

**LUISS Guido Carli**  
**PREMIO TESI D'ECCELLENZA**

---

**Etica, responsabilità  
aziendale e performance  
economico-sociale.  
Il caso del Credito  
Cooperativo**  
**Giulia Cipolloni**

---

**1**  
**2014-2015**

LUISS Guido Carli / Premio tesi d'eccellenza

Working paper n. 1/2014-2015

Publication date: May 2016

*Etica, responsabilità aziendale e performance economico-sociale.*

*Il caso del Credito Cooperativo*

© 2016 Giulia Cipolloni

ISBN 978-88-6856-067-6

This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only.  
It may not be reproduced without permission of the copyright holder.

LUISS Academy is an imprint of

LUISS University Press – Pola s.r.l. a socio unico

Viale Pola 12, 00198 Roma

Tel. 06 85225485

e-mail [universitypress@luiss.it](mailto:universitypress@luiss.it)

[www.luissuniversitypress.it](http://www.luissuniversitypress.it)

*Editorial Committee:*

**Leonardo Morlino (chair)**

**Paolo Boccardelli**

**Matteo Caroli**

**Giovanni Fiori**

**Daniele Gallo**

**Nicola Lupo**

**Stefano Manzocchi**

**Giuseppe Melis**

**Marcello Messori**

**Gianfranco Pellegrino**

**Giovanni Piccirilli**

**Arlo Poletti**

**Andrea Prencipe**

**Pietro Reichlin**

# **Etica, responsabilità aziendale e performance economico-sociale. Il caso del Credito Cooperativo\***

Giulia Cipolloni

## **Sommario**

Abstract: premesse introduttive e alcune considerazioni di sintesi – Articolazione del lavoro e prime acquisizioni – 1. Evoluzione del concetto e complessità definitorie – 2. Il ruolo strategico della Responsabilità Sociale d'Impresa – 3. Strumenti e standard della CSR – 4. Case study: il Credito Cooperativo come fattore dello sviluppo sociale – Alcune osservazioni conclusive – Annex – Bibliografia – Sitografia

\* Il presente lavoro costituisce una sintesi e una parziale rielaborazione della tesi discussa il 15 luglio 2015 presso l'Università Luiss "Guido Carli", della quale ne consolida i presupposti analitici di fondo e ne preserva gli obiettivi, anche alla luce dei successivi approfondimenti teorico-metodologici dei concetti e delle riflessioni sui metodi e tecniche della ricerca sociale.

I contenuti sono soggetti a copyright. Sono comunque fatti salvi i diritti dell'Università Luiss "Guido Carli" di riproduzione per scopi di ricerca e di didattica, con citazione della fonte.

Un compendio della dissertazione di laurea è stato pubblicato con il titolo *Etica, Responsabilità d'impresa e Performance economico-sociale* su "Andaf Magazine – La Rivista dei Direttori Amministrativi e Finanziari", n. 3, luglio 2015.

Un approfondimento specifico *La Corporate Social Responsibility come fattore strategico dell'impresa* è stato pubblicato su Tesionline, "Approfondimenti", 24 febbraio 2016.

Nella XIII edizione del Premio Socialis – che costituisce il primo e unico riconoscimento italiano per le migliori tesi di laurea realizzate da studenti delle Università di tutta Italia su temi come responsabilità sociale d'impresa e dello sviluppo sostenibile, l'impegno per l'ambiente, il sostegno alla cultura, l'etica nell'economia, l'attenzione alle risorse interne delle organizzazioni, il marketing sociale, le iniziative non profit e il sostegno umanitario – la Giuria ha conferito la menzione speciale in quanto la dissertazione di laurea "si è distinta per originalità e qualità dell'argomento presentato, livello scientifico, ottima definizione dello stato dell'arte".

## **Abstract: premesse introduttive e alcune considerazioni di sintesi**

Rendere coerenti e compatibili gli interessi di tutti i soggetti che contribuiscono e concorrono alla creazione di valore dell'impresa. L'attenzione alla tutela dell'ambiente, nonché alla sicurezza e alla qualità del posto di lavoro; la capacità di stare sul mercato con un occhio vigile e attento ai valori etici; l'interazione fattiva e responsabile con le comunità in cui si opera. Ecco sono stati questi i valori che spiegano e declinano al meglio il concetto di CSR e che saranno sintetizzati nel seguito.

L'insieme delle attività previste dalla catena del valore di un'impresa toccano le comunità locali in cui l'azienda opera, arrecando conseguenze sociali positive o negative. Non è solo l'attività delle imprese a interessare la società, ma sono anche le condizioni sociali esterne a influenzare le imprese, nel bene e nel male.

Questi legami esterno-interno possono condizionare notevolmente la capacità di un'azienda di attuare la propria strategia, specie nel lungo periodo. Garantire il buono stato di salute del contesto competitivo apporta benefici tanto all'impresa quanto alla comunità. Le attività dell'impresa presenteranno anche delle opportunità per la creazione di valore condiviso, specie qualora tocchino temi significativi per il contesto competitivo.

Le imprese non possono, tuttavia, impegnarsi in tutte le aree di intervento. Di conseguenza, lo scopo sarà quello di identificare soltanto quelle che presentano il maggior valore economico e sociale. L'impatto risulta ancora più forte se i due aspetti funzionano in tandem. Le attività che rientrano nella catena del valore possono essere svolte in modo da rafforzare i cambiamenti di contesto. Allo stesso tempo, gli investimenti indirizzati al contesto competitivo hanno il potenziale per ridurre i vincoli che limitano le attività che rientrano nella catena del valore di un'impresa.

L'integrazione fra le necessità del business e quelle della società richiede però qualcosa in più delle buone intenzioni e di una leadership forte. Richiede adattamenti nell'organizzazione, nelle relazioni e negli incentivi. Le imprese devono passare da un atteggiamento frammentario e difensivo ad un approccio integrato e assertivo, e dall'enfasi sull'immagine all'enfasi sulla sostanza.

Fare strategia equivale sempre a fare delle scelte e la Corporate Social Responsibility non si sottrae a questa regola. Equivale a scegliere su quali cause sociali concentrarsi. Le organizzazioni che fanno le scelte giuste e attivano delle iniziative sociali ben definite, proattive e integrate in linea con le proprie strategie fondamentali si discosteranno sempre più e in positivo da tutte le altre.

Tra le molteplici traiettorie con cui può essere studiato il percorso della CSR, offre alcuni spunti originali l'impegno di un particolare "segmento" del sistema bancario, quali le Banche di Credito Cooperativo che, non a caso, si qualificano come "differenti" e che ora stanno affrontando la sfida di un importante progetto di ristrutturazione di sistema imposto dal Governo e dalle Autorità di settore.

L'impegno che il Credito Cooperativo profonde si spiega in un'attività rivolta all'efficienza ed, insieme, alla solidarietà. Nel contesto di mercato, sembra la piena attuazione di questo tradizionale connubio il punto da cui (ri)partire per dare nuovo spessore, nuova visibilità e concretezza alla loro storia, su come attuare il dettato statutario delle BCC, ovvero l'impegno a promuovere la crescita responsabile e sostenibile dei territori, e continuare ad interpretare e declinare i valori della dottrina sociale cristiana nel quotidiano. Le BCC debbono continuare ad essere simbolo e testimonianza di: prossimità e attenzione alla persona, inclusione, intraprendenza, dinamismo. A ciò si aggiunge il

rafforzamento della capacità di comprendere, di interpretare, di parlare la stessa lingua, e forse lo stesso dialetto dei territori, di favorirne il protagonismo, ma anche di aiutarli (insieme) a crescere.

Quello che va perseguito è un credito concepito come uno strumento finanziario che deve funzionare nella prospettiva ampia della promozione dello sviluppo sociale delle persone, delle famiglie, delle imprese di produzione, della società intera, dentro processi virtuosi di sviluppo caratterizzati da una cultura della partecipazione e dall'esperienza solidale, dal protagonismo dei vari soggetti e operatori economici nel cercare risposte adeguate ai loro problemi.

Il Credito Cooperativo, per la sua funzionalità allo sviluppo sociale, è uno strumento importante e significativo che costringe tutti ad avere una concezione rinnovata dell'economia e dei suoi strumenti, a partire dai bisogni delle persone, soprattutto a partire dai bisogni dei poveri. Costringe a ripensare, alla libertà delle persone in campo economico. In definitiva, le imprese cooperative possono dare corpo a ciò che Giovanni Paolo II riteneva fosse essenziale tenere sempre in conto nel campo del lavoro, l'argomento personalistico. Il lavoratore, cioè, nella prospettiva di Papa Wojtyła, deve avere sempre la consapevolezza di lavorare in proprio. Nella considerazione del credito di tipo cooperativo si ritiene che debbono esser considerati alcuni punti opportunamente ispirati dell'etica sociale cristiana: l'attività bancaria deve rispondere all'impegno di operare nella prospettiva in cui la razionalità economica non venga slegata dalle esigenze della razionalità etica, secondo la quale il centro e il fine di ogni attività economica è la persona umana e la promozione del suo bene nella prospettiva di uno sviluppo di tutto l'uomo e di tutti gli uomini. Per questo motivo, la dottrina sociale esige che il mercato venga inquadrato in una cornice etica e giuridica adeguata, che permetta ad esso di esprimere al meglio le sue potenzialità<sup>1</sup>.

La sfida, anche a valle della riforma delle BCC approvata definitivamente dal Parlamento, è quella di realizzare un modello di co-economy, di condivisione dello sviluppo della comunità locale con la comunità locale, un modello per sua natura flessibile nel tempo e nello spazio, "a geometria variabile", perché le esigenze sono diverse a seconda dei luoghi e a seconda dei momenti. Se le BCC sapranno far questo (con il supporto essenziale delle proprie organizzazioni centrali) e far vivere i valori sui quali poggiano, esse continueranno ad essere strumento e motore di promozione e sviluppo per tante famiglie e imprese. È anche questo un portato positivo della loro biodiversità.

## **Articolazione del lavoro e prime acquisizioni**

Negli ultimi anni si sta registrando, nel mondo accademico e nella comunità professionale, un sempre più vivo interesse per una gestione d'impresa in cui le funzioni strategiche ed operative vengono interpretate in relazione a quel complesso scenario che la letteratura economica ha qualificato con il termine di *stakeholder*.

In tale contesto la Responsabilità Sociale d'Impresa (in breve, di seguito, RSA o CSR) sta diventando una delle questioni più innovative e di maggior rilievo nella società odierna, come

---

<sup>1</sup> La posizione di Giovanni Paolo II è stata ripresa di recente dal Santo Padre Francesco che, apostolo dei poveri e delle periferie, è forse il Papa più sociale, solidale e cooperativo nell'ambito del magistero sociale della Chiesa. Questa posizione è ben espressa da ACCATTOLI L. (2015), *L'Economia cooperativa al servizio dell'uomo. Parola del Santo Padre Francesco*, ECRA, che esprime in quattro NO la sintesi della sua predicazione: a) No ad un'economia dell'esclusione e della inequità; b) No alla nuova idolatria del denaro; c) No ad un denaro che governa invece di servire; d) No all'inequità che genera violenza.

testimonia l'attenzione crescente che le viene rivolta e sempre più forte viene avvertita la necessità di definire la relazione corretta tra impresa e società in generale e di gestire al meglio i rapporti con i diversi soggetti interessati all'impresa<sup>2</sup>.

Ciò premesso, con riferimento alla specifica articolazione del presente contributo, nella prima parte del lavoro si è rilevato che, sebbene in molti abbiamo provato a definire la CSR nel corso degli anni, il concetto è rimasto vago e ambiguo per molto tempo e ancora non è stato raggiunto pieno accordo sulla natura della sua dimensione etica. Con ampia sintesi, definizioni del concetto di CSR sono riconducibili a due principali scuole di pensiero: la prima sostiene che le imprese sono tenute a massimizzare il profitto nel rispetto di quanto è stabilito dalle leggi e a cercare di minimizzare gli impedimenti etici; la seconda ha evidenziato specifici obblighi verso la società a carico delle imprese.

