangible assets*" possono essere governati e gestiti senza alcun vincolo geografico (e quindi, ad esempio, è possibile che un'azienda riesca a sviluppare la stessa cultura aziendale in paesi differenti), ma non possono essere trasferiti da un'impresa all'altra poiché gli *assets* realmente cedibili sono solo quelli "tangibili" (Chatterjee, Wernerfelt, 1991).

Infatti (Brondoni, 2003):

1) per il patrimonio di marca, il solo elemento separabile da un contesto aziendale è il marchio (Trade Mark). Elemento distintivo di un'offerta aziendale, il marchio è l'aspetto tangibile ed identificativo di una data offerta, ma prescinde dal valore della relazione (Brand) stabilita con un certo mercato. Una volta ceduto, un marchio contraddistingue un'offerta gestita da un'impresa diversa: la nuova proprietà non potrà che adeguare alle proprie specificità la relazione con il mercato (marca), sviluppando di conseguenza un patrimonio di marca diverso da quello originario;

⁸⁹ Brondoni S.M., *Network Culture, Performance & Corporate Responsibility*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2003, n. 1.

⁹⁰ Brondoni S.M., *Market-Driven Management, Competitive Space and Global Network*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2008, n. 1.

2) per il sistema informativo aziendale, l'elemento "tangibile" è costituito dal sistema informatico. Questo si compone della strumentazione (hardware e software) e dell'architettura che la governa e può essere replicato a piacere, senza però alcuna possibilità di ricostituire la medesima risorsa immateriale originaria. Il solo fatto di servire alle esigenze informative di una nuova impresa determina un diverso uso delle medesime attrezzature e coinvolge persone differenti, dando vita ad un nuovo sistema informativo;

3) anche la cultura aziendale non può essere "separata" da un'impresa, neppure mediante il trasferimento di immobili, persone-chiave, ecc. che pure sono importanti veicoli delle principali istanze culturali caratteristiche. L'acquisizione della sede di un'impresa o l'assunzione delle sue risorse umane non consentono di riprodurre la cultura. In contatto con nuove realtà interne ed esterne, le stesse persone sviluppano infatti differenti forme e livelli di sintonia.

Gli intangibili, inoltre, sono difficilmente imitabili dai propri concorrenti.

La difficoltà (se non impossibilità) di trasferimento e di replicabilità degli intangibili, ha fatto sì che, in un contesto iper-competitivo e con mercati senza barriere (fisiche), *intangible assets*, *sempre più, siano diventati* per le imprese fonti privilegiate di *performance* differenziali e di lungo termine.

3.7 I costi e i benefici della sostenibilità

L'adozione di una condotta socialmente responsabile implica necessariamente l'assunzione di una prospettiva di medio lungo periodo, abbandonando pertanto l'obiettivo di massimizzazione del profitto nel brevissimo periodo.

La RSI, in quanto approccio strategico di gestione, rientra nella piena discrezionalità degli organi di governo i quali, sulla base di fattori di sensibilizzazione esterna e fattori di natura interna, possono optare per l'adozione di una condotta responsabile incentrata sull'integrazione tra obiettivi di performance economica, sociale e ambientale.

Un'impresa sostenibile assume dunque un orientamento strategico orientato alla **responsabilità globale economica, sociale e ambientale** andando oltre il rispetto degli obblighi di legge. Tale teoria si contrappone pertanto alla teoria classica, la quale ritiene che l'impresa debba esclusivamente rispettare i contratti e le norme di legge, per evitare che propri comportamenti possano compromettere i vantaggi degli azionisti.

Nonostante la teoria dello sviluppo sostenibile ritenga che la CSR contribuisca al successo aziendale e alla creazione di valore per gli azionisti, questo non esclude che il management, prima di intraprendere l'assunzione di una condotta sostenibile, debba analizzare costi e benefici e le modalità di finanziamento della stessa. Si noti inoltre che, per lungo tempo, l'adozione di una condotta sostenibile - proprio perché proiettata al futuro – è stata spesso ritenuta in contrasto con le esigenze del management, il cui operato è comunque prevalentemente valutato sulla base delle performance annuali (ad esempio, l'utile di bilancio).

La divergenza tra l'orizzonte temporale della sostenibilità e gli interessi del management ha costituito, e continua a costituire, uno degli aspetti maggiormente ostativi all'affermazione di condotte responsabili, soprattutto nelle *public company* la cui conduzione è affidata interamente a manager estranei alla proprietà.

L'adozione di una condotta socialmente responsabile assorbe in genere risorse finanziarie nel breve/brevissimo periodo; tuttavia, la teoria in questione, apportando un'innovazione a livello culturale, non definisce la sostenibilità come un costo (prospettiva di breve periodo), ma come l'investimento chiave per sopravvivere e aumentare le proprie potenzialità di creazione di valore nel tempo (prospettiva strategica di medio periodo).

Come si è osservato nei capitoli precedenti, un'impresa ben gestita deve:

- rispettare le norme e le raccomandazioni esterne (leggi, regolamenti, ecc.) ed interne (statuto aziendale, codici etici e di comportamento, ecc.);
- capire e valutare le attese degli stakeholder e l'impatto dell'azienda sull'ambiente;

- considerare attese e ambiente nella definizione di strategia e obiettivi nell'ambito di processi decisionali necessariamente basati su considerazioni di priorità, di fattibilità e di convenienza.

La responsabilità amministrativa rappresenta un prerequisito di correttezza comportamentale, la cui osservazione è necessaria ed il cui mancato rispetto espone gli shareholder e tutti agli altri stakeholder ad elevatissimi rischi. In proposito, è sufficiente pensare a tutti i grandi scandali aziendali connessi a comportamenti fraudolenti, le cui conseguenze economiche hanno spesso prodotto elevatissime conseguenze negative (sanzioni, risarcimenti, ecc.).

L'orientamento alla responsabilità sociale implica la composizione a sistema di tutte le diverse possibili linee d'azione e lo sviluppo di accurate analisi dei costi/risorse finanziarie e benefici connessi alla sostenibilità al fine di assicurare che la strategia non comporti nel breve periodo un aggravamento della situazione economico finanziaria tale da aumentare eccessivamente lo stato di rischio.

I cosiddetti "costi della sostenibilità" si collegano all'insieme degli interventi specificamente diretti a migliorare le relazioni con gli stakeholder e l'impatto ambientale dell'attività aziendale. A titolo esemplificativo, possiamo annoverare tra tali costi: gli ammortamenti degli investimenti connessi al miglioramento dell'ambiente di lavoro, i costi di struttura e di gestione di servizi predisposti in favore dei dipendenti (ad esempio, l'asilo nido e la mensa interni), gli ammortamenti connessi ad investimenti diretti a ridurre l'impatto ambientale, l'impiego di risorse aziendali non monetarie per cause sociali e ambientali, e così via.

Le risorse finanziarie relative a tali costi/investimenti, sebbene si possano riferire anche ad esercizi futuri, sono comunque di relativamente facile quantificazione. Più complicata è la valutazione dei costi legati al mancato guadagno per la rinuncia ad alternative strategiche non condivisibili sul piano etico che però, in quanto tali, non dovrebbero neppure essere prese in considerazione.

Un fattore che complica lo sviluppo delle analisi di convenienza economica comparata delle diverse alternative percorribili è dato dalle difficoltà di quantificazione dei benefici economici. Infatti, in molti casi, gli interventi

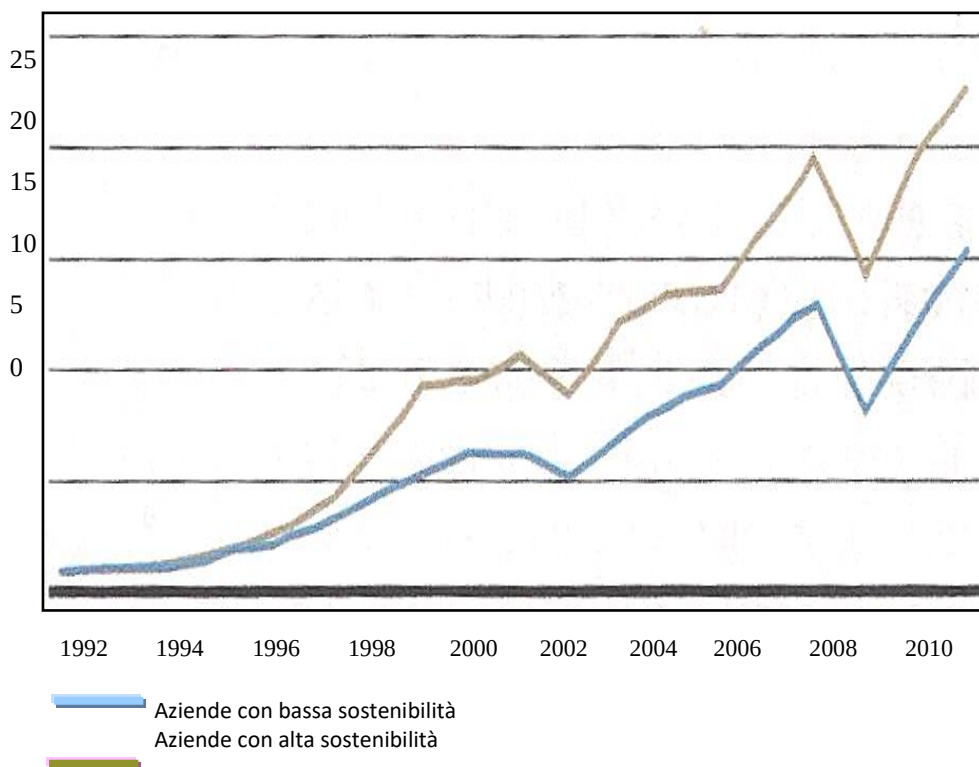
finalizzati a promuovere la sostenibilità generano benefici economici difficilmente quantificabili a priori sia nel tempo che nel valore di manifestazione. Si pensi, ad esempio, alla riduzione dei costi dovuta al miglioramento dell'efficienza della mano d'opera per effetto della predisposizione di servizi in favore dei lavoratori, oppure all'incremento del fatturato connesso alla predisposizione di servizi di smaltimento per prodotti altamente inquinanti. Questo implica che in sede decisionale l'impresa ha difficoltà di quantificazione economica dei benefici prodotti dai diversi interventi, in specie se correlati ai tempi ed ai modi di percezione degli interventi da parte dell'ambiente.

