

**Marialuisa Saviano - Silvia Cosimato - Mattia Lettieri**

# **Dalla responsabilità sociale d'impresa all'impresa sostenibile**

**Schemi interpretativi e approcci operativi**



**G. Giappichelli Editore**

## PRESENTAZIONE

Nel lontano 1916, Clark, nel lavoro *The Changing Basis of Economic Responsibility*, e dieci anni dopo, Donham, nell'articolo del 1927 *The Social Significance of Business*, tracciano con lungimiranza quella che sarebbe diventata una delle più rilevanti criticità dell'agire delle imprese: la responsabilità sociale. Si avvia così una lunga e sempre attuale riflessione sul ruolo delle imprese nella società e sulla necessità che rispondano o, meglio, siano responsabili della propria condotta.

Il 'rispondere' della propria condotta, in realtà, riconduce a una interpretazione comune del concetto di responsabilità legata alla derivazione del termine dal latino *responsum* (supino di *respondere* «rispondere»), inteso come «che può essere chiamato a rispondere di certi atti» (Vocabolario Treccani). Così inteso, il termine è, indubbiamente, pienamente in linea con l'interpretazione, comune nel contesto imprenditoriale e manageriale, che lo riconduce al concetto di *accountability*, dove assume il senso del 'dar conto' di ciò che si fa.

D'altra parte, estendendo l'interpretazione del significato legato all'etimologia del termine a una più ampia e generale visione di matrice filosofica, il concetto di responsabilità assume un significato più profondo, foriero di implicazioni ben più ampie rispetto alla logica di *accountability*. Abbagnano, infatti, nel *Dizionario di filosofia* edito dall'Utet nel 1971, la definisce come la «possibilità di prevedere le conseguenze del proprio comportamento e correggere lo stesso sulla base di tale previsione». L'accento è, dunque, posto sulla possibilità di prevedere le conseguenze del proprio comportamento e, cosa ancora più importante, di correggere il proprio comportamento sulla base della possibile previsione. L'attenzione si sposta, quindi, dal *prima* al *dopo* che l'atto è compiuto, con un portato interpretativo di grande rilievo nel mondo dell'impresa e delle organizzazioni sociali, che riconduce a un'ottica del 'prevenire' le possibili conseguenze o ricadute negative di una propria potenziale condotta, evidentemente consapevole. La possibilità di prevedere implica, infatti, una consapevolezza possibile e, quindi, necessaria delle proprie azioni; ed è proprio tale consapevolezza, evidentemente presunta, che getta le basi della responsabilità. Così inteso, il concetto di re-

sponsabilità imprime all'agire imprenditoriale una connotazione più ampia e profonda di necessaria consapevolezza del ruolo delle imprese e, più in generale, delle organizzazioni nella società, il cui impatto va ben oltre la sfera del funzionamento economico.

In tale più ampia prospettiva sociale, Gond e Moon (2011) chiariscono la necessità di distinguere tra l'aspettativa che l'organizzazione sia responsabile nei confronti della società, nel senso di *accountability*, e l'indirizzo manageriale proprio dell'organizzazione, inteso come volontà di compensazione delle esternalità negative e, più ampiamente, di contributo al benessere sociale. È proprio nel concetto di benessere sociale (Keyes, 1998), oggi esteso dall'ISTAT a intendere un 'Benessere Equo e Sostenibile' (BES) – quindi un benessere che include la prospettiva ambientale della sostenibilità, oltre che quella sociale –, che si realizza quel necessario cambiamento paradigmatico che vede le imprese protagoniste dell'auspicata transizione verso la sostenibilità. Un cambiamento paradigmatico che va ben oltre la prospettiva della *Responsabilità Sociale di Impresa* e che, rispetto alla stessa *Teoria degli Stakeholder*, impone non solo e non tanto un'estensione del campo delle responsabilità, ma una vera e propria nuova concezione multi-prospettica dell'impresa che svolge il suo ruolo nell'economia, nella società e nell'ambiente includendo tali prospettive nel proprio essere sistema *vitale*. Un cambiamento paradigmatico che incide non solo e non tanto sul business model, ma più profondamente sul sistema dei valori guida dell'agire d'impresa.

È in tale ampia prospettiva che il Volume ripercorre, nel Capitolo Primo, l'evoluzione del concetto di *Responsabilità Sociale d'Impresa* per approdare, nel Capitolo Secondo, a una nuova visione di *Impresa sostenibile* attraverso un cammino interpretativo che, progressivamente, arricchisce il quadro di riferimento di modelli, prospettive e approcci, trovando nella visione sistemica e, in particolare, nell'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, una solida guida interpretativa, necessaria a cogliere la rilevanza e la portata del cambiamento richiesto. In tal senso, il lavoro può rappresentare un utile riferimento per lo studioso che voglia, in particolare, comprendere come si realizza il cambiamento paradigmatico che conduce a incorporare la prospettiva di sostenibilità nell'impresa, e conoscerne i fondamenti teorici.

Non trascurando la necessità di passare dalla filosofia all'operatività (Golinelli & Volpe, 2012), il Volume fornisce, nel Capitolo Terzo, un quadro di riferimento essenziale di modelli, approcci e strumenti operativi dell'impresa orientata a realizzare, misurare e rendicontare la sostenibilità. Tale ultima parte del lavoro ne concretizza l'interesse non solo per lo studioso ma anche per il mondo manageriale e professionale che vive ogni giorno l'operatività dell'impresa.

D'altra parte, il Volume, nel suo complesso, guarda a un lettore che sia interessato a sviluppare una visione unitaria dell'impresa e del suo cammino verso la sostenibilità il cui approdo, tutt'altro che definitivo, intreccia in modo coerente prospettive filosofico-interpretative e indirizzi pratico-realizzativi. Una visione dalle solide basi che affonda le proprie radici nel pensiero sistemico.

Salerno, settembre 2020

Marialuisa Saviano



## Capitolo Primo

# LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: ORIGINI ED EVOLUZIONE

**Sommario:** 1.1. La Responsabilità Sociale d'Impresa. – 1.1.1. Origini ed evoluzione. – 1.1.2. Alcuni approcci e definizioni. – 1.1.3. RSI e Stakeholder Theory. – 1.1.4. La *Triple Bottom Line*. – 1.1.5. Il valore condiviso. – 1.2. Le organizzazioni socialmente responsabili. – 1.2.1. Caratteristiche e finalità. – 1.2.2. Responsabilità sociale e strategie d'impresa. – 1.3. Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa tra *compliance* ed etica alla Sostenibilità d'impresa. – 1.3.1. Verso un approccio proattivo alla RSI. – 1.3.2. Politiche, misure e azioni europee. – 1.3.3. L'etica della responsabilità. – 1.3.4. Sostenibilità d'impresa e competitività. – 1.3.5. Sviluppo sostenibile, RSI e Sostenibilità d'impresa. – 1.3.6. La creazione di valore sostenibile.