In seguito diversi ricercatori hanno indagato la relazione esistente tra l'implementazione di strategie socialmente responsabili e le performance finanziarie delle imprese, ma nonostante ciò la nozione di CSR è rimasta poco compresa e, perciò, poco applicata. Esiste forse una spiegazione: l'espressione responsabilità sociale è vasta e copre moltissimi aspetti, infatti, sono numerose le caratteristiche etiche e morali che accomunano sia le imprese che la società. La difficoltà nel definire la CSR può altresì individuarsi nella mancanza di consenso nello stabilire qual è lo scopo delle imprese nella società. Non è ovvio per tutti che le organizzazioni devono cercare di raggiungere altri obiettivi, oltre quelli di ottenere profitti elevati e generare ricchezza per i propri azionisti. Probabilmente la risposta a tutto ciò risiede nell'accettare le ideologie presenti in particolari paradigmi economici<sup>3</sup>.

Per far evolvere il concetto e le azioni di CSR, è quindi necessario comprendere le interrelazioni tra l'impresa e la società, che devono logicamente essere ancorate nelle strategie e nelle attività e che sono state oggetto di approfondimento nella seconda parte della ricerca.

---

<sup>2</sup> Secondo Kathrin Winkler, Chief Sustainability Officer di EMC, il 2015 sarà ricordato soprattutto come l'anno in cui le imprese, i Governi, la società civile e anche la Chiesa hanno posto al centro e intensificato l'azione sulla CSR, in particolare sulle conseguenze del cambiamento climatico. Alla XXI Conferenza delle Parti (COP21) della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) di Parigi tutti i soggetti intervenuti hanno rafforzato l'impegno e l'azione sul miglioramento del clima del pianeta. Uguale attenzione è stata rivolta al rispetto dei diritti e della dignità dell'uomo. Altro elemento di novità del 2015 è stata la tendenza delle imprese a comprendere l'importanza dell'approccio cooperativo in materia di CSR. Aziende come Unilever, Nike, General Motors e IKEA si sono unite nella lotta al contrasto delle condizioni climatiche e altri marchi noti come Starbucks, FedEx, Pizza Hut, Target e altri stanno affrontando il tema della disuguaglianza attraverso l'iniziativa 100.000 Opportunità, che si caratterizza per dare un'opportunità di lavoro a giovani in condizioni svantaggiate. <http://www.forbes.com/sites/susanmcpherson/2016/01/08/5-csr-trends-that-will-blossom-in-2016/#40f034c4742a>

<sup>3</sup> In termini definitivi appare opportuno ricordare tra le tante definizioni formulate, quella fornita in due momenti successivi dalla Commissione Europea: la prima, adottata in occasione della promozione del Libro Verde, 18/07/2001, che qualifica la CSR come «Decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder»; la seconda comunicazione, emanata il 25/10/2011 (*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* (COM 2011/681)), che approfondisce la strategia europea sulla responsabilità sociale di impresa 2011 – 2014, propone una definizione semplificata così riformulata: «La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società» che individua un'impresa socialmente responsabile ogni qualvolta sia dotata di approcci e strumenti per integrare le istanze sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le richieste dei consumatori nelle sue operazioni commerciali e nelle strategie, in stretta collaborazione con le parti interessate e con l'obiettivo di massimizzare la creazione di valore condiviso con gli stakeholder e individuare, prevenire e mitigare i possibili effetti negativi della sua attività.

Da alcuni anni la globalizzazione impone nuovi confini di competizione, modificando i tradizionali rapporti temporali e spaziali di concorrenza, giungendo a considerare il tempo come un vero e proprio fattore di competizione e determinando l'abbandono di aree limitate, giungendo a configurare uno spazio multidimensionale, con la presenza concomitante di "competitors" fra loro molto eterogenei<sup>4</sup>. Ne consegue la necessità di un profondo ripensamento della filosofia di sviluppo di lungo periodo delle imprese, che devono tendere a contemperare un orientamento quantitativo alla crescita dimensionale con finalità di soddisfacimento qualitativo della domanda.

Peraltro, la globalizzazione, evento di per sé prevalentemente economico, è divenuto anche un problema politico e sociale, che tende a determinare una maggiore sensibilizzazione da parte delle imprese rispetto alle tematiche sociali ed ambientali e verso una crescita sostenibile. Tali temi, globali perché relativi al futuro del pianeta, sono però notevolmente complicati da coordinare a livello di politiche nazionali.

L'interscambio tra l'impresa e l'ambiente è quindi diventato un aspetto imprescindibile per la sopravvivenza e la crescita delle organizzazioni. Il sistema impresa presente in un contesto con elevata concorrenzialità quindi deve essere in grado di percepire i cambiamenti dell'ambiente di riferimento e effettuare scelte coerenti di governo e di gestione, affinché l'organizzazione non sia esclusa dai cambiamenti menzionati e sappia adeguarsi ad essi per assicurare in tal modo la continuità aziendale. Conseguentemente l'impresa è condizionata da problematiche "ambientali" verso le quali deve tendere, cercando di anticiparne le evoluzioni e soprattutto di orientarle verso proprie esigenze, così da determinare un vantaggio competitivo, coniugando in tal modo economicità e socialità.

Nella situazione prospettata la capacità di far proprie le aspirazioni dei diversi portatori di interesse riveste conseguentemente un ruolo determinante nell'assicurare l'economicità aziendale. Da ciò consegue la dipendenza che si crea tra impresa e ambiente (l'impresa trae dall'ambiente e non viceversa).

Nell'attuale contesto ipercompetitivo in cui le imprese agiscono, affinché le stesse continuino ad operare e ad essere profittevoli nel lungo periodo, è necessario quindi che si assicurino un ampio consenso ed utilizzino responsabilmente le risorse provenienti dall'ambiente circostante<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Per una disamina più approfondita, si veda BRONDONI S.M. (2002), Mercato globale, risorse immateriali e spazio competitivo d'impresa, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1.

<sup>5</sup> Con l'Enciclica "Laudato si' sulla cura della casa comune", le questioni connesse alla tutela dell'ambiente, la sfida pressante di proteggere la Terra, la ricerca di uno sviluppo sostenibile e integrale, l'invito urgente a rinnovare il dialogo e il confronto sul modo in cui stiamo costruendo il futuro del pianeta, sono state trattate per la prima volta dalla Chiesa Cattolica pubblicamente in un documento ufficiale.

L'Enciclica non è un documento scientifico, è un documento spirituale che invita prima di tutto a una "conversione ecologica", dove la salvaguardia dell'ambiente è collegata alla giustizia verso i poveri e alla soluzione dei problemi di un'economia che persegue soltanto il profitto. Le tre questioni non sono disgiunte e, infatti, il tema ambientale viene trattato da Francesco in un contesto più ampio, quello della dottrina sociale della Chiesa.

La rilevanza e l'accuratezza dell'analisi da cui il testo muove, la forza della denuncia anche politica che esso propone, il rigore delle motivazioni fornite alle proposte avanzate, sia razionali che propriamente teologico-spirituali, le implicanze esistenziali che vengono suggerite hanno fatto di questa Enciclica al tempo stesso un messaggio e una provocazione, che infatti sono state da stimolo alla prosecuzione della ricerca scientifica e al confronto politico. L'appello di Papa Francesco è stato raccolto, di recente. 175 capi di Stato e di Governo il 22/04/2016, proprio in occasione della Giornata mondiale della Terra, a New York, presso la sede delle Nazioni Unite, hanno sottoscritto l'accordo sul clima COOP 21, raggiunto a Parigi il 12/12/2015.

Cfr. anche *Lettera Enciclica, Laudato Si' del Santo Padre Francesco sulla cura della casa comune*,

[http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html).

Sostenibilità e responsabilità sono aspetti tra loro integrati e interconnessi che non possono essere trascurati da parte di un management orientato ad assicurare stabilità all'impresa e all'equa distribuzione della ricchezza generata tra la comunità presente nel contesto in cui essa opera.

La responsabilità sociale d'impresa in tal caso impatta in modo incisivo sui processi produttivi, distributivi e di consumo e si inserisce in un contesto in cui la crescita è coincidente con lo sviluppo di rapporti intessuti con l'ambiente e la società. Sotto quest'ultimo profilo, con l'internazionalizzazione dei mercati, le imprese sono impegnate ad instaurare relazioni anche con i consumatori stranieri e le comunità locali in cui operano che, come tali, possono essere anche profondamente diversi da quelli domestici. In tale contesto, la governance deve avere la capacità di valorizzare le diversità del mercato, di etnia e di cultura<sup>6</sup>. L'impresa non può fare affidamento, per sostenere la propria crescita, esclusivamente sulle proprie risorse, competenze e conoscenze, ma deve disporre abilità nell'adattarle ai cambiamenti del mercato e deve integrarle in base alle esigenze di altri soggetti, quali i dipendenti, i consumatori, i concorrenti e le comunità locali. In argomento, appare interessante la posizione di LANZA A. e SIMONE G.<sup>7</sup>:

«La teoria delle risorse...come spiegazione delle performance superiori ottenute da alcune imprese del settore, si è nel tempo arricchita di numerosi contributi...da una teoria essenzialmente statica che attribuiva la fonte di superiorità delle imprese alla loro dotazione unica di risorse, si è evoluta in teoria dinamica, capace di fornire una risposta in uno scenario di cambiamento continuo».

La logica della strategia non è più quella dell'allocazione delle risorse come mero adattamento ad opportunità che si generano nell'ambiente esterno, ma è costituita dallo sviluppo delle risorse e delle competenze interne necessarie per affrontare adeguatamente il contesto ambientale. Le competenze core sono indubbiamente punti di forza, ovvero fonte di vantaggio competitivo, ma possono diventare anche punti di debolezza, quando sussista inerzia organizzativa nella ricerca di adattamento alle mutevoli e differenti condizioni di contesto. Non è solo l'ambiente esterno a causare il mutamento delle competenze chiave in rigidità, ma anche l'incapacità da parte dei manager di promuovere adeguate condizioni di flessibilità e di adattamento da parte della gestione aziendale<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> MICHELINI L., FIORENTINO D. (2011), Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business, in *ImpresaProgetto, Electronic Journal of Management*, n. 1, mettono in evidenza come un «orientamento alla creazione di valore condiviso diventa ancor più necessario quando le imprese operano nei mercati emergenti o in via di sviluppo dove la relazione di interdipendenza tra impresa e società è ancora più evidente» e tentano di dare risposta alle seguenti domande «quali sono i principali modelli di business che consentono all'impresa di entrare in un mercato emergente o in via di sviluppo e contribuire alla creazione di valore condiviso? quali sono le caratteristiche che contraddistinguono i modelli individuati? e quali benefici e i rischi connessi all'adozione di tali modelli?».

<sup>7</sup> LANZA A. e SIMONE G. (2012), La resource-based theory: un programma di ricerca per studi di strategia, in *Sinergie*.

<sup>8</sup> Nel workshop organizzato dall'associazione dei manager della CSR, che si è tenuto l'11/12/2015 è emerso con chiarezza che un fattore importante nelle dinamiche d'impresa è costituito dall'innovazione e che ad essa deve essere riservata un'attenzione particolare, in quanto generatrice di efficienza, non solo economica, ma anche con riflessi di tipo ambientale e sociale. Ne consegue l'importanza dei manager nel definire correttamente gli indirizzi e le politiche in materia di innovazione e nella capacità di promuovere la diffusione della cultura dell'innovazione. Per una visione più ampia e approfondita dei risultati e delle acquisizioni, si fa specifico rinvio a CSR Manager Work Italia, *I manager della sostenibilità a servizio dell'innovazione*, <http://www.lamiafinanza-green.it/voci-dal-csr-manager-network/38043-i-manager-della-sostenibilita-al-servizio-dell-innovazione>.

