

TELOS

*Rivista semestrale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Roma*

2 | 2019

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



ETHICS

ACCOUNTABILITY

PRINCIPLES

INTEGRITY

Direttore Responsabile
TIZIANO ONESTI

**PIER PAOLO BALDI
RICCARDO BERTUCCIOLI
VALERIO BIRINDELLI
MARCO FABIO CAPITANIO
NADIA CARRETTA
LUCA CENCIONI
NICOLA DAMBRA
CHRISTIAN FAVINO**

**SIMONETTA FERRARI
VINCENZO FORTUNATO
MATILDE GARAVINI
VITTORIA IEZZI
ANTONIO NETTI
PIERPAOLO PAGLIARINI
FRANCESCO PERRINI
VALERIO PIERI**

**STEFANO PIERINI
MASSIMO PROIETTI
LORENZO RADICE
MAURO ROMANO
CRISTINA SAPORETTI
PAOLA SCHWIZER
MARCO TALIENTO**

Sommario

TELOS

n°2/2019

periodico semestrale

EDITORE

Ordine dei Dottori Commercialisti e

degli Esperti Contabili di Roma

P.le delle Belle Arti, 2

00196 Roma

www.odcec.roma.it

UFFICI AMMINISTRATIVI

E OPERATIVI

Via Flaminia, 141

00196 Roma

Tel. 06 367211

Fax 06 36721220

DIRETTORE RESPONSABILE

Tiziano Onesti

Sede redazionale:

Piazzale delle Belle Arti, 2 - Roma

Tel: 06367211

Service Provider:

ARUBA SPA

con sede in Ponte San Pietro (BG)

Registrazione presso

il Tribunale Civile di Roma

- periodico cartaceo

n. 208 del 12 maggio 1999

- periodico telematico

n. 52 del 15 marzo 2018

Finito di stampare a Novembre 2019

ISSN 2612-0577

Distribuzione gratuita

EDITORIALE

5

di Tiziano Onesti, Direttore Responsabile della Rivista Telos,
Università degli Studi Roma Tre, Dottore Commercialista

APPROFONDIMENTI & ANALISI

La sostenibilità nell'agenda dei board:
dieci principi guida **8**

*di Paola Schwizer, Università degli Studi di Parma/SDA Bocconi
School of Management & Past President Nedcommunity*

Responsabilità sociale d'impresa e
governance integrata: alcuni spunti di riflessione
nella prospettiva del board **21**

*di Mauro Romano, Università degli Studi di Foggia/
Università degli Studi Roma Tre*

Responsabilità sociale e creazione di valore:
un nuovo paradigma della gestione aziendale **29**

*di Marco Taliento, Università degli Studi di Foggia,
Christian Favino, Università degli Studi di Foggia &
Antonio Netti, Università di Pisa*

La CSR migliora i risultati economico-finanziari?
I principali elementi del dibattito e
alcuni suggerimenti per le imprese **45**

di Valerio Pieri, Università degli Studi Roma Tre

La Responsabilità Sociale d'Impresa
come strumento di gestione **56**

*di Massimo Proietti & Vincenzo Fortunato,
Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A.*

La dichiarazione non finanziaria:
obbligo o opportunità per la nuova rotta
della sostenibilità? **76**

*di Francesco Perrini,
Sustainability Lab/SDA Bocconi School of Management*

L'informativa non finanziaria: l'esperienza di Eni nel contesto normativo italiano <i>di Luca Cencioni, Cristina Saporetti, Simonetta Ferrari, Nadia Carretta & Matilde Garavini, Gruppo Eni</i>	85
Le prospettive della sostenibilità aziendale: la Corporate Social Responsibility quale nuovo paradigma di sviluppo, tra best practice e opportunità professionali <i>di Pier Paolo Baldi, Dottore Commercialista</i>	96
Il coinvolgimento del dottore commercialista in ambito CSR <i>di Marco Fabio Capitanio, KPMG S.p.A., Dottore Commercialista & Pierpaolo Pagliarini, Dottore Commercialista</i>	105
Green bond, quando il mercato diventa responsabile <i>di Stefano Pierini & Vittoria Iezzi, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane</i>	114
L'integrazione della sostenibilità nelle attività aziendali. Il case history del Gruppo FS Italiane <i>di Valerio Birindelli & Lorenzo Radice, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane</i>	121
Stato dell'arte della Corporate Social Responsibility verso il 2020 <i>di Nicola Dambra, Sustainability International Advisor</i>	127
CSR e imprese sociali <i>di Riccardo Bertuccioli, Dottore in Economia</i>	131