## 1.1. La Responsabilità Sociale d'Impresa

### 1.1.1. *Origini ed evoluzione*

Sin dalle origini, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è stato oggetto di un fervente dibattito che ha coinvolto il mondo accademico, politico e imprenditoriale a vari livelli (Danilovic *et al.*, 2015), nel tentativo di fornirne un inquadramento e una definizione quanto più chiara e condivisa possibile. Tale esigenza nasce dall'attenzione che sin dalla metà del secolo scorso e poi con insistenza crescente nel corso del tempo è stata dedicata ad un concetto che, soprattutto per quanto attiene alla prospettiva ambientale, è divenuto in breve tempo ampiamente diffuso a vari livelli della società civile.

Fu proprio in quel periodo che la locuzione 'Responsabilità Sociale d'Impresa' (o *Corporate Social Responsibility*) iniziò a essere associata alla tendenza in atto nel mondo imprenditoriale, che spingeva un numero via via

crescente di organizzazioni imprenditoriali a valorizzare, accanto ai tradizionali obiettivi economici, obiettivi di natura più ampia, attinenti all'etica, alla morale, alla trasparenza, all'efficienza nell'attività imprenditoriale (Camilleri, 2017). La tendenza in atto condusse ad associare la RSI non solo alla filantropia d'impresa, ma anche ai principi al cuore della teoria della *stewardship*<sup>1</sup> e alla cosiddetta etica *d'impresa*<sup>2</sup>, rendendo alquanto difficile lo sviluppo di una definizione chiara e condivisa.

Le origini del concetto in esame vanno fatte risalire ai primi decenni dello scorso secolo, periodo in cui diversi studiosi, primo fra tutti Abrams (1951), orientarono le proprie riflessioni alla 'responsabilità' che la proprietà aziendale e, di riflesso, i manager avevano nei confronti dei propri impiegati, dei clienti e, più in generale, dell'opinione pubblica nel suo complesso.

Alla fine degli anni '50 dello scorso secolo, gran parte delle imprese statunitensi non apparteneva più a individui singoli o a specifiche compagini familiari, e si virava verso forme di azionariato diffuso, la cui gestione aveva fatto emergere non pochi interrogativi relativi agli interessi che tali imprese avrebbero dovuto perseguire, ovvero quelli dei soli azionisti o quelli più ampi e variegati della comunità di cui erano parte. Nel riflettere sulla natura degli interessi aziendali, studiosi come Levitt (1958) e Friedman (1962) assunsero una posizione quanto mai netta, considerando la responsabilità d'impresa come esclusivamente diretta a massimizzare la ricchezza prodotta nell'interesse della proprietà aziendale e degli investitori.

Assumendo la prospettiva tipica degli studi imprenditoriali, nell'interpretare la RSI, Druker (1984) ne offrì una lettura differente, considerandola una delle modalità con cui i problemi di natura sociale potevano essere af-

---

<sup>1</sup> La *Stewardship Theory* si fonda sull'assunto che i manager tendono ad essere motivati ad agire nell'interesse della proprietà aziendale, adottando comportamenti di natura cooperativa. Ciò non comporta solamente una corrispondenza o, meglio, un allineamento degli interessi del proprietario (*principal*) e del manager (*agent*), quanto piuttosto l'esistenza di una relazione diretta tra il successo del primo e la soddisfazione del secondo. Si vedano: Donaldson *et al.*, 1991; Davis *et al.*, 1997.

<sup>2</sup> Se Sacconi (1991, p. 89) definisce l'etica d'impresa "l'applicazione di valutazioni, valori e ragionamenti morali all'attività delle organizzazioni aziendali", Sciarelli (2007, p. 36) la collega a "i comportamenti aziendali indotti dai comportamenti etici individuali dei membri dell'organizzazione", affermando, inoltre, che essa si configura come "un tipo particolare di etica, che necessariamente si discosta da quella assolutistica o kantiana per assumere contenuti più pragmatici, idonei a contemperare finalità sociali ed economiche". Si vedano: Sacconi, 1991; Sciarelli, 2003, 2007. Sul punto è interessante la prospettiva di Barile che distingue tra un'etica dell'impresa rispetto a un'etica nell'impresa. Cfr. Barile, 1994 e Barile *et al.*, 2008.

frontati per ottenere benefici economici, assicurando, al tempo stesso, buoni tassi di occupazione e, più in generale, ricchezza diffusa. Le considerazioni dell'Autore posero, inoltre, l'accento sull'influenza esercitata in tal senso dalle finalità imprenditoriali, ovvero dalla volontà della proprietà, del governo e degli individui che agiscono al suo interno di perseguire obiettivi specifici attraverso lo svolgimento di attività altrettanto specifiche. Tali considerazioni focalizzano l'attenzione sul dualismo esistente tra le finalità che caratterizzano, per esempio, la proprietà e gli azionisti e gli interessi di una comunità più ampia, di cui essi, tuttavia, fanno parte (Drucker, 1984).

Nel corso degli ultimi decenni del XX secolo, il concetto di RSI è stato oggetto di ulteriori approfondimenti. Infatti, nonostante l'attenzione di gran parte degli studiosi di discipline economiche continuasse ad essere focalizzata sul ruolo e sulle finalità della proprietà aziendale e degli azionisti (Friedman, 1962; Friedman, 1970), altri studiosi, tra cui Freeman (1984), orientarono le proprie riflessioni teoriche all'analisi dell'influenza che i diversi gruppi di stakeholder, per il tramite delle loro stesse attività, potevano avere sulla RSI. In quest'ottica, la responsabilità sociale fu considerata da Frederick (1986) come un concetto, o un principio piuttosto, caratterizzato da una dimensione tanto morale, quanto normativa, mentre altri economisti la considerarono una sorta di giustificazione economico-razionale alla condotta aziendale corretta o al cosiddetto "far bene" (*doing good*) (Hamilton e Statman, 1993).