Una volta ricostruito il percorso che ha condotto all'attuale concezione della CSR, si pone l'esigenza di verificare come essa si esplica all'interno dell'impresa e come quest'ultima documenti il proprio impegno ai soggetti che con l'impresa, più o meno direttamente, si relazionano. I profili connessi con gli strumenti e i documenti in materia di rendicontazione e certificazione sociale e ambientale sono stati affrontati nella terza parte del lavoro.

La decisione di farsi carico consapevolmente degli effetti prodotti sulla collettività e adottare comportamenti coerenti con il sistema dei valori etici e sociali espressi dall'insieme degli stakeholder rappresenta un passaggio strategicamente obbligato per l'impresa. Tuttavia, un atteggiamento sociale proattivo nei confronti dell'ambiente esterno è condizione necessaria ma non sufficiente per raggiungere reali posizioni di vantaggio difendibili. È infatti richiesto che i risultati dell'impegno etico-sociale vengano efficacemente documentati e comunicati all'esterno. Soltanto attivando un flusso informativo bidirezionale, infatti, l'azienda è in grado di costruire un clima di ascolto e di dialogo grazie al quale gestire positivamente le relazioni interne ed esterne, con l'obiettivo ulteriore di trasformare il consenso in condivisione dei valori e, attraverso questa via, rafforzare la propria posizione nel mercato e nella società.

I nuovi strumenti di rendicontazione sociale, che analizzano congiuntamente aspetti economici, sociali e ambientali, permettono oggi una maggiore completezza informativa, anche se non si è ancora pervenuti ad un set standard di informazioni di confronto.

Nella quarta parte del lavoro, si riportano le acquisizioni in precedenza maturate al sistema imprenditoriale italiano, calandole nello specifico contesto del sistema bancario italiano.

Con riferimento a quest'ultimo, si tracciano i profili evolutivi, mettendone in evidenza le caratteristiche distintive rispetto alle altre imprese e alcune modifiche strutturali che ne hanno profondamente segnato le caratteristiche operative. In tema di finanza sostenibile e responsabilità sociale d'impresa, si sofferma poi brevemente l'attenzione sul ruolo di promozione, svolto dall'Associazione Bancaria Italiana e da Federcasse a favore delle banche associate e dei terzi, nella conoscenza e coscienza dei valori sociali e nell'attuazione di comportamenti ispirati ai principi di sana e corretta imprenditorialità.

Attenzione specifica viene in tale ambito rivolta all'esperienza del Credito Cooperativo. In particolare si rileva la complessità della funzione sociale delle Banche di Credito Cooperativo.

Le BCC hanno sperimentato negli ultimi quindici anni all'interno di un intenso processo di trasformazione, che è stato caratterizzato in particolare dalla progressiva unificazione di differenti banche all'interno di compagini sociali più ampie. Ciò ha determinato significative opportunità economiche, ma anche alcuni interrogativi e difficoltà nel mantenere un rapporto saldo e coeso con la base sociale. A questo tipo di questioni si tende a dare una risposta convincente attraverso il sistema associativo ed imprenditoriale che lega le diverse BCC/CR, con l'intento di confermare le specificità della missione, del modello organizzativo, della cultura distintiva delle BCC. In particolare, è stata incentivata, attraverso Federcasse, la diffusione di strumenti di gestione, come il Codice Etico, la Carta di Valori e di Coesione, il Bilancio Sociale e di Missione, che hanno lo scopo di stimolare la capacità di ciascuna componente del Sistema di specificare e comunicare la propria funzione sociale attraverso un coinvolgimento dei portatori di interesse.

In questo contesto, si inserisce l'esperienza specifica della BCC di Roma, rispetto alla quale vengono presentati i risultati raggiunti con l'obiettivo di delineare il percorso seguito nello sviluppo della gestione e della rendicontazione dell'attività di promozione sociale. Ci si concentra quindi in

un'analisi di caso e si propone il racconto di una concreta esperienza di gestione nel contesto delle Banche di Credito Cooperativo, in modo da testimoniare i profili innovativi e di criticità.

## 1. Evoluzione del concetto e complessità definitorie

Gli studi sulla Corporate Social Responsibility e la sua stessa definizione sono caratterizzati dalla mancanza di un framework teorico condiviso<sup>9</sup> e costituiscono una disciplina dinamica, tuttora in evoluzione, che deve essere in grado di adeguarsi ai mutamenti di contesto<sup>10</sup>.

Il tema oggetto di approfondimento di questo lavoro pone quindi preliminarmente l'esigenza di alcune precisazioni di carattere sostanziale. Le questioni da verificare, seppur articolate sotto diversi profili, possono essere ricondotte, con ampia sintesi, alla corretta definizione della Responsabilità sociale di impresa, all'individuazione del suo perimetro di intervento, alla coerenza o alla discrezionalità della sua applicazione.

Sotto quest'ultimo profilo, è opportuno rilevare che sussistono differenti impostazioni dovute a differenti idee sulla funzione delle imprese. Da un lato alcuni autori ritengono che non sussista alcuna responsabilità dell'impresa verso la società, ovvero che questa possa essere ridotta ad un nucleo essenziale costituito dalla sola responsabilità verso gli azionisti e quindi verso la proprietà. Altri autori reputano che è fondamentale per le organizzazioni applicarla con continuità, implementando le necessarie competenze manageriali e le capacità in accordo con le attese dei diversi soggetti coinvolti, in modo da allineare gli interessi dei portatori di interesse e per creare *long-term value* e sostenibilità. I temi connessi alla validità dell'accezione definitoria e al "campo" di intervento sono stati oggetto di un'ampia e articolata trattazione nel tentativo di mettere in luce le diverse posizioni maturate parallelamente all'evolversi del contesto di riferimento.

Scritti scientificamente validi sono stati prodotti a partire dagli anni '50 del secolo scorso, principalmente negli Stati Uniti, anche se è possibile individuare primi riferimenti concernenti allo scopo e alle responsabilità dell'impresa già in lavori precedenti, risalenti agli anni '30 e '40. È sufficiente pensare al celebre dibattito sui "doveri fiduciari dei manager" sviluppatosi durante la Depressione tra i giuristi Dodd<sup>11</sup> e Berle<sup>12</sup>, in cui furono espresse alcune delle concezioni principali.

E tuttavia soltanto a partire dagli anni '50 che inizia a prendere corpo un dibattito teorico in forma strutturata<sup>13</sup>. Successivamente si è sviluppato un ampio e approfondito confronto parallelamente all'aumentare dell'interesse e dell'attenzione della comunità scientifica e professionale.

---

<sup>9</sup> Per un approfondimento al riguardo, si veda D'ORAZIO E. (2003), Responsabilità sociale ed etica d'impresa, *notizie di POLITEIA*, XIX, 72, pp. 3-27. In particolare, l'Autore evidenzia come «Un modo efficace per intendere la distinzione [...] sia quello di notare che nella *stockholder view* l'etica e l'economia si intersecano essenzialmente al livello del *mercato*, mentre nella concezione rivale [*stakeholder view* N.d.A.] si intersecano ai tre livelli del *mercato*, dell'*organizzazione* e dell'*individuo*».

<sup>10</sup> In merito alla crescente attenzione riservata alla CSR nelle politiche aziendali, si veda SILVA E., *La responsabilità sociale conquista il business*, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-12-07/>.

<sup>11</sup> DODD E.M. (1935), Is the Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?, *University of Chicago Law Review*, 2, 1935, p. 194.

<sup>12</sup> BERLE A.A. (1931), Corporate Powers as Powers in Trust, *Harvard Law Review*, 44, pp. 1040-1074.

<sup>13</sup> Per tutti cfr. anche BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York.

In linea generale e con ampia sintesi, come già anticipato, le definizioni del concetto di CSR sono riconducibili a due principali scuole di pensiero<sup>14</sup>.

Da una parte si posiziona la tesi di cui **Milton Friedman** è il principale esponente, l'economista nell'articolo pubblicato nel 1970 sul *New York Times Magazine*, intitolato *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, sostiene che

«l'unica vera responsabilità dell'impresa risiede nella massimizzazione dei propri profitti a favore degli *shareholders*, nel rispetto delle leggi e delle "norme" etiche e morali della società».

Tale affermazione non sembra del tutto sorprendente se si contestualizza tale pensiero nella mentalità neoliberista di quel periodo storico, che riteneva che l'impresa dovesse fare alcunché per il sociale poiché si riteneva che questo fosse un problema esclusivamente dello Stato e degli enti benefici a ciò preposti. Tale asserzione era giustificata, inoltre, dal fatto che, rappresentando il profitto un indicatore sintetico di efficienza allocativa, massimizzarlo significava fare il miglior uso possibile delle risorse scarse ed operare, quindi, per il bene comune.

La teoria di Friedman non riesce a considerare e a trattare adeguatamente gli interessi e i diritti di tutti gli stakeholder dell'impresa. La Teoria degli stakeholder rappresenta così uno strumento euristico imprescindibile per ovviare alla distorsione allocativa generata da una massimizzazione del valore confinata nel breve periodo.

Il momento che segna il passaggio dallo *shareholder management*, basato sulla creazione di valore per gli azionisti, allo *stakeholder management*, basato sulla creazione di valore condiviso<sup>15</sup>, è l'introduzione della *Stakeholder Theory*, formulata da Edward R. Freeman nel 1984.

**Edward R. Freeman**, docente di Business Administration all'Università della Virginia, in *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, è il primo a concentrare l'attenzione sul ruolo degli stakeholder, che definisce come

«those groups who can affect or are affected by achievement of an organization's purpose».

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 fine di far coincidere le aspettative, talora divergenti, dei portatori di interesse con quelli aziendali.

La Stakeholder Theory è una teoria manageriale ed etica insieme, che deriva dalle teorie di matrice sistemica, ovvero da quelle sui "sistemi aperti"<sup>16</sup>, che connotano il dibattito tra impresa e contesto di riferimento, ed è propensa ad un bilanciamento tra razionalità sistemica e comportamento soggettivo. Ciò evidenzia la possibilità simultanea di azione e reazione tra impresa ed ambiente di riferimento, che si riferisce alle complesse interazioni tra i comportamenti dei diversi soggetti terzi coinvolti, che per diverse motivazioni hanno interessi, condizionano o sono

---

<sup>14</sup> Secondo D'ORAZIO E., *op. cit.* «Le due teorie non sono interamente incompatibili ed esse portano in pratica a risultati simili. Infatti, se si considera la redditività di lungo periodo, allora vi è una maggiore probabilità che in termini di comportamento manageriale coincidano. Ciò che distingue in definitiva la posizione di Friedman da quella di Freeman è la *motivazione* che porta il manager a considerare gli interessi degli *stakeholders*: il manager seguace della teoria di Friedman tratterà bene gli *stakeholders* allo scopo di ricavare un profitto, mentre quello seguace della teoria di Freeman li tratterà bene perché è la cosa giusta da fare. Paradossalmente, trattare bene gli *stakeholders* è giusto e alla fine può essere redditizio».

<sup>15</sup> Per un approfondimento, si fa rinvio al concetto di creating shared value=CSV (Kramer e Porter 2007, 2011) che si qualifica come una responsabilità socio-politica d'impresa orientata strategicamente che esclude la contrapposizione tra l'impresa e la società in cui agisce, presupponendo la reciprocità dell'interesse dei due soggetti.

<sup>16</sup> Per un'analisi più accurata del concetto si veda BERTALANFFY L. (1968) *General System Theory Development Application*, George Braziller, New York, trad. it. *Teoria generale dei sistemi*, Oscar Saggi Mondadori (2004).

condizionati dalle scelte dell'organizzazione. Quest'ultima non è altro che una descrizione della realtà d'impresa che pone enfasi sugli effetti che le attività produttive generano su tutti i soggetti coinvolti, interni ed esterni. Perciò, l'impresa per ottenere e conservare il proprio successo necessita di intrattenere relazioni stabili e consolidate con i portatori di interesse, in quanto i loro comportamenti possono influenzare significativamente il successo aziendale.