La CSR migliora i risultati economico-finanziari? I principali elementi del dibattito e alcuni suggerimenti per le imprese

*di Valerio Pieri,
Università degli Studi Roma Tre*

1. Considerazioni introduttive

Negli ultimi anni, all'evoluzione del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa (anche *corporate social responsibility* o, più brevemente, CSR) si sono accompagnati alcuni significativi interventi sul piano normativo e regolatorio (a livello nazionale e sovranazionale) e numerose iniziative di carattere volontario da parte delle imprese (su base individuale e associativa), talvolta incentrate principalmente su aspetti formali o di comunicazione, ma sempre più spesso estese all'ambito strategico, organizzativo e gestionale.

La sostenibilità – declinata nella triplice dimensione economica, sociale e ambientale – si è affermata quale fondamentale quadro di riferimento concettuale e valoriale sia per orientare lo sviluppo del sistema socio-economico nel suo complesso (Raworth, 2017), sia per guidare le scelte di CSR delle imprese.

Il presente contributo assume il punto di vista della singola impresa e di chi è chiamato alla responsabilità di orientarne il

comportamento e si pone l'obiettivo di chiarire se e in che modo la CSR possa contribuire positivamente ai risultati economico-finanziari, al di là delle valutazioni di carattere etico-morale o delle considerazioni di più ampia prospettiva sulle traiettorie più auspicabili per lo sviluppo complessivo del sistema socio-economico. Dopo alcune considerazioni sulle dimensioni del cambiamento in corso (secondo paragrafo) e sulle principali conclusioni degli studi accademici sull'argomento (terzo paragrafo), vengono formulate alcune brevi osservazioni sulle implicazioni pratiche di quanto evidenziato (quarto paragrafo).

2. La rilevanza del cambiamento in corso

Tra i cittadini dei vari paesi del mondo, a partire da quelli dei paesi più sviluppati, si è diffusa una crescente consapevolezza della necessità di ripensare profondamente il sistema economico. Dalla rivoluzione industriale ad oggi, i nostri modelli di

produzione e di consumo hanno consentito di realizzare uno straordinario sviluppo economico e sociale, ma mostrano limiti evidenti nel contesto di una popolazione mondiale che sta raggiungendo gli 8 miliardi (superiore di oltre 10 volte alla popolazione stimata del 1750) e che si avvia, entro il 2050, a superare i 10 miliardi.

Sono in azione almeno tre principali fattori di cambiamento: i) sul piano politico, i legislatori e i regolatori – soprattutto in Europa ma anche in molti altri rilevanti contesti internazionali – sentono una crescente pressione a favore dell'introduzione di regole, limitazioni e vincoli ai comportamenti non sostenibili (si pensi, ad esempio, alle politiche di contrasto alle emissioni, centrali nell'agenda della Commissione Europea); ii) sul piano della domanda di beni e di servizi, i consumatori sono sempre più attenti a conoscere da dove vengono i prodotti che acquistano e quanto sia sostenibile la relativa filiera; iii) sul piano dell'offerta di capitale e di lavoro, le imprese che dimostrano di essere sostenibili accedono più facilmente alle risorse finanziarie e attirano a sé i migliori talenti.

Le imprese, soprattutto le più grandi multinazionali operanti a livello globale, dedicano grande attenzione alla CSR e alla sostenibilità, realizzando notevoli investimenti, non soltanto sul piano della misurazione e della comunicazione esterna, ma anche nello sviluppo di prodotti, processi e modelli di business più sostenibili.