Ad attrarre l'attenzione degli studiosi fu anche la dimensione etico-normativa al cuore della RSI. In tal senso, Carroll ebbe modo di evidenziare come l'attività d'impresa, per sua natura, dovrebbe tendere a sviluppare un forte *commitment* nei confronti della società e delle problematiche che la caratterizzano (Carroll, 1979). A fronte di ciò, quindi, le imprese dovrebbero sentirsi, in qualche modo, obbligate a partecipare alle attività economiche, legali, etiche e filantropiche, così come richiesto, ai tempi, da specifiche organizzazioni e movimenti di matrice sia ambientalista sia politico-sociale (Drucker, 1984; Epstein, 1989; Bernaz, 2013). Con il passare del tempo, in ambito anglosassone, ebbe modo di affermarsi un'attenzione crescente alle attività di natura filantropica e al principio di *stewardship* (Varadarajan e Menon, 1988). In tal senso, Schwartz e Carroll (2003) interpretarono la RSI come una sorta di misura relativistica delle aspettative economiche, sociali, legali, etiche e discrezionali di cui la società, in un determinato momento storico, dovrebbe farsi portavoce nei confronti delle organizzazioni imprenditoriali.

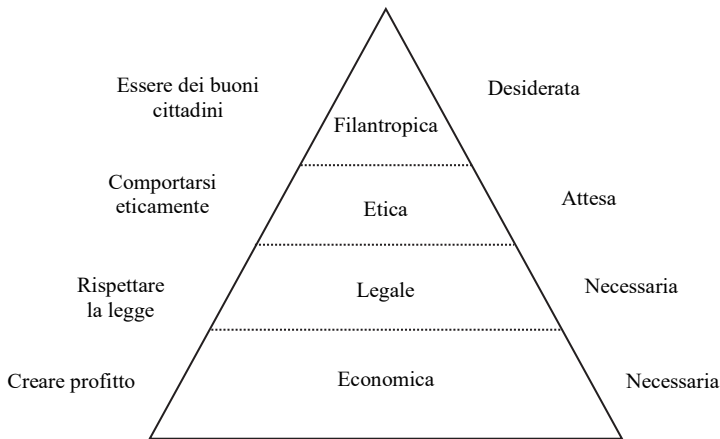
Carroll (1991), per meglio chiarire la natura della RSI, sviluppò un modello, a forma piramidale, attraverso cui si propose di spiegare in maniera dettagliata e chiara gli obblighi che le imprese hanno nei confronti della so-



cietà. L'Autore pose alla base del proprio modello la “responsabilità economica”, seguita dalla “responsabilità legale”, ossia la necessità di rispondere e rispettare leggi e regolamenti, dalla “responsabilità etica”, relativa agli obblighi morali di cui le imprese sono portatrici nei confronti dei propri stakeholder, e, infine, dalla “responsabilità filantropica”, quale complesso di attività svolte a beneficio della comunità o di parte di essa (Freeman 1984; Carroll, 1991).

Assumendo una prospettiva più ampia, Porter e Kramer (2006) considerarono la responsabilità sociale una vera e propria fonte di opportunità, d'innovazione e di vantaggio competitivo. Essi, infatti, rifletterono, principalmente, sul numero crescente di imprese che, sebbene appartenenti a settori diversi, si erano aperte all'inserimento di principi di ordine sociale all'interno delle proprie *value proposition* (Porter and Kramer, 2006). In tal senso, vale citare l'esempio della multinazionale *Unilever*, che, nel tentativo di rispondere in maniera integrata tanto ai bisogni economico-finanziari, quanto a quelli sociali delle generazioni correnti, è divenuta pioniera nello sviluppo di prodotti, packaging e sistemi distributivi pensati per rispondere anche alle esigenze e ai bisogni delle fasce di popolazione più svantaggiate.

**Figura 1.1. – La piramide della Corporate Social Responsibility**



Fonte: adattata da Carroll, 1991, p. 65.

Nel corso del tempo, l'approccio alla RSI è stato orientato, a livello globale, a fornire risposte valide e credibili alle critiche mosse da specifici

gruppi di pressione, sfociando molto spesso in una sorta di reazione difensiva finalizzata a risolvere, nell'immediato, crisi di natura economica, sociale, umanitaria o ambientale. Si tratta in questo caso di attività palliative, che spesso hanno condotto e, tuttora conducono, a fenomeni di *greenwashing*<sup>3</sup>, ovvero attività finalizzate ad ottenere consenso attraverso il ricorso massivo al marketing e, in particolare, alla comunicazione, prive di valore strategico e, talvolta, di veridicità (Mahoney *et al.*, 2013; Aggarwal e Kadyan, 2014).

Con l'avvento del XXI secolo, fenomeni quali la globalizzazione, il repentino e sostenuto sviluppo tecnologico, la crisi economico-finanziaria che ha colpito le economie avanzate nei primi anni del secolo, hanno esercitato un'influenza crescente sul modo in cui governi e imprese approcciavano tanto le attività di business, quanto le responsabilità ad esse collegate. In questo periodo, alcune imprese hanno mostrato una tendenza all'espansione geografica e alla delocalizzazione di parte delle proprie attività produttive in paesi caratterizzati da leggi e standard meno stringenti in termini di tutela dei diritti sociali e dell'ambiente, mentre altre hanno scelto di andare oltre la mera osservanza del dettato normativo e degli standard di condotta, adottando una prospettiva di eticità e trasparenza e incorporando i principi della RSI nelle proprie strategie. Tale condotta risponde a quanto sostenuto da Moon, Anastasiadis e Viganò, i quali ritengono che la RSI fondi le proprie basi sul contributo che le imprese sono disposte a offrire per risolvere problematiche di natura sociale, ambientale ed etica, andando oltre la mera conformità alle leggi e agli standard vigenti a livello sia nazionale sia internazionale (Moon *et al.*, 2009).