Le precedenti considerazioni, se da una parte enfatizzano l'importanza di affermazione di una governance pienamente responsabile, limitata prevalentemente da considerazioni di fattibilità, dall'altra parte rimarcano l'importanza di efficaci azioni di monitoraggio e di accountability volte a promuovere e a verificare gli effetti economici prodotti dalle diverse alternative selezionate.

Pare comunque opportuno segnalare un'analisi condotta presso l'università di Harvard⁹¹ che ha consentito di evidenziare come le aziende maggiormente sostenibili siano in grado di produrre sovra-performance economiche rispetto a quelle meno sostenibili (Figura 3.2).

⁹¹ Eccles R., Ioannou I., Serafeim G., *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance*, Harvard Business School, 25 novembre 2011.

Figura 3.2 - Evoluzione di \$1 investito nel mercato azionario in portafogli ponderati in base al valore



Fonte: Eccles et al., HBS, 2011

Lo studio, incentrato sull'analisi dei risultati raggiunti da un campione di 180 imprese americane in un arco temporale lungo 18 anni (dal 1992 al 2010), ha dimostrato che la Corporate Responsibility impatta positivamente sulle performance economiche e finanziarie, migliorando la competitività delle imprese "High Sustainability" (di seguito "HS") rispetto a quelle poco sostenibili, definite "Low Sustainability" (di seguito "LS"). Gli autori dimostrano la presenza, nel lungo periodo, di una significativa variazione nelle performance realizzate dai due gruppi di imprese nel mercato azionario.

La Figura 3.1 mostra la performance realizzata nel mercato azionario per i due gruppi di imprese; entrambi i grafici documentano la performance superiore realizzata dalle imprese "HS" rispetto alle altre. Ad esempio, l'investimento di \$1 all'inizio del 1993 in un portafoglio "value weighted" di imprese "HS" avrebbe raggiunto \$22,6 entro la fine del 2010. Al contrario, un investimento con le

medesime caratteristiche, in un portafoglio costituito da imprese “LS”, avrebbe maturato \$15,4.

Oltre a ciò, emerge che le differenze di performance sono più pronunciate per le imprese che operano nei mercati Business to Consumer, ossia per quelle imprese che competono sulla base del marchio e della reputazione e utilizzano in modo consistente le risorse naturali. I risultati dello studio, infine, testimoniano la maggiore probabilità per le imprese “HS” di implementare processi formali di stakeholder engagement, di adottare un orientamento a lungo termine e di sviluppare la valutazione e la divulgazione di informazioni non finanziarie.

3.8 I costi della non sostenibilità nelle imprese globali

La sostenibilità è diventata un’inevitabile priorità per le imprese che si pongono l’obiettivo di essere profittevoli nel lungo periodo, così come provato dalle ricerche di vari autori (Andersen, Olsen, McWilliams, Siegel), dai primi anni del XXI secolo ad oggi.

La non sostenibilità, viceversa, comporta un incremento dello stato di rischio delle imprese, con potenziali conseguenze negative sulle performance economico-finanziarie sia in termini di costi diretti che indiretti.

A fronte di una diffusa maggiore sensibilità ai temi di responsabilità sociale, con la condivisione di principi e norme globali e l’attivazione di più ampi sistemi di verifica, l’assunzione di comportamenti eticamente scorretti aumenta in effetti i rischi connessi a procedimenti, sanzioni pecuniarie, multe, e quant’altro connesso al riscontro di tali comportamenti. I recenti scandali societari, da Enron a Volkswagen, passando per lo scandalo Libor, rappresentano un significativo esempio di siffatto fenomeno, in termini di impatto sulla performance economica associato alla non sostenibilità.

I costi diretti, ossia di facile quantificazione perché immediatamente collegabili e riferibili alle conclamate situazioni di comportamenti non sostenibili, sono tutti quei

costi il cui sostenimento è dipeso dall'accertamento dello scandalo, e ad esempio sono:

- sanzioni amministrative;
- risarcimenti patrimoniali a favore dei consumatori;
- spese (consulenti, personale qualificato, software) per l'implementazione di processi e sistemi volti al raggiungimento della compliance.

I costi indiretti, invece, sono tutti quei costi che, seppur non immediatamente riferibili allo scandalo e, quindi, di difficile quantificazione nel breve periodo, sono comunque ad esso riferibili. Il principale costo indiretto, e anche il più oneroso, seppure di difficile quantificazione, è sicuramente il danno reputazionale.

La reputazione deve essere intesa come una forma positiva d'identità "valoriale". In altri termini, come sostenuto da vari autori, esiste un nesso causale tra la "buona" reputazione, la "buona" immagine dell'azienda, ed i conseguenti impatti – positivi – sulla sua attività economica. Per dimostrare che la "buona" reputazione sia effettivamente un *asset*, è possibile partire da una considerazione assiomatica: una notizia che si giudica eticamente "riprovevole" è sicuramente una possibile fonte di un rischio reputazionale. Dopodiché, si tratta di capire, con rigore, gli effetti qualitativi e quantitativi che provoca: esaminando empiricamente l'andamento del titolo di una società quotata a seguito della pubblicazione di una determinata notizia, normalmente, ad un'azione "eticamente censurabile" segue una perdita di valore della società stessa. In altri termini, in occasione di uno scandalo è facile assistere ad una flessione del valore del titolo maggiore rispetto alla flessione che avrebbe provocato una perdita in bilancio in sé, dovuta casomai ad un semplice errore nella gestione o all'avverso andamento del mercato⁹². La differenza tra una flessione provocata dal solo fatto "economico", rispetto ad una flessione provocata

⁹² Così, ad esempio, leggiamo nelle premesse metodologiche – direi standard - in uno dei vari e più recenti lavori sull'argomento: *"This paper examines the reputation impact on market returns of operational events affecting financial institutions. Our analysis focuses on financial companies listed on major American and European Stock Exchanges. In order to isolate the pure reputational effect of the operational loss event on market returns, we propose a refined measure of reputational risk, by accounting for the difference between the market value loss and the announced loss amount of the firm"* (Gillet, Hübner, Plunus, 2007:30).

dalla somma “del fatto economico” più il “fatto riprovevole”, offrirebbe per differenza il valore della reputazione.

Weigelt e Camerer, tra gli altri, hanno definito la reputazione di un'azienda come “*l'insieme delle qualità dedotte dai comportamenti assunti in passato e a lei attribuibili*”⁹³; in tal senso è stato poi provato che la reputazione ha ripercussioni, sia in positivo che in negativo, sulle performance economiche di un'impresa. Turban e Greening⁹⁴ hanno scritto circa la teoria dell'identità sociale d'impresa e provato come i risultati economico-finanziari siano positivamente connessi alla reputazione d'impresa che, tra gli altri vantaggi, si concretizza in una maggiore capacità di attrazione di risorse umane: le persone preferiscono lavorare per un'impresa che gode di una buona reputazione e che ha un brand forte e riconosciuto in modo tale che possano avere la dedizione, l'impegno e l'orgoglio di poter loro stessi contribuire al processo di crescita.

⁹³ Weigelt K., Camerer K., *Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications*, Strategic Management Journal, 9, 1988.

⁹⁴ Greening D., Turban D., *Corporate social performance as a competitive advantage in attracting quality working force*, Business & Society, 2000.

Cap. 4 Il Caso “Dieselgate Volkswagen”

4.1 Introduzione

La scoperta di pratiche o di comportamenti aziendali non etici può compromettere seriamente la reputazione aziendale costruita nel tempo, mediante scelte e comportamenti gestionali.

Alcune tra le aziende più importanti e rispettate, la cui marca è stata associata a casi di frode, corruzione, disastri ambientali, mancanza di rispetto nei confronti dei diritti umani, hanno subito, indiscutibilmente, una perdita di valore legata al venir meno di (gran) parte della loro reputazione. Lo sviluppo dei canali e delle tecnologie di comunicazione ha fatto sì che i danni causati dagli scandali aziendali siano fortemente aumentati: da quando, ad esempio, i consumatori pubblicano e condividono queste notizie sui *social network*, le informazioni raggiungono sempre più velocemente tutti gli stakeholder, tra cui anche gli azionisti, i quali non esitano a penalizzare le aziende coinvolte negli scandali, facendo sì che la scoperta di comportamenti eticamente scorretti, si rifletta quasi immediatamente in un'importante perdita di capitalizzazione.

Questo è quanto accaduto a seguito dello scandalo, noto come Volkswagen Dieselgate, che ha travolto la casa automobilistica tedesca Volkswagen e che viene considerato uno tra i più gravi crimini dei tempi moderni compiuti dal management di una società di primaria importanza. Nella continua e frenetica ricerca di diventare l'azienda leader mondiale nella produzione di veicoli da strada, Volkswagen ha deciso di intraprendere una strategia di crescita molto aggressiva, in particolar modo nel continente americano: con gli investimenti nella tecnologia diesel, entro il 2018, l'azienda si era posta l'obiettivo di triplicare le vendite (Muller, 2013)⁹⁵.

⁹⁵ Muller: “*Skeptics may snicker that Winterkorn’s grandiosity is delusional, especially his plan for U.S., where VW would need to triple its 2008 volume to meet his target of one million cars a year (800.000 VW and 200.000 Audi). Competitors like Toyota, Honda and Hyundai aren’t about to yield; neither will the domestics. VW had ignored the U.S. market for decades after stumbling badly in the 1980s and remains saddled with a reputation here for high prices, mediocre quality and a tin ear for American tastes.*”

4.2 Il gruppo Volkswagen

Il gruppo Volkswagen, con sede a Wolfsburg in Germania, è il principale produttore automobilistico in Europa e uno dei più importanti al mondo. Il gruppo possiede dodici marchi europei: per le automobili, Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini e Porsche; per le motociclette, Ducati; per i veicoli industriali, Volkswagen Commercial, Scania e Mann.