Abbiamo assistito, anche nel nostro paese, alla nascita di un fiorente mercato di servizi

per la sostenibilità, con varie società specializzate che offrono alle imprese competenze di tipo tecnico-ingegneristico, manageriale, amministrativo e legale, oltre che di comunicazione. Sono state definite sviluppate apposite certificazioni di qualità, che sempre più spesso diventano requisito essenziale o parametro qualitativo nelle gare d'appalto. Con la recente introduzione dell'obbligo per le imprese più grandi di pubblicare le informazioni di carattere non finanziario, si è definitivamente affermato un compito aggiuntivo per gli uffici amministrativi delle imprese e per i soggetti deputati alla revisione legale dei conti (Onesti, Romano, & Taliento, 2016). Si presentano molte opportunità, alle quali guardano con interesse gli ordini professionali, mediante la costituzione di apposite commissioni di studio e discussione e l'organizzazione sempre più frequente, anche a livello locale, di iniziative di approfondimento e di alta formazione.

La finanza *etica* e *verde* continua a crescere a livello globale, accendendo l'interesse delle imprese e richiedendo nuove specializzazioni, sia agli emittenti che agli istituti finanziari. Si pensi, ad esempio, ai *social* e *green bond*, cioè quei titoli obbligazionari in cui l'emittente si impegna ex ante a vincolare il capitale di credito raccolto a predefiniti progetti di investimento con elevati profili di sostenibilità sociale o ambientale. Operazioni estremamente complesse nelle quali gli emittenti devono dimostrarsi capaci di perimetrare progetti di investimento con le necessarie caratteristiche e di presentarli adeguatamente agli investitori specializzati,

i quali normalmente sono disposti ad accettare rendimenti inferiori a quelli di una emissione ordinaria. A tal fine, gli emittenti si dotano di strutture dedicate alla sostenibilità e necessitano di nuove competenze e del contributo di consulenti specializzati, anche per supportare, con pareri il più possibile autorevoli, la sussistenza delle condizioni per ricevere l'etichetta *social* o *green*. Ed ecco nascere anche il problema di definire standard internazionali, che fino a pochissimi anni fa non esistevano e che stanno prendendo faticosamente corpo, sotto l'occhio attento degli enti di vigilanza dei mercati, preoccupati da prodotti finanziari "vestiti" con etichette di successo che rischiano di abusare della buona fede degli investitori.

In conclusione, stiamo assistendo ad un'evoluzione profonda del sistema socio-economico nella direzione della sostenibilità, alla quale guardano con interesse crescente tutti i principali operatori economici, tentando di prevederne tempi e traiettorie di sviluppo.

3. Le principali conclusioni della letteratura internazionale

Il tema della CSR non è affatto nuovo negli studi sull'impresa, seppure, nel tempo, il dibattito della letteratura internazionale si sia arricchito di alcune evoluzioni concettuali e di qualche affinamento della terminologia utilizzata. A mero titolo esemplificativo della profondità delle riflessioni a cui già da tempo erano perve-

nuti i Maestri dell'Economia Aziendale italiana, basti qui ricordare il pensiero dell'Onida: *«la non effimera prosperità dell'impresa (...) esige, non già la massimizzazione di un solo elemento, quale il profitto, ma la realizzazione di massimi simultanei progressivi, per quanto riguarda salari, dividendi e autofinanziamenti, dinamicamente insieme combinati e opportunamente contenuti al fine del loro mutuo rafforzamento (...) Nell'impresa, considerata come istituto economico sociale destinato a durare nel tempo, interessi apparentemente opposti si comporrebbero, così, convergendo verso il bene comune»* (Onida, 1965).

Negli ultimi anni, almeno in termini quantitativi, si è registrato uno straordinario sviluppo degli studi su CSR e sostenibilità. Utilizzando le più note banche dati citazionali (come, ad esempio, Scopus e Web of Science), si può osservare un incremento di 11 volte in 15 anni del numero di contributi qualificati contenenti "CSR" o "sostenibilità" tra le parole chiave: da meno di 500 nel 2003, ai quasi 5.500 articoli pubblicati nel solo 2018. Le stesse parole chiave "CSR" e "Sostenibilità" sono presenti nel titolo di 16 riviste riferibili specificamente all'ambito economico-aziendale, molte delle quali nate negli ultimi anni e alle quali si affiancano altre 76 riviste di altre discipline (prevalentemente di matrice tecnico-industriale).