Più recentemente, la RSI è stata considerata una sorta di driver dello sviluppo socioeconomico internazionale (Falck e Heblich, 2007; Porter e Kramer, 2011; Camilleri, 2016), essendo ritenuta in grado di orientare le attività di organizzazioni imprenditoriali e individui al raggiungimento di obiettivi e risultati che vanno oltre il profitto, fino ad includere obiettivi di natura sociale, ambientale, culturale e filantropica. A supporto di tale tendenza una serie di studi e ricerche (McWilliams *et al.*, 2006; Ameer e Othman, 2012; Wang *et al.*, 2016) in cui viene dato risalto all'influenza positiva che la RSI può avere sulle attività di business in termini di performance, opportunità strate-

---

<sup>3</sup> Il termine *greenwashing* rimanda a quell'insieme di attività comunicative intenzionalmente fuorvianti o ingannevoli, tese a fornire ai clienti e all'opinione pubblica più in generale false informazioni in merito all'impatto ambientale e sociale delle attività svolte da una specifica organizzazione imprenditoriale. Si vedano: Choice, 2010; Nyilasy *et al.*, 2014; Siano *et al.*, 2017.

giche, benefici finanziari e operativi (Porter e Kramer, 2006). In tal senso, l'azione di governi, attivisti e media ha contribuito a mantenere viva l'attenzione dell'opinione pubblica sulle conseguenze che le attività d'impresa possono avere sulla società e sull'ambiente, spingendo, quindi, a valutare e classificare le imprese anche in base al modo in cui esse 'esercitano' e gestiscono la responsabilità sociale, nonché alle strategie in cui essa è stata incorporata (Cordeiro e Tewari, 2015). Tale tipologia di azioni è nota anche come *stakeholder activism*<sup>4</sup>.

#### LA COLLABORAZIONE TRA UNILEVER E GREENPEACE

Unilever (UI), multinazionale britannico-olandese che possiede circa 400 dei marchi più diffusi nei settori del food & beverage, dei prodotti per la cura della persona e l'igiene domestica (es. Dove, Mentadent, Sunsilk, Cif, Coccolino, etc.), impiega a livello globale circa 171.000 persone e vende i propri prodotti in più di 190 paesi. La multinazionale ha nel tempo rafforzato i propri valori aziendali anche grazie alla produzione e alla commercializzazione di prodotti pensati per migliorare la salute e l'igiene dei propri clienti, caratterizzati da un forte orientamento etico, che ha portato la compagnia a considerare il successo come frutto della capacità di agire rispettando i più alti standard di comportamento nei confronti dei dipendenti, dei consumatori, della società e dell'ambiente di cui è parte e in cui opera (Unilever, 2013b). La compagnia è da sempre molto attiva in ambito sociale ed ambientale, dedicando investimenti ed attività a supporto di campagne sociali e della diffusione di pratiche sostenibili. In un'ottica del genere, Unilever ha acquisito brand sostenibili come *Ben e Jerry's Ice Cream*, mentre tra le campagne e le iniziative di RSI rientra quella denominata *Omo Dirt is Good* dedicata alla promozione dell'igiene personale e della salute.

L'impegno profuso da Unilever in iniziative socialmente responsabili l'ha spinto a contribuire alla ricerca di un olio di palma sostenibile. In qualità di uno dei maggiori acquirenti di tale ingrediente, la cui fornitura proviene principalmente da Malesia e Indonesia, e consapevole degli effetti ambientali devastanti associati alla deforestazione, Unilever ha sviluppato le "Linee guida per le buone pratiche agricole per la produzione

---

<sup>4</sup> L'evoluzione della RSI è stata favorita e supportata anche dalla crescente partecipazione e coinvolgimento attivo degli stakeholder, aperti e disposti a prendere parte in maniera attiva ad iniziative e progetti socialmente responsabili. Un esempio in tal senso viene dalla pressione che numerose comunità online hanno esercitato su McDonald's in termini di rispetto e tutela dell'ambiente, rispetto dei diritti umani e degli animali. Cosa che ha spinto la multinazionale a prendere parte e ad organizzare varie attività di RSI, tra cui la redazione di report di sostenibilità, la partecipazione attiva ad iniziative sponsorizzate da organizzazioni come *Greenpeace*, *WWF* o *Amnesty International*, supportate da piattaforme di comunicazione digitale capaci di favorire la partecipazione e il coinvolgimento attivo degli stakeholder. Queste attività hanno, solitamente, il vantaggio di migliorare tanto la reputazione, quanto l'immagine aziendale.

di olio di palma” e partecipato tra i membri fondatori alla Tavola rotonda sull’olio di palma sostenibile (RSPO) nel 2004 (Unilever, 2013).

Quella appena riportata è solo una delle iniziative socialmente responsabili avviate dalla corporation, che agisce in tal senso non solo in prima persona, ma estende tali pratiche anche alla propria catena di fornitura in modo da orientare alla responsabilità sociale ed all’etica tutte le attività svolte in prima persona, nonché da fornitori e partner. Tuttavia, un rapporto pubblicato da Greenpeace nel 2008 ha evidenziato che Unilever potrebbe e dovrebbe fare ancora di più. Infatti, in tale rapporto è riportato che “i fornitori di olio di palma Unilever stanno bruciando il Borneo” (Greenpeace International, 2008). A tale affermazione seguirono critiche rispetto alla mancanza di leadership di Unilever nelle attività di ricerca e sviluppo di un olio di palma sostenibile, nonché di controllo sulle le pratiche che accompagnano la produzione di tale materia prima e i relativi danni ambientali, primo tra tutti la distruzione dell’habitat naturale in cui vivono animali vulnerabili come gli oranghi (Greenpeace International, 2008). Greenpeace decise, quindi, di lanciare nell’aprile 2008 una campagna basata sull’attivismo sociale, che culminò in proteste nel Regno Unito, Olanda e Italia, supportate dalla diffusione virale online di un video in cui Unilever è pubblicamente attaccata. La crisi reputazionale che derivò da tale iniziativa fu prontamente affrontata dalla multinazionale che nell’arco di due settimane iniziò a collaborare con Greenpeace per contribuire al cambiamento del settore, commissionando, inoltre, autonomamente degli studi e delle ricerche in merito al problema in oggetto che confermarono quanto affermato nel rapporto redatto proprio da Greenpeace (Unilever, 2013). I risultati furono condivisi con i fornitori, cui fu chiesto, in alcuni casi, di cambiare le proprie pratiche, in altri, furono addirittura interrotti i rapporti commerciali fino a quando non sarebbero stati in grado di dimostrare che nessuna delle loro piantagioni stava contribuendo alla distruzione dell’ecosistema naturale.

Fonte: [www.unilever.com](http://www.unilever.com).