L'azienda produce in 119 siti, situati in tutti i continenti tranne che in Oceania, e ha alle proprie dipendenze 610 mila dipendenti; il capitale investito in immobilizzazioni e risorse umane consente una capacità produttiva di 42.000 veicoli a giorno.

L'anno 2014 è stato un anno cruciale: con la vendita di 10 milioni e 137 mila veicoli e con un tasso di crescita annuo del 5%, Volkswagen si è minacciosamente avvicinata alle vendite realizzate dal gruppo Toyota, primo gruppo automobilistico a livello mondiale, con 10 milioni e 230 mila veicoli venduti e un tasso di crescita annuo del 3%.

Nei primi sei mesi del 2015 il colosso tedesco ha registrato un volume di vendite superiore a quello della casa giapponese, diventando per la prima volta leader mondiale e realizzando, di fatto, lo storico sorpasso di Toyota (Cremer & Funakoshi, 2015).

4.2.1 La cultura aziendale

Il gruppo Volkswagen si è sempre contraddistinto per una cultura aziendale forte e orientata ad un insieme composito di valori, tra cui: attenzione al cliente, prestazioni eccellenti, creazione di valore, capacità di rinnovamento, rispetto, responsabilità e sostenibilità ("Group Guiding Principles").

Dai documenti pubblicati nella sezione dedicata alla comunicazione aziendale, emerge come l'azienda sia fortemente orientata alla responsabilità sociale ("Principi di base") e come sia impegnata nel raggiungimento di obiettivi economici

e socio ambientali di medio-lungo periodo affinché la totalità degli stakeholder, tra cui anche l'ambiente in cui opera, possa trarre vantaggio dal suo successo.

La Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta un'importante fattore qualificante la società che, nel 2015, aveva in essere più di 200 progetti volti a migliorare le condizioni economiche e sociali (con investimenti in strutture, formazione, ecc.) dei luoghi in cui opera.

Volkswagen, inoltre, ha aderito dal 2002 alla più grande e importante iniziativa CSR del mondo, il Global Compact, ossia l'iniziativa lanciata dalle Nazioni Unite⁹⁶ con l'obiettivo di promuovere la sostenibilità.

Sul sito istituzionale della società, nella sezione dedicata alla comunicazione in tema di CSR, viene riportato che l'azienda:

- ha fondato il "Community Trust", con l'obiettivo di promuovere l'istruzione e la salute in Sud Africa;
- ha finanziato, in Europa e in Australia, sessioni di formazione con l'obiettivo di istruire i guidatori sul come risparmiare carburante durante la guida;

⁹⁶ "Il Global Compact delle Nazioni Unite è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione. È stata proposta, per la prima volta nel 1999, presso il World Economic Forum di Davos, dall'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan, il quale, in quell'occasione, ha invitato i leader dell'economia mondiale presenti all'incontro a sottoscrivere con le Nazioni Unite un "Patto Globale", al fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione. Mai, prima, era stata proclamata così nettamente la volontà di allineare gli obiettivi della comunità internazionale con quelli degli interessi privati del mondo degli affari. Così, a partire dal luglio del 2000, è stato lanciato operativamente dal Palazzo delle Nazioni Unite di New York il Global Compact delle Nazioni Unite. Da allora vi hanno aderito oltre 8.700 aziende e organizzazioni provenienti da più di 160 paesi nel mondo, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale.

Il Global Compact delle Nazioni Unite è:

- un'iniziativa volontaria di adesione a un insieme di principi che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili che siano responsabili e tengano conto anche delle future generazioni;
- un impegno, siglato con le Nazioni Unite dai top manager delle aziende partecipanti, a contribuire a una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da sostenibilità, cooperazione internazionale e partnership in una prospettiva multi-stakeholder."

<http://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>.

- ha dato il via alla campagna di sensibilizzazione “The Fun Theory” con l’obiettivo di insegnare a proteggere l’ambiente divertendosi;
- ha iniziato ad investire sull’efficientamento energetico delle sue fabbriche, con l’obiettivo di abbattere l’inquinamento del 25%;
- è stata promotrice della diversità biologica, percepita come una responsabilità dell’intera società, impegnandosi in un programma volto alla salvaguardia delle varie specie e dichiarandosi pronta e consapevole della propria responsabilità: “*We regard our wide-reaching dedication to species protection as an effective contribution to sustainable development*”⁹⁷.

4.3 Lo scandalo Dieselgate

Il 18 settembre 2015, Volkswagen viene accusata dall’Environmental Protection Agency (Agenzia per la Protezione Ambientale, EPA) di aver volutamente

⁹⁷ Volkswagen AG Mission Statement

Biodiversity - the variety of species, genetic diversity within these species and the diversity of ecosystems - make a considerable contribution to the quality and diversity of human life. Biodiversity helps to ensure that we can eat healthily, have clean water, fertile soil and a balanced climate to live in. In addition to the changes in climate, the destruction of forests and pollution of the ozone are the biggest threats to biological diversity. The sealing of landscapes and intensification of farming activity have destroyed important habitats for animals and plants. The restriction of habitats by the construction of insurmountable roads threatens the wild animal population. The protection of biodiversity and climate protection represent two of the most important ecological challenges of the 21st century. The goal is to preserve the genetic reproduction potential for future generations. Failure to ensure species protection is not sustainable in the long-term and will leave a heavy debt for generations to come. Protection of biological diversity is a joint responsibility for the whole of society. As important as government measures and international conventions are, society as a whole must work together to ensure that their living and working habits work in harmony with the protection of biodiversity. As an industrial company active all over the world with a role model function for other members of society, Volkswagen accepts its responsibility in the field of species protection. We aim to demonstrate how a company can succeed in combining the requirements of material production with the protection of biodiversity to ensure sustainable development. And we have extensive experience in this field: environmental protection has been part of the goals and standard practice at Volkswagen for many years. Our environmental management process sets the benchmark for other companies in our sector. Climate protection and species protection go hand-in-hand. We believe that the protection of biodiversity is intrinsically linked to the reduction of gases which are harmful to the climate and are increasing our efforts in the field of climate protection accordingly. We are focusing on the development and marketing of vehicles with optimized fuel consumption, promotion of alternative drive and fuel concepts and projects to promote environmentally-friendly driving behavior.

manomesso i risultati dei test relativi alle misurazioni delle emissioni dei propri veicoli, con l'obiettivo di non rispettare i limiti stabiliti dalla legge. Tale accusa determina l'inizio del cosiddetto "Dieselgate" proprio per la tipologia di vetture coinvolte.

Il Dieselgate ha costituito il più grande scandalo della storia automobilistica con effetti dirompenti che, nel bene o nel male, segneranno la storia non solo della casa di Wolfsburg, ma di tutto il comparto legato alla tecnologia diesel, che rischia di perdere la sua fama di motore pulito, economico ed efficiente⁹⁸.

La globalità del mercato automobilistico e la molteplicità delle implicazioni negative connesse allo scandalo hanno determinato una rapida diffusione delle informazioni attinenti lo scandalo, che ha assunto carattere sia economico che politico.

In primo luogo, lo scandalo ha riguardato l'azienda che, nel 2015, si stava apprestando a divenire la prima casa automobilistica al mondo, con oltre dieci milioni di veicoli venduti per un fatturato complessivo annuo di oltre duecento miliardi di euro: un'azienda con un volume d'affari paragonabile a quello della Grecia (il Pil della Grecia nel 2012 ha raggiunto circa i duecentoquindici miliardi di euro), la cui instabilità economico finanziaria ha seriamente minacciato il futuro dell'Unione europea⁹⁹.

Lo scalpore suscitato, inoltre, è dovuto al fatto che il colosso tedesco ha sempre rappresentato nell'immaginario collettivo un simbolo di legalità, efficienza, affidabilità, leader nel campo della responsabilità sociale d'impresa in base alla classifica redatta dal Reputation Institute¹⁰⁰ e come dimostrato dagli innumerevoli

⁹⁸ Fracarolli Nunes M., Lee Park C., *Caught red-handed: The cost of the Volkswagen Dieselgate*, Journal of Global Responsibility, 2016.

⁹⁹ Nelse R.M., Belkin P., Mix D.E., *Greece's Debt Crisis: Overview, Policy Responses, and Implications*, CRS, Report for Congress, 18 agosto 2011; Vitervo A., Cisotta R., *La crisi del debito sovrano e gli interventi dell'UE: dai primi strumenti finanziari al Fiscal Compact*, Il diritto dell'Unione Europea, 2012, n.2.

¹⁰⁰ <https://www.reputationinstitute.com>: "Reputation Institute is the world's leading reputation-based research and advisory firm. We are solely focused on reputation management and help clients bring order to chaos by applying proven analytical models to rigorous stakeholder research. Today we are a company of several hundred professionals with offices and associates in more than 30 countries around the world. Our clientele are some of the most prestigious and well-known global

riconoscimenti ottenuti negli anni¹⁰¹. La Volkswagen rappresentava il modello a cui tendere, un esempio apparentemente virtuoso di correttezza comportamentale.

Il Dieselgate offre una esemplificazione significativa di quali siano le conseguenze derivanti dalla violazione dei principi dell'etica d'impresa. Lo scandalo consente di evidenziare la rilevanza strategica della sostenibilità, la cui mancata attuazione da parte delle imprese può compromettere la sopravvivenza delle stesse.

Secondo alcuni autori (Schettini, Gherardini¹⁰²) siamo più che mai prossimi ad un radicale cambiamento rispetto all'era finanziaria classica, focalizzata sulle variabili economiche. I consumatori e i risparmiatori, infatti, esigono sempre più, dalle imprese, un comportamento etico basato sul rispetto e sulla sostenibilità.

Lo scandalo Volkswagen è il frutto di ricerche svolte da una pluralità di esperti nel settore dell'automobile.

Le indagini iniziarono nel 2013, quando *l'International Council on Clean Transportation* (I.C.C.T) iniziò, in Europa, ad effettuare dei test sulla reale efficienza dei motori diesel. Dai test emersero dei risultati poco soddisfacenti rispetto a quelli attesi, motivo per cui l'I.C.C.T. decise di effettuare le medesime ricerche su vetture presenti negli Usa, al fine di avere un riscontro più esaustivo.