Con particolare riferimento allo studio della relazione tra CSR e risultati economico-finanziari dell'impresa, la lettura sistematica della letteratura internazionale (Aguinis &

Glavas, 2012; Alshehhi, Nobanee, & Khare, 2018; Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014; Carroll & Shabana, 2010; Grewatsch & Kleindienst, 2017; Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008; Lee, 2008; Lu, Chau, Wang, & Pan, 2014; van Beurden & Gössling, 2008) mette in luce molteplici profili di complessità e temi aperti.

Tra i principali, in primo luogo, l'esistenza di molteplici definizioni di CSR: ben 37 quelle censite in uno studio del 2006 (Dahlsrud, 2006). Dalle difficoltà di trovare una definizione univoca e condivisa derivano ulteriori interrogativi: chi definisce quali possano essere gli obiettivi della CSR? Ciascuna azienda può essere libera di definire i propri obiettivi di CSR? Quali soggetti e organi, interni o esterni all'azienda, possono prendere una decisione così rilevante? A chi può essere affidato il controllo dei risultati e secondo quali criteri? Quesiti ancora senza risposta, che spiegano, ad esempio, le numerose iniziative a livello nazionale e internazionale per la definizione di *framework* condivisi sulla CSR e sulla sostenibilità.

In secondo luogo, la variabilità delle possibili prospettive di osservazione e metriche di valutazione. Possono distinguersi una visione ristretta, che si concentra sul collegamento diretto della CSR con i risultati economico-finanziari (concentrandosi, di solito, sui risparmi di costi) e una visione ampia, che considera anche i collegamenti indiretti con i risultati aziendali o, in altri termini, gli effetti della CSR su altre variabili, c.d. intercorrenti (Onesti, 1989), che

incidono direttamente sui risultati. Per quanto concerne le metriche di valutazione, occorre distinguere l'ottica aziendale e la prospettiva super-aziendale, evitando anche di confondere la dimensione economica e quella etico-morale. Le misurazioni, peraltro, scontano la frequente differenza tra la CSR effettiva (a livello di strategie, processi gestionali, ecc.) e quella comunicata e percepibile all'esterno: da un lato, vi possono essere aziende eccellenti nel comunicare, ma carenti nella sostanza, e, dall'altro lato vi possono essere aziende particolarmente virtuose in termini di CSR, talvolta anche in modo inconsapevole, ma poco capaci di comunicarlo all'esterno. Vi è infine da considerare il possibile problema di endogeneità o causalità inversa: la CSR produce risultati migliori oppure sono le imprese che generano risultati particolarmente positivi (magari, semplicemente, perché operano in contesti molto favorevoli, ad esempio in una condizione di monopolio) ad avere le risorse per investire maggiormente sulla propria CSR?

In terzo luogo, le caratteristiche dell'impresa e del contesto in cui è inserita possono incidere fortemente sulle relazioni tra CSR e risultati. Particolarmente rilevanti le dimensioni aziendali (Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013; Russo & Perrini, 2010), il modello di business e il settore di appartenenza, le relazioni con gli *stakeholder* (Barnett, 2007; Perrini, Russo, Tencati, & Vurro, 2011). Inoltre, possono rilevare i fattori ambientali del contesto in cui

opera l'azienda (Onesti, 1995), che limitano la validità di paradigmi, metodi e strumenti sviluppati in contesti socio-economici diversi.