### 1.1.2. Alcuni approcci e definizioni

Nonostante la crescente attenzione dedicata, nel corso degli anni, da studiosi di diversa provenienza alla Responsabilità Sociale d’Impresa, il costruito in oggetto manca a tutt’oggi di una definizione chiara e ampiamente condivisa (Dahlsrud, 2008). Ciò sembra essere in buona parte dovuto al fatto che la RSI è stata spesso assimilata a fenomeni di natura alquanto diversa, tra cui l’etica d’impresa (*business ethics*), la filantropia d’impresa, e, in alcuni casi, addirittura, alle politiche ambientali (Khan *et al.*, 2012), concetti che, assieme ad altri direttamente collegati alla RSI, saranno presentati e discussi in quel che segue (Tab. 1.1).

**Tabella 1.1. – Concetti di RSI e principali riferimenti bibliografici**

<b>Concetto di RSI</b>	<b>Riferimenti</b>
<i>Business Ethics</i>	De George (1987); Donaldson (1991); Goodpaster (1991); Donaldson e Dunfee (1994); Crane e Matten (2004); Enderle (2015).
<i>Corporate Citizenship</i>	Carroll (1998); Maignan, Ferrell and Hult (1999); Fombrun, Gardberg and Barnett (2000); Waddock (2004); Matten and Crane (2005); Lin, Tsai, Joe and Chiu (2012); Baumann-Pauly and Scherer (2013).
<i>Corporate Accountability</i>	Van Marrewijk (2003); Waddock (2004); Valor (2005); Dahlsrud (2008); Bernaz (2013); Carroll (1998); Maignan, Ferrell e Hult (1999); Fombrun, Gardberg e Barnett (2000); Waddock (2004); Matten e Crane (2005); Lin, Tsai, Joe e Chiu (2012); Baumann-Pauly e Scherer (2013).
<i>Corporate Social Performance</i>	Frederick (1987); Wood (1991); Swanson (1995; 1999); Carroll (2000); Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Matten e Crane (2005); De Bakker, Groenewegen e Den Hond (2005); Garriga e Melé (2013); Wang e Choi (2013); Jones, Willness e Madey (2014); Hockerts and Moir (2004); Scherer e Palazzo (2007); Surroca, Tribó e Waddock (2010).
<i>Corporate Sustainability</i>	Dyllick e Hockerts (2002); Van Marrewijk e Werre (2003); Salzmann, Ionescu-Somers e Steger, (2005); Steger Ionescu-Somers e Salzmann (2007); Montiel (2008); Visser (2011); Benn, Dunphy e Griffiths (2014); Siano <i>et al.</i> , 2016.
<i>Creating Shared</i>	Value Porter e Kramer (2006); Porter e Kramer (2011); EU (2011); Camilleri (2013); Crane, Palazzo, Spence e Matten (2014).
<i>Stakeholder Engagement</i>	Freeman (1984); Berman, Wicks, Kotha e Jones, (1999); Hillman e Keim (2001); Buysse e Verbeke (2003); Carroll e Buchholtz (2014); Camilleri (2015); Saviano <i>et al.</i> , 2018c.
<i>Stakeholder Theory</i>	Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995); Jones (1995); Rowley (1997); Jensen (2001); Post, Preston e Sachs (2002); Harrison e Wicks (2013); Verbeke e Tung (2013).
<i>Strategic CSR</i>	Burke e Logsdon (1996); Lantos (2001); McWilliams, Siegel e Wright (2006); Porter e Kramer (2006); Jamali (2007); Husted e Allen (2007); Gelbmann (2010); Camilleri (2013); Husted, Allen e Kock (2015).

Fonte: elaborazione a cura degli Autori.

La situazione precedentemente descritta ha determinato, nel tempo, lo sviluppo di una varietà alquanto ampia di concezioni e visioni di RSI, cui si collegano definizioni spesso divergenti (Tab. 1.2).

**Tabella 1.2. – Principali concezioni di Responsabilità Sociale d'Impresa**

Fonte	Concezioni di RSI
Jones, 1980	Obbligo delle imprese nei confronti dei diversi gruppi di stakeholder, che tende ad andare oltre a quanto prescritto dalle leggi e dai regolamenti correnti.
Frederick <i>et al.</i> , 1992	Principio in base al quale le imprese dovrebbero sentirsi responsabili nei confronti dell'ambiente e della società/comunità in cui operano.
Reder, 1994	Modo in cui un'impresa organizza e dirige le attività sia interne sia esterne e l'impatto che esse hanno sull'ambiente esterno.
Woodward-Clyde, 1999	"Contratto" che le imprese sottoscrivono con la società, rispetto al quale una comunità specifica concede loro la licenza di operare, ottenendo in cambio una risposta concreta a determinati obblighi sociali, economici e ambientali.
Khoury <i>et al.</i> , 1999	Relazioni complessive di un'azienda con tutti i suoi stakeholder sociali: clienti, dipendenti, comunità, soci, investitori, governo, fornitori e concorrenti. Le azioni socialmente responsabili possono essere dirette alla sensibilizzazione della comunità, a migliorare le relazioni con i dipendenti, a creare occupazione, tutelare l'ambiente e migliorare le prestazioni finanziarie.
World Business Council for Sustainable Development, 1999	Impegno delle imprese per uno sviluppo economico sostenibile, possibile lavorando con i dipendenti, le loro famiglie e i diversi attori economici può contribuire allo sviluppo sociale internazionale, nazionale e locale.
Marsden, 2001	Comportamento delle imprese nei confronti della società e dell'ambiente e all'impatto che le loro attività hanno su di esse e sull'economia. La RSI è tutt'altro che filantropia, ma riguarda la gestione di tutti gli aspetti positivi e negativi ambientali, sociali e i relativi effetti economici.
Commission of the European Communities, 2001	Presupposto dell'integrazione nelle attività correnti della possibilità di contribuire a risolvere problematiche sociali e ambientali collaborando con i propri stakeholder.
Andersen, 2003	Estensione dell'interesse per le problematiche sociali, dal momento che le imprese vivono e sono parte della società stessa e per tale motivo devono agire nell'interesse delle generazioni presenti e future.
Van Marrewijk, 2003	Attività aziendali volontarie che includono attività economiche, sociali e ambientali.
Moon, Anastasiadis e Viganò, 2009	Contributo che le imprese forniscono alla soluzione di problematiche sociali, ambientali ed etiche.
Ramesh, Saha, Goswami, Dahiya, 2019	Termine utilizzato nelle discipline manageriali per collegare obiettivi di business con valori sociali.

Fonte: elaborazione a cura degli Autori.