Come rilevato dagli stessi esperti, tali indagini furono svolte con degli obiettivi di ricerca finalizzati allo sviluppo tecnologico, senza immaginare lo scandalo che avrebbero contribuito a far emergere.

organizations. We provide measurement, intelligence and advice services that span across reputation management, corporate social responsibility, and reputation risk management.

Reputation Institute's RepTrak® research methodology is the global gold standard for measuring corporate reputation. Over the past decade, Reputation Institute has measured the reputation of more than 5,000 companies, 100 Cities and 50 Countries across 15 different stakeholder groups, creating the largest and most highly referenced reputation research database in the market — best known as the Forbes-published Global RepTrak® 100, the world's largest study of corporate reputations."

¹⁰¹ Il 16 maggio 2014 la Volkswagen si è aggiudicata il **Gold Medal Award for Sustainable Development** assegnato dal Non profit World Environment Center per la sua «*concezione della sostenibilità come obiettivo strategico e la sua attuazione esemplare*».

L'8 settembre 2015, il Dow Jones Sustainability Index ha inserito Volkswagen tra le prime dieci società più impegnate sul fronte dell'attenzione all'ambiente, per poi rimuoverla, a seguito dello scandalo, in data 6 ottobre.

¹⁰² Schettini Gherardini, [economista](#), è Direttore esecutivo dell'Agenzia Europea di Investimenti Standard Ethics. Svolge ricerca sui temi di corporate governance, responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibile, modelli reputazionali.

L'I.C.C.T. condusse tali ricerche in collaborazione con la West Virginia University, i cui professori e ricercatori mostrarono grande interesse alla possibilità di testare e studiare il funzionamento dei veicoli diesel.

Tra le automobili testate tre erano Volkswagen e, a differenza di tutti gli altri veicoli, si caratterizzavano per performance inusuali.

Data la particolarità dei risultati, il *Carb* (*California Air Resources Board*) nel maggio del 2014, decise di effettuare dei test specifici sulle emissioni dei veicoli della casa tedesca, dai quali emerse, mediante prove su strada, che le emissioni di diossido di carbonio reali erano molto più elevate rispetto a quelle risultanti dai test svolti nei laboratori e tra le 30 o 40 volte più alte dei limiti consentiti dalla legge.

Nel dicembre dello stesso anno, il gruppo tedesco, informato dei fatti, affermò di aver trovato le ragioni di tali livelli e propose un rimedio al software mediante un richiamo di quasi 500.000 vetture.

Il Carb, non soddisfatto delle spiegazioni riportate, condivise le risultanze della ricerca con l'EPA (Environmental Protection Agency) che, estremamente allarmata, chiese alla Volkswagen di risolvere il problema e di agire in breve tempo minacciando, altrimenti, il blocco delle vendite a partire dall'anno successivo.

Il gruppo tedesco, visti i risultati inconfutabili dei test, fu costretto a riconoscere di aver agito in maniera non etica e illecita, ammettendo di aver montato su 11 milioni di veicoli diesel un software in grado di alterare i test sulle emissioni¹⁰³.

¹⁰³ Statement by the Supervisory Board of Volkswagen AG – 25 Settembre 2015.

The Volkswagen Supervisory Board consulted intensively on the current situation at its meeting today. There is absolutely no excuse for the manipulations which have deeply shocked Volkswagen. The company will leave no stone unturned in getting to the bottom of this, will call those responsible to account, and take the necessary actions. The first consequences in this regard were agreed upon at today's meeting:

1. The Supervisory Board has authorized the Chairman to mandate German and US lawyers to objectively investigate and fully clarify the manipulation of emissions data of diesel engines.
2. The Executive Committee of the Supervisory Board will be charged with coordinating and safeguarding all necessary steps to monitor clarification until such time as a proposed committee commences its work.
3. With the information currently available the Supervisory Board recommended the immediate suspension of some employees. This process is already underway.
4. Matthias Müller will lead the Volkswagen Group going forward as the new CEO of Volkswagen AG. He is what the company needs now. Matthias Müller is exactly the right man at the right time to make a fresh start and to drive clarification of the current crisis that has hit our company with

Martin Winterkon, CEO di Volkswagen, assunse tutte le responsabilità in qualità di principale responsabile della gestione della società, ma al contempo scaricò tutte le colpe sugli ingegneri, affermando di non essere minimante a conoscenza dei fatti accaduti.

La società nominò Matthias Muller, già CEO di Porsche, quale nuovo CEO di Volkswagen, il quale fin da subito propose un piano volto a riconquistare la fiducia dei consumatori.

Dalla ricostruzione della vicenda Dieseldieselgate emerge come in realtà la società abbia assunto un comportamento scorretto, poco rispettoso della compliance, non solo per il fatto di avere truccato i test sulle emissioni, ma anche in relazione alla condotta specifica con cui è stato affrontato lo scandalo in questione. Nello specifico, la Volkswagen ha cercato di nascondere l'imbroglione per più di un anno, aggravando così ulteriormente la posizione della società e di tutti gli azionisti della stessa.

4.4 I costi della non sostenibilità

Il Dieseldieselgate ha costituito un esempio di come l'assenza di una reale politica di sostenibilità costituisca una minaccia pericolosa, con evidenti implicazioni, nel medio lungo periodo, in termini di dinamica economica d'impresa.

Nella successiva trattazione si considereranno proprio le conseguenze economiche (ad esempio, sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie, danni all'immagine ecc.) collegate alla condotta non etica e non sostenibile assunta da

decisiveness and to draw the right conclusions. We expressly value his critical and constructive approach.

5. The Supervisory Board resolved to propose to the Extraordinary Meeting of Shareholders on November 9, 2015 to elect Mr. Hans Dieter Pötsch as a member of the Supervisory Board. The Supervisory Board intends to subsequently elect him as its Chairman.

Berthold Huber, Deputy Chairman of the Supervisory Board, said: *"The test manipulations are a moral and political disaster for Volkswagen. The unlawful behavior of engineers and technicians involved in engine development shocked Volkswagen just as much as it shocked the public. **We can only apologize and ask our customers, the public, the authorities and our investors to give us a chance to make amends.**"* The Supervisory Board today commissioned an American law firm to assist in further clarification and in preparing the necessary steps.

Volkswagen con riferimento ai motori diesel, oggetto di segnalazione da parte delle competenti autorità di controllo. In particolare, l'analisi dei "costi della non sostenibilità" è di tipo quantitativo-monetario, essendo basata sui valori di bilancio della Volkswagen nel periodo immediatamente precedente allo scoppio dello scandalo ed in quello successivo fino alla conclusione dell'azione giudiziaria con applicazione di sanzioni pecuniarie.

4.4.1 I costi direttamente misurabili

I costi direttamente misurabili sono primariamente associabili agli oneri connessi alla pluralità di sanzioni che stati, organismi nazionali e sovranazionali, fondi di investimento, consumatori e azionisti, hanno richiesto alla casa automobilistica a risarcimento del danno (economico e/o ambientale) subito e alla pluralità di costi connessi alla necessaria riparazione per la messa in regola dei veicoli inquinanti.

I costi direttamente misurabili sono così definiti proprio per la peculiarità di essere oggettivamente quantificabili. Volkswagen, al fine di fronteggiare questi oneri, nel bilancio 2015 ha iscritto un maxi-accantonamento da 16,2 miliardi di euro, che ha inciso fortemente sui risultati economici dell'esercizio.

Nel 2015 il gruppo tedesco ha subito una perdita lorda consolidata di 1,3 miliardi, registrando il peggior risultato dal 1993 e ponendosi in netta controtendenza rispetto all'utile del 2014 pari a 12 miliardi di euro (Figura 4.1).

Figura 4.1 Volkswagen Group – Annual Report 2015

€ million	Note	2015	2014*
Sales revenue	1	213.292	202.458
Cost of sales	2	-179.382	-165.934
Gross profit		33.911	36.524
Distribution expenses	3	-23.515	-20.292
Administrative expenses	4	-7.197	-6.841
Other operating income	5	12.905	10.298
Other operating expenses	6	-20.171	-6.992
Operating result		-4.069	12.697
Share of profits and losses of equity-accounted investments	7	4.387	3.988
Finance costs	8	-2.393	-2.658
Other financial result	9	773	767
Financial result		2.767	2.097
Earnings before tax		-1.301	14.794
Income tax income/expense	10	-59	-3.726
Current		-2.859	-3.632
Deferred		2.800	-94
Earnings after tax		-1.361	11.068

Uguualmente, il risultato operativo, tenendo conto dell'accantonamento, ha registrato un valore negativo pari a 4,1 miliardi di euro, rispetto ai 12,6 miliardi dell'anno precedente.

Il maxi-accantonamento iscritto in bilancio costituisce semplicemente una stima ipotetica della pluralità di costi connessi al Dieseldate¹⁰⁴, che il gruppo Volkswagen non è ancora in grado di quantificare oggettivamente ma che, sicuramente, saranno di molto superiori di quanto prudenzialmente accantonati nel primo bilancio chiuso dopo l'emersione dello scandalo; l'ammontare dei suddetti costi dipenderà infatti,

¹⁰⁴ David Bailey, Professore alla Aston Business School, sostiene: "It is too early to see the impact of the crisis on VW. It will take a while to play out. We might see some short-term impact over coming months, but the real impact will come if testing gets tougher and the cost of diesel goes up."

in gran parte, dagli esiti delle azioni legali che la varietà degli stakeholder ha avviato, o intende avviare, nei confronti della casa automobilistica.

Il governo statunitense e l'EPA, nel gennaio 2016, hanno assunto un atteggiamento molto aggressivo volto a infliggere una sanzione storica a tutela della salute pubblica e della giustizia, depositando al tribunale di Detroit una causa civile richiedente un risarcimento di 19 miliardi di dollari a fronte delle quasi 600.000 autovetture truccate.