Infine, anche se il bene comune e l'interesse delle imprese presentano ampie aree di sovrapposizione, non sono sempre coincidenti. È apertissimo il dibattito su quanto sia opportuno chiedere alle imprese di mettere da parte, su base totalmente volontaria, le valutazioni di economicità aziendale e di destinare le proprie risorse in progetti magari di elevato valore sociale ma privi di adeguati ritorni economici, andando a svolgere di fatto le funzioni che nel sistema economico sono normalmente assegnate allo Stato o al terzo settore. Peraltro, con il rischio, nelle imprese in cui proprietà e management sono separati, che una CSR misurata in modo poco rigoroso possa diventare la giustificazione di manager poco capaci per risultati inferiori alle aspettative e ai concorrenti.

Assumendo il punto di vista di chi ha la responsabilità di guidare l'impresa, le conclusioni più condivise dalla letteratura internazionale - seppure nell'ambito di un dibattito vivo e molto aperto - possono essere compendiate come segue:

- i) è dimostrata l'esistenza di una relazione positiva tra CSR e risultati economico-aziendali, che giustifica pienamente l'attenzione degli operatori economici sull'argomento;
- ii) si tratta di una relazione complessa, che trova una ragionevole spiegazione nell'esistenza di un collegamento tipo indi-

retto, cioè mediato da variabili intercorrenti (come, ad esempio, la reputazione tra i clienti, il grado di soddisfazione dei dipendenti, ecc.); sono queste ultime ad incidere direttamente sui risultati ed è attraverso il loro miglioramento la CSR può generare effetti positivi sul piano economico-finanziario;

- iii) la CSR si dimostra conveniente nella misura in cui riesce a incidere positivamente e significativamente sulle variabili intercorrenti da cui dipendono i risultati economico-finanziari dell'impresa; negli altri casi, la CSR non trova giustificazione economico-finanziaria, anche se potrebbe trovare giustificazioni di altro tipo (filantropiche, etico-morali, ecc.);
- iv) il quadro delle variabili intercorrenti cambia da azienda ad azienda e si può modificare nel corso del tempo: per la loro individuazione è necessario pertanto un approccio analitico, caso per caso, che prenda in considerazione le specifiche caratteristiche del sistema aziendale e il sistema delle relazioni con gli *stakeholder*, interni ed esterni (dipendenti e collaboratori, clienti, fornitori, comunità di riferimento, istituzioni pubbliche, portatori di capitali di rischio e di credito, ecc.).

I benefici economici associati alla CSR possono essere ricondotti a tre principali categorie:

- *la riduzione di costi e di rischi*. Ad esempio, i dipendenti e i collaboratori possono accettare una minore remunerazione se il contesto organizzativo è particolarmente

inclusivo o se il modello di business adottato è particolarmente sostenibile. Ancora, l'impegno sui temi ambientali o le attività filantropiche sul territorio possono perfino tradursi in minori sanzioni nei casi in cui, nonostante gli sforzi, si verificano incidenti o siano riscontrate irregolarità (si parla di un "effetto alone" a protezione delle imprese con una riconosciuta CSR); in altri casi, l'impegno volontario delle imprese su temi particolarmente sentiti dall'opinione pubblica può rivelarsi decisivo per scongiurare il rischio di dover sopportare interventi troppo decisi da parte del legislatore o dei regolatori, mantenendo pienamente il potere di decidere autonomamente il grado di complessità, la declinazione e l'onerosità degli interventi;

- la *creazione di un vantaggio competitivo*: la CSR può diventare il motivo per cui un determinato *stakeholder* può preferire un'azienda rispetto ad un'altra; ad esempio, è stato dimostrato che la CSR può aumentare la fedeltà dei clienti e può attrarre i capitali degli investitori etici e i migliori talenti disponibili sul mercato del lavoro;
- lo *sviluppo della reputazione e della legittimazione dell'impresa* (quest'ultima intesa quale percezione diffusa che le azioni dell'impresa siano pienamente in linea con i valori condivisi nel contesto etico-sociale di riferimento). Reputazione e legittimazione si possono tradurre in un generale miglioramento delle relazioni con gli interlocutori chiave dell'impresa, non soltanto con clienti e fornitori, ma ad

esempio anche con le istituzioni pubbliche di riferimento, i regolatori, le autorità di vigilanza, ecc. Le campagne di marketing sociale e la pubblicazione volontaria di report sui temi più rilevanti dalla CSR, oltre i meri obblighi di legge, sono i tipici strumenti utilizzati dalle imprese in questo ambito.