La teoria mira quindi a rendere compatibili gli interessi dei diversi stakeholder, ovvero coniugare la massimizzazione dell'utile di impresa con il coordinamento tra benefici/attese degli stakeholder. In tale contesto, si esprime la natura biunivoca del rapporto interno/esterno fra impresa e contesto di riferimento. La gestione degli stakeholder impone l'individuazione di metodi efficienti in grado di coordinare le relazioni e far coincidere le aspettative con i molteplici soggetti che interagiscono con l'impresa. L'impresa non è più soltanto una macchina per la massimizzazione del profitto ad esclusivo appannaggio degli azionisti ma, al contrario, è un'opportunità per tutti coloro che partecipano e concorrono alla sua sopravvivenza.

Tra le impostazioni successive, una delle definizioni maggiormente accreditate sulla CSR è quella elaborata da Archie B. Carroll, attraverso un modello piramidale sviluppato a partire dal 1979<sup>17</sup>, che trova la sua formulazione definitiva nel 1991<sup>18</sup>, classifica in ordine di importanza le quattro responsabilità fondamentali per l'impresa: alla base colloca la *responsabilità economica*, poiché il fine principale di ogni impresa è la produzione di beni e servizi in modo da generare un profitto per gli azionisti; tale attività va svolta nel rispetto delle limitazioni imposte dalla normativa vigente e con ciò sottolinea l'importanza della *responsabilità legale* delle organizzazioni. Qualora le aziende osservino comportamenti non previsti per legge ma attesi dalla società in generale si farà riferimento invece alla *responsabilità etica*, mentre, alla *responsabilità filantropica*, collocata la vertice della piramide, si perverrà se le iniziative intraprese dal management non rispondono a specifiche richieste espresse dalla collettività ma sono discrezionali. La CSR secondo Carroll implica, quindi, il soddisfacimento simultaneo di diverse responsabilità: da quelle economiche a quelle legali, per giungere a quelle etiche e discrezionali. In termini manageriali, le imprese socialmente responsabili devono certamente battersi per raggiungere profitti soddisfacenti, rispettando però le leggi, attuando comportamenti etici e agendo da buon cittadino.

Nell'ultimo decennio le ricerche si sono concentrate non tanto su questioni di natura teorica quanto sui risultati di natura empirica, ricercando le pratiche attraverso le quali mettere effettivamente in atto i principi della CSR, e sugli aspetti strategici della Responsabilità Sociale d'Impresa, ponendo sotto esame il legame esistente tra performance sociale e finanziaria.

Porter e Kramer nell'articolo pubblicato nel 2011 sull'*Harvard Business Review*, "the Big Idea: Creating Shared Value", introducono il concetto di *Valore Condiviso*, un principio di gestione che consiste in un approccio innovativo di creare valore economico per l'azienda: piuttosto che produrre profitto in sé, viene generato valore anche per la collettività, considerando le problematiche ambientali e sociali a livello strategico, poiché viene visto nelle esigenze sociali un'importante opportunità di business che può consentire il raggiungimento di un vantaggio competitivo<sup>19</sup>. Tale

---

<sup>17</sup> Si fa qui riferimento a A.B. CARROLL (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4.

<sup>18</sup> Per una disamina più puntuale si fa rinvio a A.B. CARROLL (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August.

<sup>19</sup> CORAZZA L., SCAGNELLI S.D., MANCINI G. (2014), Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della creazione di valore condiviso?, VIII Colloquio Scientifico sull'Impresa sociale, *Iris Network*, Istituti di Ricerca

approccio viene criticato successivamente da **Crane**<sup>20</sup> con l'accusa di essere un po' naif, di mancare di originalità e di non considerare in maniera adeguata le divergenze tra obiettivi aziendali e sociali.

In materia di CSR è utile tuttavia richiamare brevemente altre teorie ed esperienze che ampliano e modificano il concetto di CSR.

La CSP o *Corporate Social Performance* è un argomento su cui ci si cimenta a partire dagli anni '70, spesso utilizzato come termine intercambiabile della CSR o della Corporate Social Responsiveness, tale approccio presenta invece delle differenze di impostazione e di contenuti.

A tale riguardo, tra le teorie più interessanti possono essere annoverate quelle di **Wartick e Chochran** del 1985<sup>21</sup> e di **Carroll** nel 1979 che saranno poi riprese nel 1991 da **Donna J. Wood**<sup>22</sup> all'interno di un modello più chiaro e completo a cui fare riferimento per la valutazione della performance economica, sociale e ambientale delle organizzazioni. Tale modello si compone di tre parti: nella prima si indaga sui *Principi di Corporate Social Responsibility*, nella seconda sui *Processi di Corporate Social Responsiveness* mentre nella terza sui *Risultati* ottenuti a seguito di comportamenti responsabili. A Wartick e Cochran va il merito di aver considerato la performance aziendale non come un semplice risultato, ma come il frutto dell'interazione delle varie parti del modello: le politiche non sono l'unico elemento su cui giudicare le prestazioni aziendali poiché non è detto che si traducano poi in programmi e risultati effettivi, come d'altronde comportamenti responsabili potrebbero essere messi in atto senza l'ausilio di politiche formalizzate.

La *Corporate Social Responsiveness*<sup>23</sup> o CSR 2 può essere considerata come un'estensione della CSR 1, in quanto cerca di tradurre in azioni ed obiettivi tangibili i principi enunciati a livello teorico dalla CSR 1. Va però rilevato che non consiste in un superamento della CSR 1 ma in un suo completamento. Nel modello elaborato da Donna J. Wood l'impresa per essere reattiva deve monitorare e valutare le condizioni dell'ambiente per essa rilevanti (*environmental assessment*), saper gestire le relazioni con gli stakeholder nella maniera più opportuna (*stakeholder management*) e sviluppare politiche e programmi per rispondere alle problematiche sociali (*issues management*).

La *Business Ethics*<sup>24</sup> è una corrente di pensiero che va ad affermarsi nel corso degli anni '70 negli Stati Uniti e in Europa. L'Etica aziendale è un aspetto particolare della Corporate Social Responsibility, come ben si evince dalla Piramide di Carroll, dove vengono enunciate le quattro responsabilità aziendali: alla responsabilità etica si aggiungono anche la responsabilità economica, legale e filantropica. Secondo questa teoria le responsabilità sociale non dovrebbe essere soltanto un aspetto marginale delle decisioni manageriali ma deve far parte integrante delle politiche e delle pratiche dell'impresa. La CSR sarà vantaggiosa condizionatamente al fatto che l'impresa adotti principi e norme di comportamento, sistemi di gestione, di rendicontazione e di certificazione

---

dell'Impresa Sociale, Università degli Studi di Perugia 23-24/5/2014, nelle conclusioni evidenziano come sia determinante per la misurazione del valore condiviso definire preliminarmente e con precisione "con chi" (soggetto) e "con quale relazione" (processo) tale valore viene valutato.

<sup>20</sup> Su tale posizione, si veda CRANE A., PALAZZO G., SPENCE L.J., & MATTEN D. (2014), Contesting the Value of the Shared Value Concept, *California Management Review*, 56, 2.

<sup>21</sup> Su questa teoria, si veda WARTICK S.L., COCHRAN P.L. (1985), The Evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*.

<sup>22</sup> WOOD D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16.

<sup>23</sup> Per tutti, cfr. ACKERMAN R.W., BAUER R.A. (1976), *Corporate social responsiveness*, Reston, VA: Reston.

<sup>24</sup> In argomento, cfr. CARROLL A.B., SCHWARTZ M.S. (2003), Corporate Social Responsibility, *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4, October, pp. 503-530.

indipendente, nonché forme di ascolto, dialogo e coinvolgimento degli stakeholder tali che si formi l'aspettativa generale di una condotta socialmente responsabile e una ragionevole certezza sul fatto che essa sarà messa in atto, di modo che la risposta degli stakeholder dell'impresa sia cooperativa e mutuamente vantaggiosa. Soltanto se si persegue esplicitamente e volontariamente, sulla base di una chiara affermazione di principio e di un conseguente *commitment*, il *valore per gli stakeholder* vi è una buona probabilità di poter in tal modo selezionare un equilibrio che premia l'impresa e i suoi azionisti o proprietari con i benefici di lungo periodo.

La *Corporate Citizenship*<sup>25</sup> (CC) è un concetto che spesso viene utilizzato come sinonimo della Responsabilità Sociale d'Impresa. In realtà, come viene affermato da Carroll nel 2008, la CC può essere concepita in maniera più o meno ampia e, a seconda del modo in cui viene considerata, potrà avvicinarsi o meno al concetto di CSR. Facendo di nuovo riferimento alla piramide di Carroll circa le responsabilità della CSR, qualora la *Corporate Citizenship* venga concepita in senso ristretto allora la si potrebbe far coincidere con le sole responsabilità filantropiche dell'impresa, che riguardano per l'appunto un comportamento dell'impresa da buon cittadino.

In quest'ottica però la CC non può coincidere con la CSR in quanto per essere tale bisogna integrarvi le altre tre tipologie di responsabilità, ossia quella economica, legale ed etica. Se invece viene intesa in senso ampio potrebbe arrivare a ricomprendere tutti e quattro i tipi di responsabilità.

La *Corporate Citizenship* di base viene ricollegata alla beneficenza ed altre opere sociali. Si tratta di una responsabilità che viene assunta in maniera discrezionale dall'impresa, in quanto non è attuata in risposta a specifiche richieste o aspettative della collettività. Per essere un buon cittadino le società dovranno rispettare la legge, adottare dei comportamenti che siano considerati etici e per finire porre in essere attività di volontariato a favore sia della collettività che dei suoi stakeholder. La letteratura sulla *Corporate Citizenship* è abbastanza recente e una definizione univoca e ampiamente accettata deve ancora essere trovata<sup>26</sup>.

La *Sostenibilità* (CS) è un concetto più ampio rispetto a quello di CSR, che attiene più specificamente ai comportamenti etici delle imprese<sup>27</sup>. Come sottolineato da Olawale, mentre la CSR si va a concentrare sulle attività benefiche e di beneficenza delle imprese nei confronti della società e sui benefici per gli stakeholder, la CS promuove lo sviluppo socio-economico focalizzandosi sull'impatto che le imprese hanno sull'ambiente<sup>28</sup>.

Il termine *Sostenibilità* è caratterizzato inoltre dal riferimento verso le generazioni future che nel caso della *Corporate Sustainability*, riferendosi al contesto aziendale, equivarrà allo scambio tra generazioni presenti e future di shareholder e stakeholder.

In generale, si potrà considerare la CS, così come la CSR, parti integranti della *Sostenibilità*, poiché raggiungere l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile a livello aziendale è necessario ma non è

---

<sup>25</sup> Per tutti cfr. MCGUIRE J.W. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.

<sup>26</sup> Tra le diverse definizioni fornite dalla letteratura una formulazione particolare è quella inerente alla cd. "*extended theoretical conceptualization of CC*". In tale ambito (Matten e Crane, 2003; Scherer e Palazzo 2008, 2011), l'impresa diventa protagonista nella public policy dove va a rivestire ruoli e ambiti lasciati liberi dagli Stati, proteggendo, agevolando e attivando i diritti dei cittadini.

<sup>27</sup> In merito alle valutazioni in materia di politiche di sostenibilità, si veda SILVA. E. (2015), *Sostenibilità poco trasparente*, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-12-14/sostenibilita-poco-trasparente-063634.shtml?uuid=ACto1ksB>.

<sup>28</sup> Sulla difficoltà a pervenire ad una corretta misurazione della sostenibilità, vedi anche SPERONI D. (2016), *Difficile misurare il percorso verso la sostenibilità, ma l'OCSE ci prova*, <http://numerus.corriere.it/2015/11/16/difficile-misurare-il-percorso-verso-la-sostenibilita-ma-locse-ci-prova/>.

sufficiente; la Sostenibilità ha invece un carattere trasversale e richiede un impegno da parte di tutti gli attori della società coinvolti.