Nonostante l'ammontare della multa in questione, la società tedesca, ammettendo ripetutamente le proprie colpe e porgendo le proprie scuse, ha intrapreso una linea difensiva volta al dialogo con le autorità statunitensi, che ha portato, nel giugno dello stesso anno, al raggiungimento di un accordo storico di 15 miliardi di dollari per la chiusura della controversia, registrando così la cifra più consistente per la risoluzione di azioni legali nel settore automobilistico.

Oltre alla multa inflitta dal governo americano, la Volkswagen ha raggiunto un accordo con i 652 concessionari statunitensi per il rimborso delle perdite subite a causa dello scandalo, per una cifra vicina al miliardo di dollari.

Le sanzioni record hanno suscitato forti perplessità nel mondo economico, poiché l'entità della sanzione, ai più, appare spropositata rispetto alle violazioni commesse sui circa 560.000 veicoli venduti in USA coinvolti nello scandalo. Se infatti tutti gli stati avessero adottato la medesima linea assunta dal Governo di Washington, la casa automobilistica, a fronte delle 11 milioni di auto truccate, avrebbe dovuto subire sanzioni per circa trecento miliardi di dollari, un esborso che nessuna società al mondo sarebbe minimamente in grado di affrontare.

La punizione inflitta dagli Stati Uniti, in un certo senso va al di là della funzione punitiva a danno della Volkswagen, ma risulta connotata da una forte componente ideologica e politica. Vari autori (Sapeli e altri) sostengono, infatti, che la multa record è volta a penalizzare un intero sistema di corporate governance europeo, di cui la Volkswagen ne era l'emblema, in cui gli *audit committee*, le *class action* e il sistema sanzionatorio civile e penale (intesi quali principi cardini necessari per promuovere un sistema industriale orientato allo sviluppo sostenibile) non sono ancora in grado di assicurare elevati standard di buon governo societario in quanto

incapaci di assicurare la piena difesa dei consumatori e dei piccoli azionisti e in generale di tutti gli stakeholder.

L'Unione europea sta indubbiamente mostrando un atteggiamento molto cauto nei confronti del colosso tedesco, nonostante più dei tre quarti delle auto coinvolte nello scandalo siano in circolazione nel Vecchio Continente.

Come riportato da Lucas Bergkamp, avvocato partner dello studio legale di Hunton and Williams di Brussels, "in generale quando le aziende sono già in gravi difficoltà a causa di una crisi, i governi europei tendono a essere comprensivi e non necessariamente chiedono l'imposizione di tutte le sanzioni possibili".

Nonostante la commissaria UE alla giustizia e alla tutela del consumatore Vera Jourova miri ad ottenere sanzioni simili a quelle inflitte dagli USA, in realtà l'adozione di politiche sanzionatorie in Europa sarà più complessa, anche a causa dell'assenza di normative uniformi e dell'impossibilità degli organi dell'Unione Europea di agire direttamente, per cui il compito di far rispettare la normativa UE spetta ai singoli stati membri che le hanno recepite.

La commissaria stima che i consumatori, aderendo alle varie *class action* avviate dalle singole associazioni, potrebbero ottenere un risarcimento di oltre 35 miliardi di euro che, come affermato dallo stesso Muller (CEO di Volkswagen), "*un rimborso danni di questo tipo schiaccerebbe l'azienda*" comportandone il default tecnico.

Tra le *class action* avviate a livello europeo ha assunto una rilevanza preminente quella avanzata da un gruppo di azionisti della società tedesca, il valore totale si aggira intorno ai 4 miliardi di euro.

Come annunciato dal giudice tedesco Maike Block Cavallaro, tale azione legale ha una rilevanza preminente poiché costituisce il primo passo a livello europeo, il cui esito, molto probabilmente, sarà determinante al fine di comprendere l'entità delle sanzioni gravanti sulla casa di Wolfsburg, anche con riferimento agli esiti delle altre *class action* che in parallelo verranno condotte nelle diverse nazioni¹⁰⁵.

¹⁰⁵ <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-08-08/volkswagen-germania-processo-4-miliardi-il-dieselgate--205402.shtml?uuid=ADoT6c3> "Un tribunale spiana la strada a un processo pilota», ha titolato intanto il sito del quotidiano economico Handelsblatt, riferendo della

Assumeranno un'importanza strategica anche le numerose *class action* che saranno avviate dai fondi d'investimento, ossia dagli azionisti istituzionali. Ad esempio, il fondo sovrano della Norvegia, considerato tra i più ricchi del mondo con 850 miliardi di patrimonio, ha deciso di citare in giudizio la Volkswagen per le pesanti perdite riportate in qualità di quarto azionista della casa di Wolfsburg con l'1,64% del capitale.

Il 15 settembre del 2016 in un'intervista rilasciata al *Financial Times*, un portavoce del fondo d'investimento BlackRock, importante azionista della Volkswagen, ha riportato la notizia che il fondo si unirà ad altri gestori di patrimoni e fondi di pensione per promuovere un'azione legale dal valore di circa 2 miliardi di euro¹⁰⁶. Un altro aspetto estremamente delicato attiene alla riparazione delle autovetture truccate. Se le 480.000 auto statunitensi di bassa cilindrata sono state riparate o eliminate dal mercato, in Europa Volkswagen non ha ancora avviato un progetto di richiamo globale e, ad un anno dallo scandalo, le vetture riparate, su un totale di 8,5 milioni di veicoli, sono meno del dieci per cento.

Ancora più incerta è la questione inerente ai quasi 2,5 milioni di veicoli sparsi per il mondo diffusi in una pluralità di paesi. Anche in tal caso i vari governi non hanno ancora assunto una posizione definitiva.

L'agenzia Bloomberg ipotizza che le multe possano arrivare nel complesso fino a 80 miliardi di dollari, altri rilevanti banche e società ipotizzano sanzioni per un massimo complessivo di 50 miliardi di dollari¹⁰⁷, pari agli utili di almeno cinque o sei anni di attività.

decisione presa venerdì da una corte di Braunschweig e resa nota oggi dall'agenzia Dpa citando la giudice Maike Block-Cavallaro.

«È lo sparo di partenza», ha dichiarato Block-Cavallaro alla Dpa usando una metafora olimpico-sportiva per dare il senso della decisione di venerdì. Lo Spiegel ricorda che i ricorrenti accusano Volkswagen di averli informati troppo tardi sulle manipolazioni informatiche per aggirare le normative ambientali sui motori diesel e di aver subito danni sul mercato azionario dopo lo scandalo scoppiato nel settembre dell'anno scorso.»

¹⁰⁶ <https://www.ft.com/content/a0132654-2e9e-3e16-bdc2-fadeaccba7f1> "Blackrock joins €2bn investor lawsuit against VW".

¹⁰⁷ http://www.repubblica.it/economia/2015/09/24/news/ipotesi_class_action_mondiale_da_50_miliardi_di_dollari-123547501.

Da quanto appena sopra, è facile comprendere come il maxi-accantonamento di 16,2 miliardi sia a malapena sufficiente a coprire la sanzione inflitta dal governo statunitense e il risarcimento riconosciuto ai concessionari americani.

Le controversie da cui dipenderanno le sanzioni, almeno in Europa, saranno oggetto di un procedimento lungo e complesso, che si giocherà tra forze contrapposte volte, da una parte, a salvaguardare gli interessi della casa e, dall'altra, a tutelare i diritti degli azionisti e dei consumatori che continueranno a rivendicare un trattamento pari a quello riservato agli stakeholder americani.

Da parte dei vertici aziendali, appare chiaro l'intento di assumere una strategia cauta volta ad acquisire tempo prezioso al fine di reperire le risorse economiche per far capo ad eventuali sanzioni, nella totale consapevolezza che, ad oggi, Volkswagen non avrebbe le risorse per fronteggiare altre sanzioni.

In altri termini, dalle dichiarazioni rilasciate dal numero uno della casa di Wolfsburg, appare evidente che il solo ammontare dei costi diretti legati al Dieselgate, se evolvesse secondo lo scenario più cupo per la società, potrebbe essere tale da causare uno stato di vera e propria insolvenza (ossia di incapacità di far fronte alle proprie obbligazioni) e, quindi, il fallimento¹⁰⁸.

4.4.2 I costi indirettamente misurabili

I costi indiretti della non sostenibilità sono tutti i costi che dipendono da una perdita di reputazione e danneggiamento del brand, i cui effetti reali (al fine di una precisa quantificazione) si mostrano principalmente nel medio-lungo periodo.

Come dimostrato dalle teorie manageriali e dalla teoria dello sviluppo sostenibile, le attività immateriali rivestono un ruolo sempre più importante nella produzione

¹⁰⁸ <http://www.ilgiornale.it/news/economia/volkswagen-si-fa-beffe-dei-clienti-europei-non-saranno-1279201.html>.

Müller, in un'intervista a Die Welt, e all'indomani della richiesta della commissaria Ue all'Industria, Elzbieta Bienkowska, di replicare anche in Europa l'accordo raggiunto negli Usa, ha chiaramente detto che «non c'è bisogno di un matematico per capire che un rimborso danni di questo tipo schiaccerebbe Volkswagen». Nel Vecchio continente, infatti, i veicoli coinvolti sono circa 8,5 milioni rispetto ai «soli» 475mila sul mercato americano e oggetto della maxi-compensazione.

del valore aggiunto e nella più generica capacità dell'impresa di collocare i propri prodotti sul mercato¹⁰⁹.

Il grande successo riscosso dalla casa automobilistica tedesca è stato strettamente correlato alla capacità dell'impresa di creare un brand “forte”, sinonimo di qualità, efficienza, garanzia, performance, fiducia, attenzione al cliente e sostenibilità, e che da anni si collocava nelle migliori posizioni dei brand con il più alto livello di reputazione mondiale.

In base alla classifica stilata da “Reputation Institute”¹¹⁰, ossia la classifica più importante al mondo sulla reputazione dei brand, il marchio Volkswagen, prima dello scoppio dello scandalo, rivestiva la quattordicesima posizione nel mondo, rispetto alla trentacinquesima del concorrente Toyota.