Spicca, tra le varie concezioni, quella in base alla quale la RSI è considerata, come evidenziato in precedenza, un approccio che spinge le imprese ad andare oltre la mera *compliance* o rispetto di leggi, regole e standard diretti a regolamentare l'influenza che le azioni di natura imprenditoriale esercitano, a livello sia nazionale sia internazionale, nei confronti della società, dell'ambiente e, finanche, dell'economia (Moon *et al.*, 2009).

A partire dagli anni '50 dello scorso secolo sino ai giorni nostri, i contributi scientifici improntati allo studio della RSI sono cresciuti in maniera alquanto sostenuta, focalizzandosi principalmente sull'individuazione e sull'analisi delle motivazioni di base che hanno spinto e spingono le imprese ad aderire in maniera più o meno partecipativa ad iniziative socialmente responsabili (Lozano, 2015; Dienes *et al.*, 2016). In letteratura, tale partecipazione è stata analizzata e motivata ricorrendo a tre differenti approcci: *normativo*, *strumentale* e *politico*.

L'approccio *normativo*, definito anche morale, etico o ancora orientato al valore, suggerisce che tanto le organizzazioni imprenditoriali, quanto gli individui hanno o dovrebbero avere l'obbligo morale di perseguire non solo i propri interessi, ma anche quelli dei propri stakeholder (Mitnick, 1995; Edward e Willmott, 2013). McWilliams e Siegel (2001) hanno definito l'approccio normativo alla RSI come l'implementazione volontaria da parte delle imprese dei principi al cuore della responsabilità sociale. Tale comportamento tende a spingere le imprese che lo attuano a impegnarsi attivamente nello svolgimento di attività che contribuiscano a far crescere e/o a migliorare il benessere sociale al di là dei propri interessi aziendali.

L'approccio *strumentale* presuppone, invece, che il coinvolgimento nelle attività di RSI si basi sulla convinzione che le performance finanziarie possano trarre giovamento dall'attribuire una visione socialmente responsabile al complesso delle attività d'impresa (Berman *et al.*, 2007; Hoque *et al.*, 2018). Più nel dettaglio, i sostenitori di tale approccio considerano la RSI un insieme di azioni strategiche tese a migliorare in primo luogo la posizione finanziaria delle imprese e, successivamente, a porre rimedio alle problematiche di natura sociale e ambientale in maniera strettamente strumentale e, dunque, quasi fossero un prodotto o un servizio da promuovere. In una simile ottica, Kotler e Lee (2005) hanno considerato questo particolare approccio alla RSI come una sorta di passaggio dall'obbligo alla strategia. Seguendo tale interpretazione, un buon numero di studiosi di marketing, management e *corporate communication* hanno posto l'accento sulla relazione esistente tra "responsabilità" e "performance", considerando, quindi, la RSI una sorta di strumento da utilizzare tanto per incrementare il tasso di vendita di prodotti e servizi (Sen *et al.*, 2006), quanto per accrescere e rafforzare la lealtà e il

supporto dei clienti (Du *et al.*, 2007) in modo da ottenere risultati positivi in termini di performance tanto economiche quanto comunicative (Van Riel e Fombrun, 2007). Assumendo una prospettiva tipicamente orientata al valore, alcuni studiosi di marketing hanno evidenziato come e quanto la RSI possa contribuire allo sviluppo e al successo di nuovi prodotti, servizi o, addirittura, di mercati emergenti, aumentando la produttività e, al tempo stesso, supportando lo sviluppo di specifiche comunità locali (Porter e Kramer, 2006, 2011).

L'ultimo approccio, denominato *politico* è stato oggetto di crescente attenzione da parte del mondo accademico e imprenditoriale a partire dai primi anni del XXI secolo, quando alcuni autori hanno posto l'accento sul fatto che, in un mondo iper-connesso e globalizzato, le imprese e in particolar modo le grandi corporation detengono nei confronti dei propri stakeholder e della società in generale responsabilità di natura non solo economica, sociale e ambientale, ma anche politica (Matten e Crane, 2004; Scherer e Palazzo, 2007; Wettstein, 2012). Nonostante la crescente attenzione dedicata dal mondo accademico all'approccio politico alla RSI, quest'ultimo non sembra essere riuscito a interessare e pervadere le attività aziendali di natura strettamente operativa (Crane *et al.*, 2008; Mäkinen e Kourula, 2012; Scherer *et al.*, 2012).

L'approccio politico alla SRI è stato, recentemente, sintetizzato da Frynas e Stephens (2015), i quali lo hanno associato non solo alle attività socialmente responsabili capaci di esercitare un'influenza politica volontaria o involontaria, ma anche a quelle attività socialmente responsabili influenzate intenzionalmente o meno dell'agire politico. Tale definizione apre a un'ulteriore concettualizzazione, la cosiddetta *corporate citizenship*, che attribuisce alle attività di business un ruolo politico, finalizzato a indirizzare e colmare i cosiddetti vuoti legislativi o regolamentari, causati da standard o norme sociali, economiche e ambientali deboli o insufficienti (Randy Evans e Davis, 2011). Tale approccio, assieme alla RSI di natura politica, fu sviluppato con l'obiettivo di evidenziare il ruolo svolto dalle grandi corporation, per alcuni versi assimilabile a quello svolto dalle istituzioni statali, distinguendolo al tempo stesso da quello loro attribuito dall'approccio strumentale (Matten e Crane, 2005; Crane *et al.*, 2008; Vogel, 2010).

Il principio di *corporate citizenship* è stato, inoltre, utilizzato da alcuni studiosi come strumento analitico, per comprendere meglio tanto i diritti, quanto i doveri dei diversi stakeholder coinvolti nelle politiche aziendali (Sison, 2009). Più nel dettaglio, il concetto in esame fa riferimento all'identità e alle attività che le imprese svolgono all'interno della società, evidenziandone le dinamiche che le rendono assimilabili alle istituzioni sociali (McIntosh *et al.*, 1998; Scherer, 2018). A fronte di quanto evidenziato, emerge che tanto



l'approccio politico alla SRI, quanto la *corporate citizenship* presentano una decisa natura normativa, poiché entrambi hanno incorporato e, dunque, fatto propri valori specifici, la cui esplicitazione ha permesso una riflessione critica in merito all'influenza che l'attività d'impresa può avere ai fini del cambiamento della realtà sociale corrente, analizzando le condizioni attuali, identificando forme ingiustificate di abusi di potere, così come pratiche sociali e istituzioni, e per tale via supportando il percorso individuale verso l'autonomia (Scherer *et al.* 2009, 2016).