4. Osservazioni conclusive

Nel rimarcare nuovamente quanto il dibattito sulle relazioni tra CSR e risultati economico-finanziari sia ampio e ancora molto aperto (ad esempio sulla definizione stessa di CSR e sulla declinazione degli obiettivi che le imprese dovrebbero perseguire), è possibile formulare alcune osservazioni conclusive, distinguendo il punto di vista delle imprese più grandi da quello delle imprese piccole e medie.

Le grandi imprese dispongono normalmente delle risorse necessarie per sviluppare la propria CSR, per mantenersi aperte al confronto con le altre imprese e per partecipare attivamente alle iniziative più autorevoli a livello nazionale e internazionale. Opportunamente supportati dai propri manager e consulenti, i vertici delle grandi aziende possono definire diversi gradi di coinvolgimento sui vari temi della CSR, in base al rilievo strategico e all'entità dei benefici ottenibili. Possono scegliere la posizione di semplici *osservatori* oppure impegnare la propria azienda in iniziative concrete. In questo senso, possono limitarsi all'adozione delle pratiche più apprezzate e diffuse tra le aziende del proprio contesto di

riferimento (comportandosi pertanto da *imitatori*) oppure possono assumere un impegno maggiore, fino anche a porsi l'obiettivo di diventare *innovatori* e *punti di riferimento* per le aziende comparabili, accedendo ai tipici vantaggi dei *first mover*.

Tra gli ambiti di CSR frequentemente sottovalutati, vale la pena ricordare: il coinvolgimento diretto e sistematico del Consiglio di Amministrazione; l'impegno per la concreta attuazione dei principi di condotta e delle politiche aziendali; l'introduzione di sistemi di misurazione della sostenibilità, magari con l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nei sistemi di incentivazione del management; il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle decisioni chiave di CSR; l'introduzione di strumenti di comunicazione esterna e di *reporting*, ulteriori rispetto agli obblighi di legge; la verifica della sostenibilità e della reputazione dei partner commerciali e dei fornitori, nell'ambito di sistemi più ampi di *reputation management*; il *facility management* orientato alla sostenibilità e non soltanto all'efficienza; il monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti, esteso a tutti i livelli dell'organizzazione.

Nelle piccole e medie imprese può essere più facile rinviare le riflessioni sulle opportunità e sui rischi associati alla crescente importanza dei profili di sostenibilità delle strategie e della gestione aziendale. Queste imprese, sovente a gestione familiare, vivono contesti di elevata competizione e non possono permettersi di investire energie e risorse senza avere la ragionevole prospettiva di un ritorno economico positivo, che

consenta loro di mantenere elevati livelli di efficienza e di centrare gli obiettivi fondamentali della sopravvivenza e dello sviluppo dimensionale, attraverso il puntuale rispetto del criterio dell'economicità aziendale. Le condizioni attuali del sistema economico complicano ulteriormente lo scenario, mettendo a rischio, in molti casi, gli equilibri e la sopravvivenza anche nel breve periodo.

Tuttavia, tale è la rilevanza delle dinamiche economiche e sociali connesse alla CSR e alla sostenibilità, che rimanere in una posizione di totale indifferenza non soltanto è molto difficile, ma va considerato anche poco prudente: perfino le imprese più profittevoli, se presentano limiti evidenti sotto i profili della CSR e della sostenibilità dei modelli di business, potrebbero non sopportare le pressioni esterne, in una prospettiva non necessariamente di lungo periodo. In primis, dovrebbe quindi essere la prudenza ad imporre agli imprenditori (e ai professionisti qualificati che li affiancano e che li possono consigliare) di non trascurare una riflessione approfondita sulla CSR e sulla sostenibilità. Sottovalutare il rischio associato ai cambiamenti in atto a livello globale può avere conseguenze esiziali: può essere sufficiente l'eliminazione di un incentivo (per non parlare dell'introduzione di disincentivi, divieti, requisiti e adempimenti onerosi, ecc.) per mettere fuori mercato un'impresa medio-piccola (si pensi, ad esempio, a quanto sta accadendo alle imprese della filiera del carbone o ai produttori di componentistica per veicoli diesel a causa dell'emergenza climatica).