La crescente importanza assunta dal brand è ulteriormente dimostrata da un'indagine della *Aon Risk Solution*, condotta in 60 paesi, dalla quale emerge che, intervistando 1.400 manager di aziende operanti in una ventina di settori, la perdita di reputazione rappresenta la prima preoccupazione degli amministratori della società, ancor più rischiosa della lenta ripresa economica o dell'incapacità di innovazione¹¹¹.

¹⁰⁹ Brondoni S.M., *Brand Policy and Brand Equity*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2000-2001, n.1. www.unimib.it/symphonya; Brondoni S.M., *Brand Strategy And Global Competition*, Giappichelli, 2013.

¹¹⁰ <https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100>.

¹¹¹ <http://www.aon.com/2015GlobalRisk/default.jsp> : “Our 2015 Global Risk Management survey, compiled from responses from over 1,400 risk management professionals in 60 countries, shows companies grappling with new risks but differing on how they rank and how best to address them. Threats to companies’ reputations and cyber risk rank high among business leaders’ top risk concerns, while economic and regulatory risks along with increased competition and the inability to retain or recruit needed talent continue to rank high.

The survey results offer answers to many key risk management questions including:

How do your risk concerns compare to those of your peers worldwide?

What’s driving increased or decreased concern over certain exposures?

How do some risk concerns vary by region or industry?

Of particular concern from a risk management perspective is the number of exposures on this year’s list that are not traditional insurable risks, showing the need for organizations to skillfully evaluate and address both existing and emerging exposures.

Highlights from the findings:

- Reputation damage, the top-ranked risk in this year’s survey, can result from a number of factors—no surprise then that it’s correlated to several other risks on this year’s list.
- Regulatory/legislative change ranked number 3 this year and contributed to a significant move up the list for Directors’ & Officers’ risk.

Il motivo può essere ben spiegato con un'espressione di Warrent Buffet "ci vogliono vent'anni per costruirsi una reputazione e cinque minuti per rovinarla".

Come è emerso dalla ricerca in questione, "la perdita di reputazione si tramuta immediatamente in danni miliardari", e non è facilmente controllabile dall'azienda.

A seguito dello scandalo, il marchio Volkswagen è stato oggetto di un attacco mediatico senza precedenti facilitato dall'ampio utilizzo dei canali web. Lo YouGov BrandIndex, indice che quotidianamente monitora la percezione dei consumatori, ha rilevato come il punteggio di Volkswagen negli Stati Uniti abbia raggiunto il suo punto più basso almeno dall'1 gennaio 2009; il "buzz score" o livello di traffico e attenzione del brand, che solitamente si assestava tra punteggi del 10 o 11, è precipitato a -2 nel giro di pochissime ore.

Il danno reputazione è apparso ancora più critico in Germania, dove il "buzz score" è crollato a -8 da picchi precedenti del 18/22, ferendo nell'orgoglio un'intera nazione.

Sulla base di tali premesse, non sorprende il fatto che le prime dichiarazioni rilasciate dai vertici aziendali siano state principalmente indirizzate ai clienti, con l'obiettivo di preservare l'immagine del brand¹¹².

-
- *Failure to attract and retain talent ranked number 5, though respondents in some regions ranked it even higher.*
 - *Cyber risk entered the top 10 at number 9, ranking higher in North America. Cyberattacks can damage companies in a number of ways, linking the threat to other risks on the list.*
 - *Several risks on this year's list are potential causes or consequences of the number 10-ranked risk: property damage".*

¹¹² Sul sito istituzionale della Società, in prima pagina nella sezione Sostenibilità, si legge: *"The reputation of the Volkswagen Group has suffered all around the world in the wake of the diesel engine software manipulation issue, and trust has been lost. The misconduct that has come to light has particularly affected our relationships with our stakeholder groups and our activities in the field of sustainability.*

This loss of trust by no means writes off everything that Volkswagen has built up over the years – from resource-efficient production and efficient technologies in our vehicles, to ensuring good work and co-determination, through to our partnerships and projects in the vicinity of our plants. But it has devalued it.

The step-by-step rebuilding of reputation and trust requires the full and complete investigation of the events and then pursuing the right course of action. Convincing signals in the area of environmental protection and credible steps in line with the change from being a carmaker to being a mobility service provider are also essential. This is something which we are striving for. We know that transparency, integrity and sustainability are more important than ever as the guiding principles of our corporate activities. This is the task we have set ourselves."

Pochi giorni dopo lo scandalo, l'amministratore delegato Martin Winterkon, in un videomessaggio postato sul sito della Volkswagen, ha affermato: *“sono infinitamente desolato di aver deluso la fiducia dei nostri clienti. Mi scuso profondamente con loro, con l'opinione pubblica e con le autorità per questo nostro errore. Le irregolarità nei nostri motori diesel vanno contro a tutto ciò che la Volkswagen rappresenta. Non ho le risposte per tutti i dubbi ma faremo di tutto per chiarirli. Dò la mia parola che tutto sarà fatto con la massima onestà e trasparenza”*.

Ugualmente, Michael Horn, capo del brand Volkswagen negli Stati Uniti, ha dichiarato: *“La nostra azienda è stato disonesta nei confronti dell'EPA, del California Air Resources Board e con tutti voi (clienti)”*.

I vertici della casa tedesca sapevano perfettamente che uno degli aspetti maggiormente cruciali in grado di decidere le sorti del gruppo sarebbe stata la capacità di mantenere la fiducia dei clienti: la fiducia dei consumatori rappresenta la possibilità di poter continuare a vendere le proprie automobili. A tal proposito, la società tedesca, guidata dal neo CEO Muller, ad un mese dallo scandalo, aveva già elaborato una strategia, anche comunicazionale, finalizzata a rilanciare l'immagine del brand: non sorprende la velocità e la prontezza con cui il colosso tedesco, investendo ingenti capitali anche in consulenze esterne, abbia messo a punto la strategia del futuro, dimostrando come il mantenimento del livello reputazione fosse la priorità assoluta.

Il piano in questione si articola in cinque punti:

- mettere i clienti al centro dell'organizzazione;
- investigare e identificare i responsabili dell'installazione dei software legati allo scandalo;
- garantire una maggiore indipendenza dei marchi che fanno capo al Gruppo;
- cambiare la cultura aziendale, creando una cultura fatta di apertura e collaborazione volta a promuovere la responsabilità sociale d'impresa;

- introdurre 30 auto completamente elettriche entro il 2025, in base alla strategy 2025¹¹³.

Il gruppo ha deciso di elaborare una strategia di rottura con il passato e volta a diventare leader nell'ambito della mobilità sostenibile.

La definizione di tale strategia, sicuramente credibile visto l'ammontare consistente degli investimenti promessi nell'ambito della e-mobility, appare una geniale soluzione commerciale per mostrare il proprio pentimento e per cercare di rilanciare la credibilità del proprio brand.

La reputazione, per definizione, costituisce un asset difficilmente quantificabile dal punto di vista monetario, ma indispensabile al fine di promuovere e tutelare il proprio vantaggio competitivo.

Detto altrimenti una perdita di reputazione si traduce immediatamente in un calo del fatturato, dovuto al fatto che i clienti non sono più disposti a pagare quel prezzo per ottenere il prodotto aziendale.

A prescindere dai numerosi sondaggi effettuati a livello reputazionale del brand, che oggi escludono Volkswagen dalle prime posizioni, un valido approccio volto a quantificare la perdita reputazionale, ad un anno dallo scandalo, consiste nell'analizzare l'andamento delle vendite rispetto al passato.

In tal senso emerge un dato sorprendente legato alla capacità dell'impresa di contenere il calo del volume delle vendite.

Da un'accurata analisi dei dati sulle vendite emerge che negli USA vi è stato un significativo crollo delle vendite sia nel 2015 che nel 2016, con decrementi mensili anche superiori al 20 per cento: tali numeri aiutano a comprendere il motivo per cui la direzione aziendale abbia assunto un atteggiamento di totale collaborazione con le autorità statunitensi, stipulando un accordo record di 15 miliardi a favore degli stakeholder statunitensi danneggiati.

¹¹³ http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/sustainability_and_responsibility.

Tuttavia, ad un anno di distanza è davvero difficile, se non impossibile, quantificare il danno reputazione in modo oggettivo. Le conseguenze, almeno in Europa, si manifesteranno in un arco temporale di medio lungo periodo anche sulla base degli esiti dei giudizi pendenti. In America, invece, è già abbastanza quantificabile: Volkswagen aveva elaborato un piano di crescita importante (1 milione di auto all'anno), piano che è stato oggettivamente infranto dallo scandalo Dieselpgate a seguito del quale le vendite si sono attestate intorno alle 600 mila vetture¹¹⁴. Sicuramente la scelta strategica di costruirsi una nuova reputazione di società leader nella mobilità sostenibile, è stata, e sarà, determinante al fine di limitare il danno reputazionale e di immagine.

4.4.3 La perdita di valore

Tra i costi indirettamente riconducibili allo scandalo, e in forte connessione sia con il danno reputazionale sia con la minore redditività dovuta ai pesanti oneri e sanzioni, rientra anche la perdita di valore economico della società.

L'incertezza circa le potenziali, ma sicure, conseguenze negative che lo scandalo Dieselpgate avrebbe potuto comportare per la casa automobilistica - con delle stime che preventivavano esborsi da un minimo di 15 miliardi ad un massimo di anche 78 miliardi di euro¹¹⁵ nelle due settimane immediatamente successive allo scandalo – ha fatto sì che il titolo Volkswagen quotato alla Borsa di Francoforte, abbia perso il 45% del suo valore (Figura 4.2).

¹¹⁴ http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2015-12-01/volkswagen-crollano-vendite-usa-finisce-sogno-americano-195528_PRV.shtml.

¹¹⁵ <http://www.milanofinanza.it/news/volkswagen-dovra-lanciare-un-aumento-di-capitale-credit-suisse-dimezza-il-target-price-201510021412422377>.