Recentemente, è stato sviluppato un nuovo approccio alla RSI, definito di "governance", basato cioè sulla convinzione che la RSI necessiti di una leadership intelligente o saggia, basata sul concetto di saggezza pratica (*practical wisdom*)<sup>5</sup>. Questo approccio fa riferimento alla pratica virtuosa di decidere e di agire in modo non solo etico ed economicamente efficiente, ma soprattutto capace di favorire la creazione di benessere collettivo, anche in situazioni complesse, ambigue e incerte (Roos, 2017).

Gli studiosi di discipline manageriali hanno fornito differenti definizioni di questo particolare approccio. In tal senso, Haufler (2006) lo ha considerato una potenziale nuova forma di governance globale, data dall'insieme dei meccanismi tesi a raggiungere decisioni collettive con o senza la partecipazione del governo, anche quando riguardanti problemi di natura transazionale. Sacconi (2005), invece, ne fornisce una definizione alquanto differente, secondo cui la RSI sarebbe: "un modello di 'governance' allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder" (p. 117). In altre parole, questo approccio propone una visione olistica non solo della corporate governance, ma anche della RSI, considerandola in grado di integrare e bilanciare gli interessi della proprietà e degli shareholder, con quelli propri degli altri gruppi di stakeholder. In sintesi, il focus della RSI sulla governance presuppone che le imprese siano non solo in grado, ma anche disposte a sviluppare un chiaro e deciso orientamento allo sviluppo sociale, alla protezione ambientale, così come al rispetto dei diritti umani fondamentali, possibile a condizione di 'abbracciare' una governance aperta

---

<sup>5</sup> Il concetto di *practical wisdom* è stato definito come la principale ed essenziale virtù attraverso la quale è possibile approcciare la soluzione di problemi di specificità, rilevanza e conflittualità inevitabile, cosa possibile ogni qual volta i punti di forza individuali possono essere tradotti in azioni concrete. Cfr. Schwartz e Sharpe, 2006; Roos, 2017. Per una visione del concetto di *mindful leadership* legata alla prospettiva di sostenibilità, si veda Saviano *et al.* (2018, August).

orientata a (ri)conciliare gli interessi dei vari stakeholder, inquadrandoli in un generale orientamento alla qualità e alla sostenibilità (Bergkamp, 2002; Levy e Kaplan, 2008).

In tempi molto recenti, il dibattito incentrato sulla RSI ha spostato il proprio focus su una serie di problematiche lontane dall'essere risolte, tra le quali rientra il ruolo della governance aziendale nell'assunzione o meno di una condotta socialmente responsabile (Money *et al.*, 2015). In tal senso, sebbene gran parte degli studi abbia evidenziato l'indubbia influenza che l'organo di governo può esercitare sul modo in cui un'intera organizzazione tende a concepire e, dunque, approcciare la RSI, come il modo in cui le imprese influenzano e sono influenzate da fattori contestuali di natura socioculturale (Golinelli, 1998; 2010). In altre parole, ciò pone l'attenzione sull'esistenza di una relazione biunivoca tra l'organo di governo e il contesto in cui esso stesso opera (Golinelli, 2010).

La responsabilità sociale è stata, inoltre, considerata una sorta di approccio strategico innovativo al management, che interessa in maniera trasversale l'intera organizzazione e, per tale ragione, tende ad assumere carattere *sistemico*. Questa visione si propone, quindi, di andare oltre gli approcci tradizionali e spiccatamente normativi alla RSI (Aguinis e Glavas, 2012), evidenziandone non solo la dimensione organizzativa e individuale (Wanvik, 2016), ma anche una dimensione 'sistemica' (Asif *et al.*, 2013), connessa alla necessità di integrare la RSI nelle strategie e nei processi aziendali, nonché alla capacità di conciliare la "retorica" della responsabilità sociale con la "realtà" dei sistemi di governo aziendale.

Le riflessioni emerse dal filone di ricerca in oggetto hanno evidenziato l'esigenza di una grammatica specifica, in grado di veicolare tanto una cultura organizzativa condivisa e responsabile, quanto i valori corrispondenti su cui fondare i susseguenti comportamenti, così che essi influenzino e siano, a loro volta, influenzati da processi aziendali e sociali (Mason e Simmons, 2014). Tali comportamenti dovrebbero, inoltre, essere in grado di orientare le scelte strategiche, così da permettere alle organizzazioni imprenditoriali di rispondere nella maniera più efficace ed efficiente possibile alle necessità e alle richieste dei diversi gruppi di stakeholder (Baumgartner, 2014).

Tra gli studiosi di discipline manageriali che hanno ulteriormente sviluppato le concezioni di RSI, rientrano Freeman, con la Teoria degli Stakeholder, Elkington, con la Triple Bottom Line, e Porter e Kramer, con il concetto di valore condiviso. Tali concezioni saranno presentate e discusse in quel che segue.

### 1.1.3. RSI e Stakeholder Theory

Le riflessioni sul concetto di RSI hanno evidenziato l'esistenza di una serie di responsabilità di cui le imprese sono portatrici nei confronti dei propri stakeholder e, più in generale, della società in cui operano e di cui sono parte attiva. Tali riflessioni hanno orientato il dibattito teorico all'analisi tanto dei punti di contatto quanto delle differenze esistenti tra la RSI e la Teoria degli Stakeholder, nata a metà degli anni '80 dello scorso secolo ad opera di Freeman (1984; 1994). Quest'ultimo, infatti, fornì una definizione più articolata e puntuale della natura delle organizzazioni imprenditoriali e delle relazioni che queste ultime intrattengono con una serie di soggetti (interni ed esterni) interessati a vario titolo allo svolgimento dell'attività d'impresa.

La Teoria degli Stakeholder guarda alle imprese come ad entità che dovrebbero essere non solo disposte, ma anche in grado di gestire in maniera responsabile una rete estesa di relazioni e, dunque, di interessi, rendendo i confini organizzativi quanto più permeabili possibile e, soprattutto, riconoscendo di essere portatrici di doveri specifici nei confronti tutti i gruppi di stakeholder, anche quelli definiti "silenziosi", ovvero le comunità locali e l'ambiente (Freeman, 2001).