Nell'approfondire il concetto di Sostenibilità va sottolineato che, per garantire il soddisfacimento dei bisogni umani e il benessere della collettività, non ci si può limitare alla mera crescita economica, in quanto il benessere non dipende unicamente dal paniere di beni acquistabili, ma è più appropriato fare riferimento al miglioramento della qualità di vita, in maniera tale che le persone siano in grado di valorizzare la propria esistenza in accordo ai propri interessi e che ciò sia realizzato senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare allo stesso modo le proprie esigenze. A dimostrazione di ciò, studi e ricerche evidenziano che se lo sviluppo economico è necessario per le nazioni più povere, nei Paesi sviluppati la crescita ad ogni costo porta spesso a livelli maggiori di disuguaglianza ed infelicità: per questo oggi vi è una tendenza a concentrarsi su uno sviluppo di tipo sostenibile<sup>29</sup>.

Il tratto comune a tutte le concettualizzazioni enunciate è che la CSR venga tradotta in pratiche effettive, in maniera tale da implementare la performance finanziaria insieme a quella sociale ed ambientale delle organizzazioni<sup>30</sup>.

## 2. Il ruolo strategico della Responsabilità Sociale d'Impresa

Le esperienze più avanzate ed interessanti in questa direzione e le buone pratiche rilevate nell'ambito di questa ricerca permettono di evidenziare i potenziali vantaggi sia per le imprese che adottano pratiche di responsabilità sociale che per il sistema socio economico nel suo complesso. A livello di sistema, adottare pratiche di responsabilità sociale significa contribuire a uno sviluppo economico sostenibile e ad una maggiore coesione sociale<sup>31</sup>.

In sintesi sono tre le principali motivazioni che spingono le organizzazioni ad intraprendere attività di CSR:

- per perseguire obiettivi di natura *strategica*, qualora l'impresa si aspetti dei ritorni finanziari dal suo impegno in pratiche di CSR, riscontrando in esse un'opportunità di business;
- per garantire la propria *legittimità*, adeguandosi agli standard stabiliti dalla legge in modo da soddisfare le norme sociali ed evitando così sanzioni da sostenere;

---

<sup>29</sup> PUCCIO A. (2016), *La risposta dell'economia circolare*, <http://www.lamiafinanza-green.it/voci-dal-csr-manager-network>, 29/01/2016, mette bene in evidenza come la crescente pressione sull'ambiente e le risorse naturali, potrebbe rappresentare solo una delle problematiche da fronteggiare e che ancor prima si porrà il tema della indisponibilità di risorse sufficienti a soddisfare i nuovi bisogni. Specifica infatti che il modello lineare di crescita economica seguito fino ad oggi non risulta più coerente con le esigenze attuali ed è necessario trovare una forma di utilizzo delle risorse che sia sostenibile sotto il profilo ambientale ed economico. Sollecita quindi la necessità di introdurre nuovi modelli di business, valorizzando in tale prospettiva il modello dell'economia circolare, basato sull'uso di fonti rinnovabili, sul riciclo dei materiali e di componenti, progettando prodotti più duraturi e con utilizzo condiviso.

<sup>30</sup> Integrare e mettere a fattore comune conoscenze e buone pratiche di responsabilità sociale sono temi strategici per tutte le imprese, che devono essere sempre più attente all'ambiente, alle richieste di sostenibilità, all'inclusione finanziaria e sociale, ai processi di governance. In argomento, si fa rinvio all'Annex "Osservatorio Socialis: decalogo per fare CSR" in <http://www.confonline.it/it/Principale/Informazione/news.aspx?prog=52862>.

<sup>31</sup> In argomento, si veda GUENZA F. (2011), Quando l'impresa è un affare per tutti, in *Buddismo e Società*, n. 148, settembre ottobre speciale.

- per raggiungere fini *altruistici*, in relazione ad una reale preoccupazione per le questioni ambientali e sociali, a prescindere che le iniziative avviate siano o meno profittevoli<sup>32</sup>.

Rispetto a queste finalità, il comportamento prevalente delle organizzazioni è basato su valutazioni di opportunità piuttosto che sulla base di reali preoccupazioni etiche<sup>33</sup>.

Per tali ragioni gli studi sono stati condotti prevalentemente alla ricerca di un legame tra performance sociale e finanziaria dell'impresa.

La ricerca di un legame tra performance sociale e finanziaria risulta piuttosto impegnativo per via di problemi legati principalmente alla misura della Corporate Social Performance (CSP) e alle metodologie da utilizzare per indagare su tale legame. Gli esiti differenti delle diverse ricerche sinora concluse sono riconducibili prevalentemente alla variabilità dei parametri utilizzati per definire la CSR, per differenze nel campione, per la durata del periodo di studio e dei metodi utilizzati, mentre il calcolo della Corporate Financial Performance (CFP) non desta particolari problemi in quanto si può ricorrere ad una serie di indicatori facilmente calcolabili come il ROE o il ROS.

Più difficoltosa, come già rilevato, risulta invece la misurazione della CSP in quanto spesso mancano informazioni quantitative rilevanti riguardanti le attività sociali, perciò affinché sia possibile fare delle statistiche adeguate è necessario che le imprese misurino e rendano disponibili i risultati di tali iniziative per la ricerca, bisogna poi sviluppare dei metodi rilevanti per la misurazione dell'impatto delle pratiche di CSR sull'impresa.

Tendenzialmente le ricerche evidenziano una correlazione positiva tra performance finanziaria, CSR e mercati azionari e senza dubbio si riscontra una forte correlazione negativa tra irresponsabilità sociale e ritorni economici, poiché le pratiche non etiche sono causa di danni d'immagine, sanzioni e perdite significative sui ricavi e sulle quote di mercato<sup>34</sup>.

Un agire eticamente responsabile porta una vasta gamma di benefici intermedi, difficili da isolare e mettere in rapporto alle performance finanziarie delle imprese. Tra i vantaggi è opportuno citare quelli che vengono raggiunti in termini di *reputazione*<sup>35</sup>, dato che il successo aziendale è in

---

<sup>32</sup> In materia di orientamento strategico SCOTT W.G. (2009), La sfida della responsabilità sociale dell'impresa, <http://www.centromarca.it/la-marca/contributi-scientifici.aspx>, rileva l'originalità della posizione assunta da Muhammad Yunus, economista del Bangladesh e fondatore della *Grameen Bank*, il quale sollecita il passaggio dal concetto di CSR a quello di social business o impresa sociale in modo che si manifesti un crescente impegno delle imprese nel risolvere i bisogni sociali e ambientali. Per Yunus infatti i manager sono orientati principalmente alla profittabilità dell'impresa e quest'ultima sia «un business a tutti gli effetti e pertanto deve essere in grado di conseguire un obiettivo di rilevanza sociale, recuperando nel contempo tutti i costi sostenuti, ivi inclusa la remunerazione del capitale investito». Si tratta indubbiamente di un'impresa che ha poco a che vedere con l'assistenza e la beneficenza.

<sup>33</sup> È pur vero che ignorare temi etici, come la parità di genere, la tutela degli animali, ovvero temi nuovi quali l'uso opportunistico della fiscalità, può essere un vero azzardo per le imprese. In mercati regolamentati, i consumatori, sempre più attenti a temi etici, tendono infatti a diventare il fattore discriminante ed indipendente per valutare la sostenibilità di lungo periodo delle attività rispetto alle variabili economiche classiche.

<sup>34</sup> Sulle relazioni tra CSR, risultati aziendali e indici di borsa, si veda NIGRO C., PETRACCA M. (2015), La corporate social responsibility tra isofomorfismo e decoupling. Un'analisi empirica su un campione di imprese quotate in Borsa, in *Esperienze d'impresa*, pp. 115-135.

<sup>35</sup> Sulla criticità dei rischi reputazionali, preme ricordare una celebre frase di Warren Buffet «Ci vogliono venti anni per costruirsi una reputazione e cinque minuti per rovinarla». Questa citazione, come osserva opportunamente SILVA E. (2015), *Dal Dieselgate una lezione di Csr*, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-10-05>, rende bene l'importanza del rispetto di tale condizione e come la violazione della fiducia dei consumatori possa rivelarsi assai pericolosa. Rispetto alla frode operata dalla Volkswagen è stato infatti rilevato che, molto più che in passato, e per la prima volta su scala globale, il mercato ha condannato, senza tentennamenti e senza scuse la violazione, consapevole e reiterata, di un principio dell'etica d'impresa. La truffa delle emissioni truccate è diventata, in tal modo, un esempio da

ampia misura correlato alla costruzione positiva del marchio, che consentirà di raggiungere una reale posizione di vantaggio competitivo sul mercato e di applicare un mark up sui prezzi.

Tale acquisizione può essere, tra l'altro, alla base di un cambiamento nell'atteggiamento dei dipendenti nei confronti delle società, attirando, motivando e trattenendo i lavoratori<sup>36</sup>. Rappresenta una soluzione win-win, poiché determina un miglioramento del clima interno così come il benessere dei dipendenti, il che andrà a sua volta a favorire produttività, performance e immagine aziendale, riducendo scioperi e turnover.

Corrispondendo alle aspettative dei clienti, l'impresa si assicurerà inoltre una maggiore soddisfazione e fedeltà da parte di questi ultimi, in presenza di un trend che evidenzia l'aumento di consumatori etici disponibili a preferire e a sostenere le cause delle imprese che attuano pratiche di CSR.

L'indagine campionaria svolta dall'Osservatorio Socialis-Istituto Ixé<sup>37</sup>, riferita a fine gennaio 2014, rileva che:

- il 68% dei consumatori dichiara di tenere in considerazione la condotta delle imprese nelle loro scelte di acquisto;
- 7 italiani su 10 dichiarano che le loro scelte di acquisto prendono in considerazione l'impegno delle imprese in azioni solidali;
- 7 italiani su 10 analogamente nelle loro scelte di acquisto considerano l'agire corretto dell'impresa nei confronti dei lavoratori.

Vantaggi derivano anche dalla possibilità di assicurare relazioni stabili e durature nel tempo sia con i fornitori che con i distributori, poiché la fiducia nei rapporti riduce i rischi ed i costi di transazione.

Sotto altro profilo, l'attività delle imprese ha la capacità di influenzare la collettività e allo stesso tempo ne viene influenzata in maniera positiva e negativa. Data tale relazione biunivoca, consegue che contribuire al benessere sociale porta a dei vantaggi reciproci, infatti fornendo posti di lavoro, pagando salari adeguati, migliorando le condizioni di vita, finanziando le cause sociali, si va ad accumulare capitale relazionale, un elemento di vantaggio che nel mercato attuale può fare la differenza.

Le aziende possono adottare delle misure per la tutela dell'ambiente, aggiuntive rispetto a quelle previste per legge, ottenendo un maggiore supporto governativo, più favorevoli condizioni di accesso al credito, più elevati risparmi sui costi tramite la riduzione degli sprechi e dei rifiuti, la riutilizzazione dei materiali e l'ottenimento di risparmi energetici.

Da tali evidenze risulta che la CSR nel lungo periodo riesca più che a compensare gli investimenti e gli sforzi profusi.

Si possono distinguere differenti tipologie d'iniziative di CSR, affini tra loro ma che differiscono per peculiari caratteristiche.

Spesso le imprese fanno ricorso al *Cause Related Marketing* o CRM, stringendo delle partnership con organizzazioni no profit o sostenendo cause sociali per ottenere dei vantaggi reciproci. Si tratta di

---

manuale di ciò che un'impresa non può permettersi di fare quando opera in un contesto che ha come valori primari l'accordo dei regolatori e la fiducia dei consumatori.

<sup>36</sup> Sul punto, si vedano anche i risultati presenti nel blog Devex Impact (2016), *4 sorprendenti cose da sapere sul lavoro nella CSR*, in <http://archivio.lucapoma.info>, 26/02/2016.