Figura 4.2 – Il Valore azionario del titolo Volkswagen dal 17 settembre 2015 al 2 ottobre 2015



Prima dell'emersione dello scandalo l'azienda aveva un valore per singola azione di euro 167,8 con una capitalizzazione complessiva di 76 miliardi di euro e con *target-price* JP Morgan pari ad euro 258 ad azione¹¹⁶. Al 2 ottobre 2015, il valore per singola azione ammontava ad euro 92,30; l'azienda, nelle prime due settimane successive allo scandalo, raggiungendo la capitalizzazione record di 41,8 miliardi di euro, (ai minimi di sempre), ha perso valore per oltre 32 miliardi di euro¹¹⁷.

¹¹⁶ www.quattroruote.it/news/industria/2015/09/23/dieseltgate_volkswagen_le_azioni_vw_recupera_no_dopo_il_crollo.

¹¹⁷ http://www.corriere.it/economia/15_settembre_21/volkswagen-cede-20per cento-scandalo-emissioni-truccate-usa-2280ecec-603f-11e5-9acb-71d039ed2d70.

VW Share Value 17/09/15 – 2/10/15					
Date	Value	Open	High	Low	Var.
17/09/2015	167,80	169,50	170,55	167,80	
18/09/2015	162,40	167,05	167,30	161,65	-3,2%
21/09/2015	132,20	139,95	142,90	125,40	-18,6%
22/09/2015	106,00	131,20	131,60	101,35	-19,8%
23/09/2015	111,50	105,00	117,00	95,51	5,2%
24/09/2015	112,15	116,60	120,30	111,15	0,6%
25/09/2015	107,30	116,55	117,00	105,00	-4,3%
28/09/2015	99,30	107,00	107,00	97,35	-7,5%
29/09/2015	95,20	96,90	101,45	94,36	-4,1%
30/09/2015	97,75	100,70	101,60	95,60	2,7%
01/10/2015	96,50	100,80	103,25	95,28	-1,3%
02/10/2015	92,36	96,84	97,51	90,70	-4,3%
Totale					-45,0%

A causa di una condotta non etica, e in opposizione a quanto *da sempre* dichiarato, gli azionisti Volkswagen hanno subito un danno patrimoniale gigantesco che, a distanza di un anno, è solo parzialmente rientrato¹¹⁸. Inoltre, il titolo continua comunque ad essere in tensione ed altamente volatile in quanto, oltre a tutte le *class action* in essere (il cui esito è incerto), non è ancora chiaro quale sia la posizione ufficiale presa dall'Unione europea: se l'Europa infliggesse una sanzione sulla base di quanto deciso in America, il CEO Muller ha dichiarato, spaventando nuovamente tutti gli shareholder, che l'azienda non sarebbe in grado di sostenerla¹¹⁹.

¹¹⁸ Al 23 settembre 2016, la società ha una capitalizzazione di 62 miliardi di dollari, e quindi 14 miliardi in meno rispetto al valore prima dell'emersione dello scandalo.

¹¹⁹ Il 4 luglio 2016, a pochi giorni dall'annuncio ufficiale dell'indennizzo di 15 miliardi di dollari che la VW pagherà ai clienti statunitensi per il riacquisto delle auto coinvolte nel Dieseldgate, Il CEO di Volkswagen scarta la possibilità di liquidare allo stesso modo, anche in Europa, lo scandalo delle emissioni: "in Europa la situazione è diversa e qui da noi questa soluzione (la sanzione) sarebbe inadeguata e insostenibile". La reazione delle borse a queste dichiarazioni è stata repentina con il

Nel frattempo, alcuni azionisti hanno deciso di intraprendere una causa legale per ottenere un risarcimento contro la perdita di valore azionario subita a causa della condotta illegale e anti-etica emersa con lo scandalo; tra essi figura il più grande fondo di investimento del mondo, Blackrock (proprietario del 3,35% del capitale di VW) ed anche il fondo sovrano norvegese (proprietario del 1,64% del capitale di VW): secondo il Financial Times il costruttore tedesco è coinvolto anche in altre richieste da parte di investitori che hanno depositato circa 380 cause nel distretto di Braunschweig, a cui fa capo Wolfsburg, e Volkswagen potrebbe dover rispondere a richieste di risarcimento danni per un importo complessivo variabile tra i 5 e gli 8 miliardi di euro.

La perdita del valore azionario e le numerose *class action* avviate dagli azionisti sono indice di come lo scandalo abbia avuto le sue conseguenze più dannose proprio nei confronti dei detentori del capitale sociale.

Anche in tal senso la Volkswagen dovrà essere in grado di avviare una strategia volta a rilanciare la credibilità del brand tale per cui gli azionisti continuino ad investire i propri risparmi nelle azioni delle società.

Da un'analisi accurata emerge che il mercato finanziario ad oggi sia estremamente cauto nei confronti di Volkswagen e, come dichiarato dagli esperti dell'ufficio studi di teleborsa, come *“l'investimento continui a presentare un rischio di guadagno/perdita decisamente elevato, con una volatilità giornaliera che si posiziona a 2,711 (settembre 2016).”*

Gli investitori propensi al rischio sembrano essere fortemente interessati a Volkswagen, visto l'elevato livello dei volumi giornalieri a 2.595.299, che risulta essere superiore rispetto alla media mobile a 1.082.340. Detto altrimenti Volkswagen continua ad essere percepito come un titolo molto rischioso, rispetto al quale è difficile fare delle previsioni attendibili.

In tal senso, il mercato finanziario costituisce lo specchio della percezione di tutti i consumatori e più in generale degli stakeholder. Il volume delle vendite e la

titolo Volkswagen che questa mattina a Francoforte segna un calo di oltre 3 punti percentuali, scambiando a 121,75 euro.

strategia sostenibile infondono buone speranze sulla capacità dell'impresa di continuare la sua attività economica rispetto alle posizioni del passato, nella totale consapevolezza che l'esito delle indagini e l'entità delle sanzioni potrebbero compromettere il futuro della casa di Wolfsburg.

Conclusioni

Il presente studio si fonda sull'analisi dell'evoluzione dei concetti di eticità, responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità, con l'obiettivo di approfondirne l'evoluzione e la crescente importanza assunta nel corso del tempo.

La responsabilità sociale d'impresa configura attualmente una primaria condizione di successo. L'analisi sviluppata ha, infatti, evidenziato come una governance responsabile tenda a costituire, per le imprese orientate al successo nel medio lungo periodo, il *main driver business*, ossia i principi cardine su cui sviluppare le strategie aziendali.

Lo stakeholder engagement, la compliance, l'integrazione tra responsabilità economica e socio-ambientale sono aspetti che riscuotono l'interesse della società civile, contribuendo a generare fiducia e consenso sull'operato delle imprese. Tale interesse ha dunque influito sulle scelte strategiche delle imprese che devono trovare una sintesi fra le esigenze di profitto che le hanno caratterizzate per gran parte della loro storia passata, il rispetto dell'ambiente e l'equa valorizzazione delle attese degli stakeholder rilevanti. Anche sulla spinta delle principali organizzazioni internazionali (ONU, OCSE, UE), il mondo imprenditoriale sta metabolizzando l'idea che l'impresa non deve soltanto essere orientata da obiettivi di carattere strettamente economici finalizzati esclusivamente alla soddisfazione delle attese degli shareholder, ma è chiamata, altresì, a rispondere alle complesse aspettative e specifiche richieste di carattere etico-sociale che la società richiede.

La lungimiranza degli studi di economia sostenibile riguarda il ruolo della qualità delle relazioni aziendali, anche sulla base di riscontri empirici, quale fattore di successo duraturo e di contenimento del rischio d'impresa. Dopo una prima fase di focalizzazione sugli aspetti rilevanti della responsabilità sociale, gli studi economico-aziendali hanno enfatizzato come solamente le imprese protese all'attuazione congiunta di obiettivi sociali, ambientali ed economici, creano le migliori condizioni per continuare ad operare in una prospettiva di medio lungo periodo. In altri termini, l'efficace realizzazione degli obiettivi socio-ambientali

contribuisce a generare le condizioni per il miglioramento delle performance economiche nel tempo. Tale teoria ha indubbiamente contribuito alla diffusione della responsabilità sociale d'impresa, sebbene i numerosi e frequenti scandali aziendali evidenzino come ci si trovi tuttora lontani dalla piena affermazione dei principi di etica comportamentale.

Molte imprese, per molto tempo, hanno reputato le risorse spese nel dichiararsi sostenibili, non un investimento funzionale al mantenimento di un vantaggio competitivo (come in realtà si è dimostrato essere), bensì un costo da sostenere perché funzionale ad implementare determinate strategie di marketing dirette a creare specifici vantaggi competitivi nel breve periodo.

In vari casi hanno prevalso aspetti formali di accountability finalizzati a dimostrare l'assunzione di comportamenti virtuosi, spesso non accompagnati dalla condivisione dei principi di responsabilità, ovvero diretti a nascondere – talora fraudolentemente – comportamenti poco rispettosi degli stakeholder. In proposito, è sufficiente fare riferimento agli scandali societari che si sono susseguiti anche in questo inizio di secolo, per citarne alcuni Parmalat, Ergon, British Petroleum, Barclays e Volkswagen. Tali scandali si associano alla frequente divergenza tra comportamenti aziendali, principi condivisi a livello globale, modificazioni normative e nei sistemi di controllo esterno.

Le imprese dovrebbero condividere e conoscere i vantaggi, anche in termini economici, derivanti dall'adozione di strategie responsabili, incentrate su obiettivi di sostenibilità. Anche in assenza di una piena condivisione dei principi, ad ogni modo, gli operatori economici dovrebbero rendersi conto dei rischi e dei costi potenziali connessi alla non sostenibilità, data la sempre maggiore regolamentazione ed i sempre più frequenti e attenti controlli esterni su prodotti e processi.

A dimostrazione di quanto sopra affermato, l'analisi si è soffermata sullo scandalo Dieselgate Volkswagen, che ben si presta ad evidenziare come l'assunzione di comportamenti socialmente poco responsabili generi conseguenze economiche negative che coinvolgono tutti gli stakeholder e, in primo luogo gli shareholder che

vedono diminuita la redditività e il valore del proprio investimento in capitale di rischio.