Nel corso del tempo, numerosi studiosi hanno focalizzato le proprie attività di ricerca sull'analisi del rapporto esistente tra RSI e Stakeholder Theory, la quale è stata fondata su approcci filosofico-interpretativi talvolta molto diversi. Per esempio, alcuni studiosi hanno raccolto la sfida di integrare la prospettiva etica della responsabilità sociale e l'orientamento manageriale della Teoria degli Stakeholder. Ciò ha ispirato un vivace dibattito sulla natura e i limiti della responsabilità che le organizzazioni imprenditoriali hanno nei confronti della società civile, che, pur non configurandosi come obbligo normativo, emergono dalle aspettative dei diversi interlocutori aziendali.

Partendo da tali considerazioni, alcuni studiosi hanno evidenziato le differenze esistenti tra RSI e Stakeholder Theory, riconducendole principalmente agli obblighi sociali delle imprese, nonché alle responsabilità degli stakeholder nei confronti delle imprese stesse, che, assumendo natura *firm-specific*, contribuiscono a creare valore sociale.

Ne consegue che la Stakeholder Theory ha concorso alla formalizzazione di un nuovo approccio alla responsabilità sociale d'impresa, evidenziando come le esigenze degli azionisti (*stockholder*) non possano essere soddisfatte senza rispondere, in qualche misura, alle esigenze caratteristiche degli altri gruppi di stakeholder. Infatti, anche quando le organizzazioni imprenditoriali tendono a orientare le proprie attività a rispondere in maniera efficace ed efficiente alle esigenze degli azionisti, il successo di tali azioni è in qualche

misura influenzato dal comportamento e dal supporto ottenuto dagli altri stakeholder, cosa che consente di massimizzare il profitto degli azionisti, aumentando, al tempo stesso, il valore prodotto e acquisibile da una platea più ampia di portatori di interesse.

La prospettiva tipica della Stakeholder Theory ha consentito di comprendere meglio la natura strumentale della RSI, le cui attività e i cui sforzi continuano ad essere orientati principalmente al raggiungimento di buone performance economico-finanziarie, fondate sulla definizione di relazioni stabili con gli stakeholder e su alcuni compromessi nella gestione aziendale (Freeman *et al.*, 2010). L'impegno in attività socialmente responsabili è considerato, quindi, da questi ultimi come finalizzato a garantire maggiore evidenza e rilevanza alle implicazioni di natura etica delle attività di business.

Nonostante l'importanza dei progetti di RSI, essi presentano una serie di rischi potenziali direttamente collegati a possibili strumentalizzazioni finalizzate a ottenere, principalmente, benefici reputazionali (Freeman e Phillips, 2002). I rischi in oggetto tendono ad assumere la forma di "costi di agenzia", che emergono quando i manager decidono di investire in attività socialmente responsabili senza ottenere risultati immediatamente visibili, aprendo alla possibilità che emergano non solo altri costi d'agenzia, ma anche una serie di problematiche di ordine morale (*moral hazard*), legate, per esempio, alla conduzione di progetti che solo apparentemente sono a beneficio della società, ma che nella sostanza sono avviati per ottenere vantaggi personali economici e/o d'immagine (Holmstrom, 1988).

Tra i contributi alla conciliazione degli studi sulla RSI e la Stakeholder Theory, rientrano quelli di Mitchell *et al.* (1997), i quali hanno introdotto un modello orientato a classificare gli stakeholder in base al grado d'influenza esercitata o esercitabile sulle attività manageriali e sul loro orientamento sociale. Tale classificazione si basa su una serie di criteri, tra cui *legittimazione, potere e urgenza/criticità* della risposta aziendale, in cui possono essere rintracciati elementi morali, in grado di aprire la strada ad applicazioni di natura normativa. In tal senso, Phillips (2003) ha introdotto il concetto di "legittimità degli stakeholder", identificando le condizioni in base alle quali le rivendicazioni di uno o più gruppi di stakeholder possono essere ritenute legittime.

In anni più recenti, hanno trovato diffusione una serie di modelli teorici fondati sull'*engagement*, ossia sul coinvolgimento degli stakeholder nelle attività aziendali, soprattutto quando esse assumono natura socialmente responsabile. In questo modo, è possibile ridurre i rischi, soprattutto morali, associati a tale tipologia di attività, aumentandone al contempo le opportunità (Phillips, 2013). Tali forme di coinvolgimento si basano sulla possibilità

garantita agli stakeholder di esprimere le proprie opinioni e/o fornire informazioni rispetto alle proprie aspettative, necessità e desideri attraverso strumenti e procedure specifiche.

Nonostante i numerosi tentativi volti a conciliare gli obiettivi e le istanze economiche con quelle di natura sociale e morale, le imprese permangono nella condizione di dover scegliere i progetti e le attività socialmente responsabili in cui impegnarsi e di cui rendersi responsabili nei confronti non solo dei propri interlocutori diretti, ma anche dell'opinione pubblica. A tal proposito, Freeman *et al.* (2017) evidenziano come le problematiche e le istanze economiche continuano ad essere separate dai più ampi risultati conseguiti o conseguibili in ambito etico-sociale (Freeman *et al.*, 2017). Tale separazione scaturisce da motivazioni sostanzialmente opposte alle logiche descrittive e prescrittive tipiche della RSI (Swanson, 1995; 1999) che difettano di un chiaro ed evidente orientamento etico, e trova giustificazione in ciò che Friedman ha definito “tesi della separazione”<sup>6</sup>, superata successivamente dalle riflessioni di alcuni studiosi, tra cui Freeman, i quali hanno evidenziato che le imprese non operano in una situazione di “vuoto sociale”, poiché esse interagiscono con le comunità e l'ambiente in cui sono inserite e in cui svolgono la loro attività (Freeman *et al.*, 2017).

Segue una tabella di sintesi in cui sono presentate le possibili azioni/attività socialmente responsabili in cui possono essere coinvolti gli stakeholder.

---

<sup>6</sup> La cosiddetta teoria o tesi della separazione (*separation thesis*) sviluppata da Friedman si fonda sulla netta distinzione (separazione) tra le attività di business e l'etica. In base a tale distinzione, le imprese sarebbero in grado di svolgere esclusivamente attività economiche, poiché poco interessate a svolgere attività di natura sociale. Ciò porta a distinguere nettamente la funzione etica e quella economica, considerate, quindi, pressoché indipendenti, quella etica e quella economica. Si vedano: Friedman (1962); Harris e Freeman (2008); Harris e Freeman (2008).