<sup>37</sup> A tale proposito, si veda Osservatorio Socialis IXÈ (2014), *Solidarietà ed Etica*, Report n. 2.

una soluzione win-win poiché le organizzazioni profit ottengono un incremento delle vendite, un miglioramento dell'immagine e la fidelizzazione dei clienti mentre le organizzazioni no-profit attraggono finanziamenti e accrescono la consapevolezza della società rispetto alla loro causa. Tale forma di collaborazione può essere realizzata in quattro modi differenti: a) nella forma classica, in cui la donazione dipende dal fatturato che deriva da tale collaborazione; b) il *Licensing*, se l'ente no profit cede il proprio marchio in cambio di un corrispettivo in denaro; c) la *Joint Promotion* se il prodotto viene utilizzato come strumento per la promozione della causa supportata dall'organizzazione no-profit; d) il *Joint Fundraising* se l'impresa funge da intermediario tra i propri clienti e l'organizzazione no-profit concedendogli mezzi, strumenti e risorse.

La *Corporate Philanthropy* si riferisce ai contributi (in denaro, prodotti e servizi in eccesso, utilizzo dei propri canali distributivi o delle proprie attrezzature e strutture) concessi da un'organizzazione ad un ente di beneficenza per sostenere una causa. Tali donazioni solitamente sono indirizzate verso organizzazioni senza scopo di lucro, fondazioni o scuole. Importante per la credibilità dell'operazione agli occhi dell'opinione pubblica è che vi sia un collegamento tra le attività filantropiche e gli obiettivi del business.

La *Cause Promotion* riguarda il supporto fornito da un'organizzazione principalmente tramite la realizzazione di campagne di marketing, alle quali si ricorre per aumentare la consapevolezza rispetto ad una data causa sociale, per la raccolta fondi o per il reclutamento di volontari. Rispetto alla semplice filantropia richiede un maggior impegno e coinvolgimento organizzativo.

Si fa riferimento alla *Corporate Social Marketing* quando un'organizzazione sostiene una campagna che, a differenza delle altre iniziative di CSR, si focalizza sul cambiamento di un comportamento sociale.

Iniziative di *Community Volunteering* si hanno qualora le imprese incoraggino i propri dipendenti a fare volontariato.

Ci si riferisce a *Socially Responsible Business Practices* in quanto pratiche socialmente responsabili vengono adottate volontariamente dalle organizzazioni a supporto della CSR per migliorare il benessere della comunità e proteggere l'ambiente naturale. Le pratiche più diffuse riguardano la progettazioni di impianti sempre più rispondenti alle linee guida in materia di sicurezza o ambientali; i miglioramenti di processo come l'eliminazione di rifiuti pericolosi o la riduzione dell'uso di sostanze chimiche nelle colture; l'interruzione dell'offerta di prodotti nocivi ma non illegali; la selezione dei fornitori in base alla volontà di attuare anch'essi pratiche ambientali e sociali sostenibili; la scelta di materiali per l'imballaggio rispettosi del ambiente; le indicazioni sui materiali dei prodotti e sui loro rischi potenziali; i programmi a favore dei dipendenti; la misurazione ed il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi sociali e ambientali; la considerazione dell'impatto sulla comunità locale che possono avere le decisioni aziendali.

### 3. Strumenti e standard della CSR

Una volta ricostruita la strada che ha condotto all'attuale concezione della CSR, si pone l'esigenza di verificare come essa si esplica all'interno dell'impresa e come quest'ultima documenti il proprio impegno ai soggetti che con l'impresa, più o meno direttamente, si relazionano<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Sullo stato della comunicazione, si veda MUZI FALCONI T. (2015), *Comunicazione Sociale che cosa è cambiato*, *Ferpi*, 25/11/2015.

I nuovi strumenti di rendicontazione sociale, che analizzano congiuntamente aspetti economici, sociali e ambientali, permettono oggi una migliore completezza informativa<sup>39</sup>, pur mancando schemi di rilevazioni e di confronto comuni e condivisi<sup>40</sup>.

In materia di accountability<sup>41</sup> sulla CSR si hanno differenti profili di prospettazione che la distinguono sinteticamente tra interna ed esterna<sup>42</sup>, riconoscendo per ognuna differenti funzioni in ambito economico-finanziario ed in ambito sociale; ovvero tra diretta e indiretta: la prima si concretizza nei documenti che sono pubblicati specificamente ed esclusivamente per rendere conto a consuntivo sull'adempimento delle proprie responsabilità. La seconda, invece, fa riferimento a documenti che, come i codici etici, illustrano agli stakeholder ciò che si intende porre in atto per rispettare i propri impegni<sup>43</sup>.

Quest'ultima rappresentazione consente evidentemente una migliore valutazione da parte dei soggetti interessati alla performance complessiva dell'impresa e, quindi, non soltanto ai risultati economici ma anche a quelli conseguiti in campo sociale ed ambientale, in modo da esplicitare l'impegno profuso e permettere ai consumatori di comprendere pienamente e correttamente i profili di responsabilità e di sostenibilità<sup>44</sup>.

---

<sup>39</sup> In argomento, si fa rinvio a GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2007), *Il bilancio sociale documenti di ricerca n° 2 indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità*, Giuffrè, Milano, e GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2013), *Il bilancio sociale standard principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano, che nel primo contributo ha condotto un'analisi comparativa degli indicatori utilizzati dai più autorevoli e diffusi modelli di rendicontazione sociale e ambientale; nel secondo, ha raccolto l'esigenza di ampliare gli ambiti del Financial Reporting con aspetti della performance non ripresi dalla contabilità (rating per il Socially Responsible Investment, Balanced Scorecard, Bilancio degli Intangibili, Integrated Reporting) e di convergenza tra i vari tipi di reporting e disclosure.

<sup>40</sup> In particolare, a più riprese, i bilanci di sostenibilità sono stati giudicati, nella sostanza, limitati perché autoreferenziali. Alle organizzazioni viene infatti eccepita un'eccessiva discrezionalità nella scelta delle misure utilizzate e del criterio utilizzato per la loro costruzione, con la conseguenza che le stesse possano deliberatamente evitare la comunicazione di aspetti considerati negativi. In argomento, si veda <http://www.istat.it/it/files/2013/03/completo.pdf>. L'Istituto di statistica nazionale rileva nello stesso lavoro problemi di comparabilità della rendicontazione. Infatti, nonostante le aziende ormai si riferiscano nella quasi totalità allo standard GRI, una specifica analisi condotta nel 2011 ha evidenziato nove tipologie di problemi che limitano la comparabilità delle informazioni.

<sup>41</sup> L'accezione accountability è ampia e complessa e si articola lungo il binomio autonomia/risponsabilità degli organi di governo aziendale nei confronti degli stakeholder. Si può comunque spiegare il suo significato riferendoci a termini quali trasparenza, rendicontabilità, conoscere e valutare i risultati dell'attività aziendale nella dimensione sociale, ambientale ed etica e darne diffusione in modo accurato.

<sup>42</sup> I lavori effettuati dal GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale *op. cit.* in nota 39, hanno avuto come ulteriore finalità, attraverso la definizione di indicatori di performance, di favorire il monitoraggio interno alla gestione aziendale e, mediante un'informativa chiara e trasparente, di concorrere a dare migliore contezza all'esterno delle scelte attuate dalle organizzazioni.

<sup>43</sup> Per una più ampia trattazione si veda HINNA L. (2008), *Il concetto di Accountability in ambiente pubblico*, consultabile al link [www.uniroma2.it/didattica/Ec\\_azienze\\_pubbliche/deposito/Lezione\\_31.03.08.ppt#16](http://www.uniroma2.it/didattica/Ec_azienze_pubbliche/deposito/Lezione_31.03.08.ppt#16).

<sup>44</sup> Un'analisi condotta su 500 esperti di CSR, SUSTAINABILITY (2014), *See Change, How Trasparency Drives Performance*, Report, 05/12/2014, <http://www.sustainability.com/library/see-change#.VzRN-WbFLpY>, mette in luce come molte informazioni relative alla CSR non vengano neppure lette, in quanto generiche e si traducono in uno spreco di energie economiche e intellettuali. Le cause vengono individuate principalmente nel fatto che si tratta di report indistinti e non rivolti a destinatari specifici che si aspettano invece notizie particolari. La soluzione viene individuata nel privilegiare informazioni concrete e materiali.

Negli ultimi anni è emersa la necessità di predisporre delle linee guida e dei principi per evitare la presenza di rappresentazioni discrezionali, caratterizzate da elevata eterogeneità e dalla non comparabilità fra loro<sup>45</sup>. Accanto agli Organismi internazionali e nazionali, sono nate così delle associazioni non governative che hanno elaborato le linee guida per la predisposizione dei bilanci sociali e con la finalità di tendere a schemi standard dell'impegno nella CSR<sup>46</sup>.

Si tratta per lo più di certificazioni private, non essendo ancora disponibile uno standard "pubblico" che attesti la Responsabilità Sociale a livello sovranazionale. Organismi quali l'ECOLABEL o l'EMAS rendono esplicito al consumatore i prodotti ed i servizi a basso impatto ambientale o l'ISO 9001:2008 che certifica i sistemi di gestione della qualità, in modo tale che i prodotti ed i servizi soddisfino le esigenze di adeguatezza richiesti dai clienti.

Gli strumenti più utilizzati, allo stato attuale, da parte delle imprese per testimoniare il proprio impegno in CSR sono:

- il *Codice Etico*<sup>47</sup>, che è definibile come un "contratto sociale" tra l'impresa e i suoi stakeholder ed è conseguentemente l'enunciazione dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità che un'impresa assume nei confronti di tutti i suoi portatori di interesse. Con tale documento l'impresa annuncia pubblicamente di essere consapevole dei suoi obblighi di cittadinanza, di dover sviluppare politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e di essere in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative;
- il *Bilancio di Sostenibilità*, che in linea generale contiene il Bilancio Sociale e il Bilancio Ambientale, consiste in un documento con il quale un'organizzazione comunica periodicamente, in modo volontario, i risultati della propria attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili, ma comprendendo anche le politiche sociali e ambientali poste in essere nel corso dell'esercizio. Il bilancio di sostenibilità è dunque l'esito di un processo con cui l'organizzazione da conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un determinato periodo, in modo da consentire ai diversi soggetti interessati di conoscere come l'impresa interpreta e realizza la sua attività o la sua missione istituzionale.

Con riferimento alle prospettive, con l'emanazione della Direttiva sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie e sulla diversità (EU Directive on disclosure of non financial information), approvata dal Parlamento Europeo il 15 aprile 2014 e dal Consiglio il 29 settembre

---

<sup>45</sup> Purtroppo, nonostante gli sforzi nell'individuazione di parametri di raffronto non mancano limiti e pecche. Al riguardo, è esemplare richiamare ancora una volta il caso della Volkswagen che poco prima del dieselgate era riconosciuta come impresa leader globale nella responsabilità sociale, riferendosi alla classifica del *Reputation Institute* e che nel 2014 la VW stessa si fosse aggiudicata anche il *Gold Medal Award for Sustainable Development* assegnato dalla non profit *World Environment Center* per la sua «concezione della sostenibilità come obiettivo strategico e la sua attuazione esemplare» e vinto il Corporate Social Responsibility grazie alla sua partnership strategica con the *Nature e Biodiversity Conservation Union*. E che addirittura nel settembre 2015 il *Dow Jones Sustainability Index* gli abbia attribuito l'encomio per l'impegno ambientale, salvo poi fare marcia indietro ed escluderla dal 6/10/2015 dal listino. Per una visione più particolareggiata, si fa rinvio a ARDUINI S., *Pesante il Telegraph su Volkswagen: la CSR è ormai un racket*, <http://www.vita.it/it/article/2015/09/29/pesante-il-telegraph-su-volkswagen-la-csr-e-ormai-un-racket/136721/>.

<sup>46</sup> Per un approfondimento si fa rinvio a SACCONI L. (2004), Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, *LIUC Papers* n. 143, Serie Etica, *Diritto ed Economia* 11, suppl., febbraio.

<sup>47</sup> Responsabilità amministrativa delle società e degli enti (D.lgs 231) Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, modificato e integrato dal Decreto Legge 23 maggio 2008, n. 92 e dal D.L. 14 agosto 2013, n. 93.