Il caso Dieselgate Volkswagen costituisce uno sfortunato, ma lampante esempio per analizzare e comprendere l'importanza di adottare una strategia di sviluppo sostenibile. La violazione dei principi etici, peraltro dichiarati, ha determinato una crisi senza precedenti del primo produttore automobilistico al mondo, con evidenti conseguenze in termini di performance economiche attuali e prospettiche.

Sebbene tuttora lontano dal concludersi in termini di effetti negativi, lo scandalo si è tradotto in un risultato economico di periodo estremamente negativo, in una diminuzione significativa del valore borsistico del titolo aziendale e, soprattutto nel mercato statunitense, in una diminuzione del numero di veicoli venduti.

Lo scandalo Dieselgate ha messo in discussione la sopravvivenza della prima casa automobilistica al mondo, il cui futuro, oggi, sembra essere legato alla capacità di rilanciare la credibilità del proprio brand e di riconquistare la fiducia dei propri clienti tramite l'implementazione di una strategia sostenibile: diventare il leader mondiale nella eco-mobility, così come dichiarato dall'attuale CEO Muller "il futuro di Volkswagen è la sostenibilità e l'eco-mobility".

L'auspicio è che lo scandalo Volkswagen diventi un insegnamento utile a comprendere le strette interrelazioni tra obiettivi economici e socio-ambientali, tra gestione responsabile del business aziendale e rischio d'impresa.

Sicuramente le istituzioni svolgeranno un ruolo decisivo per promuovere tale cambiamento. A tal proposito, si segnala positivamente come molte istituzioni finanziarie, nazionali e sovranazionali (l'Unione europea su tutte) si stiano muovendo da tempo in questa direzione promuovendo *best practices*, raccomandazioni e normative volte a valorizzare il sistema dei controlli, la comunicazione non finanziaria, la trasparenza e il coinvolgimento degli stakeholder. Tuttavia, l'adozione di una condotta responsabile, per definizione, va al di là degli obblighi di legge e, in ogni caso, costituisce una scelta volontaria. Pertanto, nonostante gli sforzi delle istituzioni, l'adozione di una strategia di sviluppo sostenibile dipenderà unicamente dalla capacità da parte dell'impresa di realizzare un cambiamento culturale nel modus operandi. Professori, ricercatori e

studiosi hanno il dovere e l'obiettivo di promuovere la cultura della sostenibilità affiancando l'attuale classe dirigenziale in questa delicata fase di passaggio e soprattutto formando, fin dalle aule universitarie, la futura classe manageriale.

La responsabilità sociale d'impresa non è una minaccia, ma è l'occasione per rilanciare un sistema industriale innovativo, moderno e con maggiori prospettive di sopravvivenza e crescita.

Bibliografia

- Arrigo E., *Corporate Responsibility and Hypercompetition: The Ikea Case*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it), 2005, n.2.
- Arrigo E., *Il codice di condotta: uno strumento di governance*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2006, n.1.
- Barney J.B., Hansen M.H., *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, Strategic Management, 1994, Vol. 17, No. 1.
- Beretta Zanoni A., *Le relazioni con gli stakeholder e gli obiettivi istituzionali di impresa. Un approccio strategico*, in Freeman R., Rusconi G., Dorigatti M., Teoria degli stakeholder, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Bertolini S., Castoldi R., Lago U., *I codici etici nella gestione aziendale: l'introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.
- Bosetti L., *Corporate governance e mercati globali*, FrancoAngeli, 2011.
- Brondoni S.M., *Economia d'impresa globale e dinamiche competitive*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2005, n.1.
- Brondoni S.M., *Global Markets and Market-Space Competition*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2002, n. 1.
- Brondoni S.M., *Market-Driven Management, Competitive Space and Global Network*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), 2008, n. 1.
- Brondoni S.M., *Network Culture, Performance & Corporate Responsibility*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2003, n. 1.
- Brondoni S.M., *Patrimonio di marca e gestione d'impresa*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2000, n.1.
- Brown S.J., Warner J.B., *Measuring security price performance*, Journal of Financial Economics, 1980.
- Carroll A.B., *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, 1979, 4.

Cavaliere E., *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), 2007, n.2.

Chandler A. D., *Strategy and structure*, MA: Mit Press, Cambridge, 1962.

Chaney P., Philipich L., *Shredded reputation: The cost of audit failure*, *Journal of Accounting Research*, 2002.

Corrado C.J., *Event studies: A methodology review*, *Accounting & Finance*, 2001.

Davenport C., Ewing J., *VW is said to cheat on diesel emissions; U.S. to order big recall*, *The New York Times*, 18 September 2015.

Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, *California Management Review*, Spring 1960, vol.2, n.3.

De Colle S., Sacconi L., *Il codice etico come strumento di gestione delle relazioni con gli stakeholder*, AA.VV., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Milano, 2005.

Di Toro P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993.

Eccles R., Serafeim G., *The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy*, *Harvard Business Review*, 2013.

Esty D., Winston A., *Green to Gold: How Smart Companies use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage*, John Wiley publisher, New York, 2008.

Ewing J., *Researchers who exposed VW gain little reward from success*, *The New York Times*, 24 July 2016.

Fama E.F., *Efficient capital markets: a review of theory and empirical work*, *The Journal of Finance*, 1970.

Ferrari L., Renna S., Sobrero R., *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, 2009.

Fiori G., Tiscini R., di Donato F., *Corporate governance, evoluzione della normativa ed informazione esterna d'impresa*, D. M. Salvioni (a cura di), *Corporate Governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Fracarolli Nunes M., Lee Park C., *Caught red-handed: The cost of the Volkswagen Dieselgate*, *Journal of Global Responsibility*, 2016.

Frederick W.C., *The Growing Concern over Business Responsibility*, California Management Review, Summer 1960, vol.2, n.4.

Freeman R.E., Martin K., Parmar B., *Stakeholder Capitalism*. Journal of Business Ethics, 2007.

Freeman R.E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

Gnecchi F., *La comunicazione integrata di Corporate Governance*, in Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), Milano, 2006, n. 1.

Greening D., Turban D., *Corporate social performance as a competitive advantage in attracting quality working force*, Business & Society, 2000.

Handy C., *What's Business For*, Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2003.

Jensen M., Meckling W., *Theory of the firm: Managerial behavior, Agency costs and Ownership structure*, Journal of Financial Economics.

Kaplan R., Mikes A., *Managing risks. A new Framework*, Harvard Business Review, 2012.

Kollewe J., *Volkswagen emissions scandal – timeline*, The Guardian, 10 December 2015.

Kottasova I., *7 of the biggest corporate scandals*, CNN Money, 14 October 2015.

Lambin J.J., *Rethinking the Market Economy*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2014, n. 2.

Laszlo C., *The sustainable company: how to create lasting value through social and environmental performance*, Island Press., Washington DC, 2003.

Löhr J., *Has 'made in Germany' badge been harmed by the Volkswagen scandal?*, The Guardian, 2 November 2015.

Löhr J., *VW scandal pushes diesel cars into the slow lane*, The Guardian, 5 December 2015.

Matten D., Crane A., *Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization*, Academy of Management Review, 2005.

Mauri D., *Un rendiconto sostenibile*, Equilibri, 2002.

Mincuzzi A., *La sostenibilità diventa un business*, Il sole 24 ore, 12-07-2003.

Molteni M., *L'impresa tra competitività e responsabilità*, Impresa e Stato, 2003.

Murphy P.E., *An evolution: corporate social responsiveness*, University of Michigan Business Review, 1978.

Nelse R.M., Belkin P., Mix D.E., *Greece's Debt Crisis: Overview, Policy Responses, and Implications*, CRS, Report for Congress, 18 agosto 2011.

Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1975.

Perrini F., Vurro C., *Sostenibilità aziendale, risorse immateriali e vantaggio competitivo*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2010, n.2. www.unimib.it/symphonya

Pilotti L., Rullani E., *Corporate Governance e società della conoscenza*, in *Atti del Convegno annuale di Sinergie, L'evoluzione del capitalismo tra teoria e prassi: proprietà, governance e valore*, Seconda Università di Napoli, Capua, 26-27 ottobre 2006

Porter M., *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, dicembre 2006.

Prandi P., *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, 2010.

Riolo F., *Etica degli affari e codici etici aziendali*, Edibank, Milano, 1995.

Przychodzen J., Prychodzen W., *Corporate Sustainability and Shareholder Wealth*, *Journal of Environmental Planning and Management*, 2012.

Sacchettoni M., *Il codice etico, il codice di condotta: carta di valori o norme non condivise?*, in Felici G. (a cura di), *Dall'etica ai codici etici. Come l'etica diventa progetto d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Salvioni D.M., Bosetti L., *Corporate Governance Report and Stakeholder View*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2006, n. 1.

Salvioni D.M., *Corporate Governance and Global Responsibility*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2003, n. 1.

Salvioni D.M., *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

- Salvioni D.M., Gennari F., *Corporate Governance, Ownership and Sustainability*, Corporate Ownership & Control, Winter 2016, Vol. 13, Issue 2.
- Salvioni D.M., *Global Corporations, Intangible Assets and Internal Control*, in Symphonya. Emerging Issues in Management, 2010.
- Salvioni D.M., *Governance, risk management and business effectiveness in global firm*, in Tipuric D., Dabic M. (eds.), Access Press UK, Darwen, 2012.
- Sciascia M., *L'autoregolazione dei comportamenti delle imprese tra etica e diritto: il Codice Etico*, Working Paper.
- Smith A., *The Wealth of Nation*,
- Steurer R., Langer M.E., Konrad A., Martinuzzi A., *Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: Theoretical Exploration of Business–Society Relations*, Journal of Business Ethics, 2005.
- Valentine S., Fleischman G., *Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Societal Diversity*, Journal of Business Ethics, vol. 40, n. 4, 2002.
- Vitervo A., Cisotta R., *La crisi del debito sovrano e gli interventi dell'UE: dai primi strumenti finanziari al Fiscal Compact*, Il diritto dell'Unione Europea, 2012, n.2.
- Weigelt K., Camerer K., *Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications*. Strategic Management Journal, 9, 1988.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano, 1956.