Accanto alla prudenza, lo spirito imprenditoriale, opportunamente alimentato, potrebbe facilmente intuire le opportunità associate ai cambiamenti in corso. Lo sviluppo sostenibile non contempla la cancellazione dei bisogni di beni e servizi delle persone, ma impone di modificarne i modelli di produzione e di consumo in una logica circolare. All'interno di molte imprese medio-piccole ci sono le energie e le capacità per anticipare il cambiamento e coglierne le opportunità di sviluppo.

Le realtà associative territoriali e nazionali possono svolgere un ruolo prezioso per diffondere consapevolezza, informazioni e supporto metodologico per la conduzione delle necessarie riflessioni.

È consigliabile, per gli imprenditori, avvicinarsi alla CSR e alla sostenibilità senza pregiudizi, con l'obiettivo di acquisire una propria idea su cosa possano significare concretamente gestione responsabile e sostenibilità nel contesto della propria impresa e su come attivare il meccanismo virtuoso che – come ampiamente dimostrato dalla letteratura internazionale - collega la CSR ai risultati economico-finanziari. Nessuno meglio dell'imprenditore stesso, eventualmente assistito da professionisti qualificati, può essere capace di analizzare nell'ottica della sostenibilità la propria azienda, il proprio modello di business, il proprio modello organizzativo, le relazioni con i principali *stakeholder*. Le piccole e medie imprese hanno una straordinaria capacità di sottovalutare se stesse, quello che già fanno, e di

tacerlo ai propri interlocutori. Si pensi, ad esempio, al rapporto con i dipendenti, che nel caso delle PMI è spesso caratterizzato da una stabilità, da una reciproca attenzione, da una grande vicinanza del datore di lavoro, anche nei momenti di difficoltà. Un aspetto che tende a perdersi nelle grandi imprese. O anche il contributo che molte imprese danno al territorio di riferimento, altro ambito chiave di sostenibilità. Per questi motivi, è molto probabile che da una semplice riflessione sulla situazione esistente possano emergere ambiti nei quali l'azienda già dimostra nei fatti un comportamento sostenibile (o comunque più sostenibile di altre aziende del proprio settore), che potrebbero essere misurati, comunicati e valorizzati.

Bibliografia

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential. *Sustainability*, 10(2), 494.
<https://doi.org/10.3390/su10020494>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. 32(3),

- 794-816.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275520>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(15), 42–56.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Grewatsch, S., & Kleindienst, I. (2017). When Does It Pay to be Good? Moderators and Mediators in the Corporate Sustainability–Corporate Financial Performance Relationship: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 383–416.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2852-5>
- Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. In A. Crabe, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Seigel (Eds.), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility* (pp. 83–112). Oxford University Press.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lu, W., Chau, K. W., Wang, H., & Pan, W. (2014). A decade’s debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: A critical review of empirical studies 2002–2011. *Journal of Cleaner Production*, 79, 195–206.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.072>
- Onesti, T. (1989). L’efficienza dell’impresa privata e il ruolo del management: alcune considerazioni critiche. *Dirigenza Bancaria*, 1.
- Onesti, T. (1995). *Fattori ambientali e comportamenti contabili. Analisi comparata dei sistemi contabili di alcuni paesi industrializzati*. Torino: Giappichelli.
- Onesti, T., Romano, M., & Taliento, M. (2016). *Il bilancio di esercizio nelle imprese. Dal quadro concettuale di riferimento alle nuove regole contabili*

- nazionali e internazionali*. Giappichelli. 5196(17)30028-1
- Onida, P. (1965). *Economia d'Azienda*. Torino: Utet.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2011). Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 102(SUPPL.), 59–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1194-1>
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene: humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48–e49. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(17)30028-1)
- van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407–424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>