2014<sup>48</sup>, ci si sta muovendo verso una rendicontazione unitaria delle informazioni non finanziarie, in quanto entro due anni dovrà essere recepita dalla legislazione nazionale di tutti gli Stati Membri. Tale nuova normativa, che dovrà essere recepita dai Paesi membri entro il 6 dicembre 2016 e che entrerà in vigore a decorrere dal 1° gennaio 2017, prevede un ampliamento delle informazioni che dovranno essere fornite dalle imprese in occasione del deposito del bilancio d'esercizio o del bilancio consolidato.

La Direttiva comporta l'obbligo di divulgare le informazioni non finanziarie rilevanti a servizio delle imprese, degli investitori e della società in generale o, in alternativa, di dare una spiegazione chiara e articolata della mancata divulgazione. I Paesi membri possono consentire l'omessa divulgazione purché non sia pregiudicata la comprensione corretta ed equilibrata dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati e della sua situazione nonché dell'impatto della sua attività.

Con ampia sintesi, essa dovrà essere applicata obbligatoriamente da tutte le imprese che presentino contemporaneamente le seguenti tre condizioni: a) abbiano un bilancio di almeno 20.000.000 euro o un fatturato netto di 40.000.000 euro; b) occupino più di 500 dipendenti; c) costituiscano un'organizzazione di rilevanza pubblica, in particolare aziende quotate, istituti di credito, assicurazioni o altre imprese considerate come tali dalla legislazione nazionale in ragione della natura della loro attività, della loro dimensione o della forma societaria.

Le imprese che soddisfano tali requisiti dovranno fornire nella relazione sulla gestione adeguate informazioni di carattere non finanziario, concernenti indicazioni in materia ambientale, sociale, relative al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria all'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività, predisponendo:

- una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa;
- una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai citati aspetti, incluse le procedure di dovuta diligenza;
- il risultato di tali politiche;
- i principali rischi connessi a questi aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa;
- gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario pertinenti alla specifica attività dell'impresa.

Gli strumenti utilizzati per la rendicontazione non finanziaria utilizzati saranno:

- Standard internazionali
- UN Guiding Principles on Business and Human Rights
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- ISO 26000<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> DIRETTIVA 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

<sup>49</sup> Nell'introduzione allo standard ISO 26000 – presentato a livello mondiale l'1/11/2010 con il titolo: *Guida alla responsabilità sociale* – si riporta l'obiettivo della responsabilità sociale è contribuire allo sviluppo sostenibile <http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm>.

- ILO Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy<sup>50</sup>
- Global Reporting Initiative (GRI)<sup>51</sup>.

Il nuovo traguardo della reportistica, indicato dalla Direttiva 2014/95/UE, è il Bilancio Integrato, documento risultante dall'integrazione del Bilancio Consolidato e di quello di Sostenibilità. Il bilancio integrato rappresenta pertanto la prossima frontiera della contabilità della CSR. La sfida è di arrivare ad un global standard secondo un modello condiviso di reportistica che integri le informazioni economiche con quelle sulla sostenibilità<sup>52</sup>.

#### 4. Case study: il Credito Cooperativo come fattore dello sviluppo sociale

In questa sezione, si riportano le questioni connesse alla CSR relative al sistema imprenditoriale italiano, calandole nello specifico contesto del sistema bancario italiano e approfondendo la tematica nell'ambito di un particolare segmento, quello del Credito Cooperativo che, per differenti motivazioni, presenta tratti del tutto peculiari. Un'analisi di un caso aziendale darà piena evidenza alla specificità di tali caratteristiche e proporrà il racconto di una concreta esperienza di gestione nel contesto delle Banche di Credito Cooperativo (BCC), in grado di testimoniare i profili innovativi e di criticità.

Sotto un profilo generale, in Italia, secondo i valori desunti dal Rapporto Socialis 2013<sup>53</sup>, il 73% delle aziende attuano strategie di CSR. La crisi ancora in corso ha portato tuttavia ad una graduale contrazione delle risorse ad essa destinate che passano dal miliardo registrato nel 2012 ai 920 milioni del 2013. Dal rapporto emerge che gli ambiti in cui si tende ad investire maggiormente sono la riduzione dei consumi delle risorse e degli sprechi (energia, acqua, luce, carta) e dell'inquinamento (tramite la raccolta differenziata ed il riciclaggio), seguiti da iniziative a vantaggio dei dipendenti, umanitarie e sportive, finalizzate a migliorare il clima interno all'azienda e la sua reputazione.

Si tratta nella maggior parte dei casi di pratiche che hanno un impatto interno dell'impresa o sulla comunità locale e che comunque si esauriscono entro i confini domestici, assumendo soltanto in pochi casi una valenza internazionale. Da ciò si desume che le aziende puntano ad un miglioramento dei rapporti con gli stakeholder locali. Il 53% delle imprese hanno adottato il *Codice Etico*. Il 46% delle imprese sceglie e valuta i propri fornitori anche in considerazione del loro impegno in attività di CSR e/o sostenibilità ambientale.

---

<sup>50</sup> L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) è l'agenzia delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere il lavoro dignitoso e produttivo in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana per uomini e donne. I suoi principali obiettivi sono: promuovere i diritti dei lavoratori, incoraggiare l'occupazione in condizioni dignitose, migliorare la protezione sociale e rafforzare il dialogo sulle problematiche del lavoro (cfr. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)).

<sup>51</sup> Cfr. GRI (2006), *Linee guida per il reporting di sostenibilità*, Amsterdam, scaricabili dal sito <https://www.globalreporting.org>.

<sup>52</sup> In materia di comunicazione di informazioni rilevanti, si veda anche SILVA E. (2016), *Bilanci sociali oltre la reputazione*, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-03-21>

<sup>53</sup> Osservatorio Socialis (2014), *VI Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia*.

I bilanci sociali e/o di sostenibilità ambientale sono apprezzati all'interno dell'impresa: pochi ne riportano criticità, quali i costi eccessivi; i più li considerano strumenti chiari, comparabili a quelli dei competitors, ma emergono dei dubbi sulla quota dei fruitori e sulla capacità di valorizzarli.

Tra le attività realizzate in maggior numero si trovano la formazione e la valorizzazione del personale, la valutazione della competenza ed efficienza per lo sviluppo delle carriere e il miglioramento della comunicazione interna. Il 20% circa delle imprese ha investito nel monitoraggio del clima interno e nella realizzazione di attività ricreative e culturali; quasi 3 aziende su 10 utilizzano le attività di formazione ed educazione.

Passando al settore bancario, è necessaria una breve premessa sul “modello” che può essere ricondotto a due tipologie<sup>54</sup>:

- “anglosassone”, che riprendendo la teoria di Friedman, ritiene che l'unica responsabilità dei manager è la massimizzazione del profitto realizzato per gli azionisti, in quanto devono agire per conto e negli interessi di questi ultimi. Realizzando tale guadagno contribuiscono ugualmente al benessere sociale.
- “europeo” nel quale le banche sono consapevoli dell'importanza del proprio ruolo e funzione sociale, essendo degli intermediari a servizio della collettività.

In quest'ultimo modello, l'intermediario bancario, pur perseguendo gli obiettivi dell'efficienza e della redditività, da cui necessariamente dipende il successo aziendale, è consapevole della responsabilità sociale che grava sull'impresa bancaria e se ne fa carico.

Gli effetti nefasti del perseguimento di una logica volta esclusivamente alla massimizzazione dei ritorni di breve periodo, che ha portato le banche alla rinuncia del loro tradizionale ruolo di intermediari facendosi carico di operazioni sempre più rischiose e non legate da relazioni dirette con i clienti, sono state ben evidenziate dalla crisi finanziaria scoppiata negli Stati Uniti nel 2006 per via dei mutui subprime<sup>55</sup>, poi causa di una grave recessione a livello globale ed in particolare nei Paesi dell'Europa occidentale, in conseguenza di tali comportamenti e di mercati finanziari scarsamente regolamentati. Da questa esperienza si è reso sempre più evidente il fatto che le banche devono essere socialmente responsabili, vigilando con prudenza e saggezza sulle operazioni poste in essere, in modo tale da guadagnarsi l'indispensabile fiducia dei propri clienti, tutelando gli interessi pubblici e riconsiderando l'utilità sociale dell'attività bancaria piuttosto che mirare alla massimizzazione dei propri attivi e considerando rischio sistemico non solo come una possibilità teorica.

Il settore bancario sta così vedendo un'intensificazione degli investimenti etici insieme all'introduzione di standard internazionali. Dal 2008 l'EBF (European Banking Federation) pubblica regolarmente un report dove riporta le migliori pratiche di CSR e ne elabora delle nuove, il che rappresenta un'ottima opportunità per coinvolgere le banche che non abbiano ancora abbracciato la CSR; mentre l'*Associazione Bancaria Italiana* (ABI) incoraggia la diffusione dei valori etici nel sistema bancario e nella società in generale, l'integrazione dei dati economici con

---

<sup>54</sup> In argomento, si veda per tutti, ANTONIAZZI S. (2013), *La Banca Centrale Europea tra politica monetaria e vigilanza bancaria*, Giappichelli, Editore, Roma.

<sup>55</sup> Si trattava di prestiti a rischio elevato fondati su due presupposti: a) il concetto “too big to fail” le banche non possono fallire; b) l'illusione della crescita infinita dei prezzi del mercato immobiliare.

quelli sociali ed ambientali<sup>56</sup> ed elabora delle linee guida a cui fare riferimento per la rendicontazione delle informazioni non finanziarie<sup>57</sup>.

Essa promuove ogni due anni tra gli Associati l'indagine ESG benchmark: dai dati 2013 si rileva che circa il 65% del campione inserisce gli aspetti legati alla CSR nella propria strategia aziendale.

All'interno delle banche è ormai diffuso un presidio dedicato alla CSR, che però in pochi casi è un'unità dedicata. Negli ultimi anni è tuttavia in crescita un modello che formalizza l'interazione tra l'unità o il presidio CSR e le altre aree della banca<sup>58</sup>. La totalità del campione dispone di un codice etico che si conferma, unitamente al bilancio di sostenibilità, lo strumento più diffuso di CSR<sup>59</sup>.

Esaminando il caso del *Credito Cooperativo* va sottolineato che le BCC sono delle banche "differenti" nel contesto italiano per storia e valori, oltre alla normativa che le regola<sup>60</sup>. Nel 2015 il

---

<sup>56</sup> L'ABI, con riferimento alla rendicontazione di sostenibilità, tenuto conto che nel settore bancario italiano è ampiamente diffuso l'utilizzo delle Linee Guida internazionali del Global Reporting Initiative – GRI, con la pubblicazione ha redatto le Linee guida per la redazione del Bilancio di Sostenibilità secondo le Linee Guida GRI G3.1, diffuse a gennaio 2012. Sul punto, si fa specifico rinvio a [https://www.abi.it/DOC\\_Societa/Csr/Banche-e-Csr/Linee\\_Guida\\_ABI\\_GRI%20e%20Ambiente.pdf](https://www.abi.it/DOC_Societa/Csr/Banche-e-Csr/Linee_Guida_ABI_GRI%20e%20Ambiente.pdf). L'obiettivo di tale iniziativa era di: a) favorire il raffronto tra le informazioni pubblicate dalle banche nei bilanci di sostenibilità, tentando di creare anche i presupposti per l'avvio di attività di benchmarking, in un'ottica di miglioramento delle attività di reporting; b) incentivare la diffusione della rendicontazione di sostenibilità presso le banche non ancora attive, fornendo informazioni relative alla costruzione degli indicatori. Sulla base dell'esperienza maturata si può ritenere che il lavoro svolto possa costituire un buon punto di partenza all'interno di un progetto in evoluzione, che sconta tuttavia i limiti insiti nei Bilanci di Sostenibilità e negli standard a cui essi si ispirano, come messo già in evidenza nella nota n. 40 in relazione alle osservazioni formulate dall'Istat in <http://www.istat.it/files/2013/03/completo.pdf>. Sarebbe forse utile, proprio per assicurare condizioni di omogeneità di misurazione e avviare una prima apprezzabile attività di confronto anche tra peer group, individuare misure sintetiche, anche se non omnicomprensive di tutti gli aspetti connessi alla sostenibilità e, come tali, parziali. Al riguardo, si potrebbe immaginare di isolare dalle "altre spese amministrative" tutti i costi non direttamente afferenti alla gestione ordinaria e straordinaria della banca e, in buona sostanza, selezionare le spese riconducibili ad iniziative di liberalità, filantropia, ecc., mettendone in evidenza il valore assoluto e quello relativo rispetto al totale dei costi amministrativi, nonché in raffronto ad una proxy della variabile di scala delle banche. È intuibile che questi semplici indicatori non esprimono una valutazione completa, ma potrebbero essere assunti, se raffrontati a livello di sistema bancario, per comprendere l'impegno che in quello specifico segmento (spese amministrative) le banche stanno assumendo e quindi avere maggiore consapevolezza del loro comportamento rispetto alla CSR.

<sup>57</sup> Si legga a tale proposito TANNO A. (2008), Banche e responsabilità sociale, *Focus*, n. 3, p. 22, nel quale l'Autore evidenzia come «l'attenzione delle banche alla CSR, dimostrata sin dall'attivazione del Gruppo di Lavoro interbancario (GdL) sul tema nel 2003, è cresciuta costantemente negli anni, sia per numero di progetti attivati sia per il loro "contenuto", sempre più rivolto alla creazione di valore attraverso l'integrazione della CSR nell'attività tipica della banca».

<sup>58</sup> Per una visione più ampia in materia di modalità di organizzazione della funzione CSR all'interno delle aziende, si veda anche NICOLETTI P. (2014), Responsabilità sociale d'impresa. Policy e Pratiche. Sintesi dei principali risultati della ricerca, *Collana I Libri del Fse*, ISFOL, p. 10.

<sup>59</sup> Rispetto alla rendicontazione sociale nelle banche, particolarmente interessante appare anche l'esperienza di Banca Etica che, nella predisposizione del Bilancio Integrato relativo all'esercizio 2015, nella prospettiva di attenuare i limiti connessi all'autoreferenzialità e di rafforzare la comparabilità dei propri risultati con quelli di settore, ha realizzato il passaggio al modello di rendicontazione secondo lo standard GRI-G4, livello "Core", secondo il supplemento di indicatori specifici per il settore finanziario (*Financial Services Sector Supplement*). Tali indici hanno concorso alla costruzione della Matrice di Materialità, che, in piena coerenza con le Linee Guida GRI-G4, fanno riferimento ad aspetti connessi a) impatti rilevanti sotto i profili economici, ambientali e sociali dell'organizzazione; b) elementi che possono influenzare in modo significativo le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. <http://bilanciosociale.bancaetica.it/bilancio-sociale-2015/la-rendicontazione-integrata/>

<sup>60</sup> Le BCC sono banche caratterizzate da una formula imprenditoriale specifica, che si articola in: impresa a proprietà diffusa; orientamento alla sostenibilità; legame profondo e continuo con il territorio di riferimento.

Credito Cooperativo ha compiuto 132 anni, a partire dalla prima Cassa Rurale fondata nel 1883 a Loreggia, in provincia di Padova, da Leone Wollemborg, che riprendeva il modello raiffesiano.

Esso nasce come mezzo per aiutare le persone e le sue caratteristiche imprescindibili sono la cooperazione, la mutualità ed il localismo<sup>61</sup>. Le BCC sono infatti delle imprese a forte proprietà diffusa, legate al territorio in cui operano. Come sottolineato dall'art. 2 dello Statuto non sono orientate al profitto ma alla creazione di valore condiviso da distribuire equamente tra i suoi stakeholder, puntando allo sviluppo delle condizioni morali e culturali dei soci e della comunità e ad una crescita sostenibile del territorio.

L'impegno delle BCC è infatti, sin dalle origini, quello di tradurre un interesse reciproco in esperienze concrete. In quest'ottica vanno lette le tante esperienze realizzate e dirette a sostenere i diversi soggetti<sup>62</sup> – soci, clienti, imprese, famiglie, associazioni, ecc. – che vivono e operano nel territorio di riferimento delle BCC. Proprio perché la reciprocità è un metodo che funziona in tutte le diverse condizioni geografiche e ambientali.

Per tali ragioni invita ad una partecipazione attiva alla vita aziendale, soprattutto dei giovani soci, promuovendo la cooperazione ed il confronto in piena aderenza con i suoi principi ispiratori.<sup>63</sup>

Ha contribuito inoltre a promuovere l'occupazione diversamente dalle altre banche italiane, soprattutto quella femminile, offrendo pari opportunità di genere, anche durante il periodo di recessione.

Nell'ambito della CSR la BCC si avvale di strumenti quali la Carta dei Valori, la Carta di Coesione, la Carta della Finanza libera, forte e democratica, il Bilancio Sociale e di Missione.

La *Carta dei Valori* è il “patto” che lega il Credito Cooperativo alle proprie comunità locali. Stabilisce le regole di condotta, i principi fondanti e gli impegni che la BCC assume nei confronti dei propri portatori di interesse<sup>64</sup>.

La *Carta della Coesione* inserisce le BCC all'interno di un “sistema”, traslando i principi propri della Carta dei Valori in un contesto di “rete”. Tale formula imprenditoriale rafforza il ruolo di ciascuna banca nel proprio contesto di riferimento, rendendo disponibili prodotti e servizi che, per ragioni connesse alle economie di scala non sarebbero disponibili, agevolando in tal modo anche il conseguimento degli obiettivi mutualistici. La Carta della Coesione è, dunque, la logica prosecuzione della Carta dei Valori, in quanto declina i valori cooperativi nelle relazioni interne al “sistema BCC”.

---

<sup>61</sup> Sull'identificazione, a seguito della riforma, della mutualità a favore dei soci cooperatori, il giudizio in dottrina è unanime: cfr. per tutti BONFANTE G. (2004), *Delle società cooperative*, in *Il nuovo diritto societario*, commentario diretto da Bonfante, Cottino, Cagnasso e Montalenti, Bologna, pp. 2378 ss.

<sup>62</sup> Si veda CUSA E. (2005), *La funzione sociale delle banche di credito cooperativo tra legge e contratto*, *Rivista della Cooperazione*, n. 4.

<sup>63</sup> VIVIANI M. (2006), *Lo sviluppo e la promozione sociale nelle Banche di Credito Cooperativo: il caso della BCC Romagna Centro*, *AICCON*, rileva tra l'altro «nel caso di organizzazioni con funzione sociale complessa e parzialmente indeterminata, richieda dei percorsi di coinvolgimento e di co-progettazione in grado di valorizzare le esperienze spontaneamente emerse e le richieste mutevoli del contesto [... Il coinvolgimento del contesto esterno (N.d.A.)] in un contesto come quello delle BCC, spesso caratterizzato da una permanenza del management per tempi molto lunghi, questo può essere l'unico vero percorso per stimolare l'innovazione organizzativa e quindi rispondere alle esigenze di un contesto, competitivo e sociale, in forte trasformazione»

<sup>64</sup> Per l'individuazione di due distinti rapporti giuridici, quello sociale e quello mutualistico, PIRAS A. (2004), *Rapporto mutualistico e poteri dei soci*, in *Gli statuti delle imprese cooperative dopo la riforma del diritto societario*, a cura di Vella, Torino, pp. 44 ss.

La *Carta della Finanza libera* conferma l'impegno economico, civile e sociale delle BCC che promuovono un uso trasparente, responsabile e inclusivo della finanza.

Il *Bilancio di Coerenza* comunica le iniziative e i risultati conseguiti a livello economico, sociale, ecologico e cooperativo dal Credito Cooperativo. Dal Bilancio 2013 si evince che il sostegno è orientato principalmente a corrispondere alle attese e ai bisogni di famiglie, PMI ed start-up giovanili. Sotto il profilo settoriale, considerate anche le origini della banca, il sostegno attiene principalmente al settore agricolo e artigiano. È stato generato un valore aggiunto pari a 11 milioni di euro nel periodo che va dal 2011 al 2013. È rivolta poi grande attenzione all'ambiente, al biologico ed alle energie rinnovabili.

Riguardo al caso specifico della Banca di Credito Cooperativo di Roma nasce il 17 ottobre del 1954 a Finocchio, località situata nelle periferie della capitale. Sono 38 soci a fondarla con il nome di Cassa Rurale ed Artigiana dell'Agro Romano, poi trasformatasi nel 1954 alla periferia della Capitale come Cassa Rurale ed Artigiana dell'Agro Romano. Negli ultimi 20 anni, poi, anche con l'incorporazione di numerose consorelle in difficoltà, la Banca ha ampliato la sua operatività in una vasta area del Lazio e dell'Abruzzo<sup>65</sup>.

Il processo di espansione della rete distributiva ha seguito la logica di assicurare il miglioramento del servizio ai soci, ai clienti e alle comunità locali di riferimento, portando in taluni casi il servizio bancario in aree dove altre banche non avrebbero avuto convenienza ad operare. Al fine di agevolare, facilitare e qualificare la relazione con la clientela, vengono utilizzati anche canali distributivi di tipo telematico, secondo una logica di silos verticali tra loro integrati e comunicanti, dove lo sportello va a qualificarsi sempre più come luogo di contatto con la clientela per questione complesse o con elevato contenuto di consulenza.

Per qualificare l'impegno della BCC di Roma in ambito CSR, sono stati presi in considerazione i Bilanci Sociali relativi agli ultimi dieci esercizi in modo da analizzare la costanza dell'impegno che la Banca profonde nel creare e distribuire valore per i suoi stakeholder. Tali verifiche evidenziano risultati tendenzialmente stabili nel tempo, che si caratterizzano anche per un impegno significativo. Particolarmente rilevante appare il sostegno verso i *soci* ai quali vengono indirizzati il 50% dei finanziamenti e devono appartenere al territorio in cui la banca opera.

Diverse iniziative sono inoltre dirette a loro per stimolarne la partecipazione attiva alla vita aziendale ricorrendo ad incentivazioni di natura bancaria ed extra-bancaria, con particolare attenzione ai giovani soci o figli dei soci.

Per misurare il valore creato per gli stakeholder primari della banca il Conto Economico è stato riclassificato secondo la logica del Valore Aggiunto<sup>66</sup>, dal quale risulta che nel 2013 è stata prestata la più elevata attenzione ai dipendenti (60%), seguiti dallo Stato (10,6%), dai soci (9,5% - 13,7

---

<sup>65</sup> La BCC di Roma ha esteso, più di recente, la propria operatività in Veneto, acquisendo la BCC Alta Padovana.

<sup>66</sup> La composizione del valore aggiunto può essere ritenuta una prima proxy di collegamento e di rappresentazione tra i risultati di conto economico e il rendiconto verso gli stakeholder. Il "prospetto di determinazione e di distribuzione del valore aggiunto" è, infatti, realizzato sulla base dei dati ufficiali di bilancio e delle scelte in termini di ripartizione dell'utile d'esercizio. I criteri di definizione di tali dati sono disciplinati dalla Circolare della Banca d'Italia n. 262 del 2005 "Il bilancio bancario: schemi e regole di compilazione". Il conto economico, in particolare, viene riclassificato proprio per mettere in luce il processo di formazione del valore aggiunto e la sua distribuzione tra i diversi stakeholder della banca. In argomento, si fa rinvio all'*op. cit.* alla nota 56 [https://www.abi.it/DOC\\_Societa/Csr/Banche-e-Csr/Linee\\_Guida\\_ABI\\_GRI%20e%20Ambiente.pdf](https://www.abi.it/DOC_Societa/Csr/Banche-e-Csr/Linee_Guida_ABI_GRI%20e%20Ambiente.pdf)

milioni di euro), dagli Enti Locali (5,1%), collettività (3,1% - 4,5 milioni di euro), mentre il 10,6% viene destinato a riserva dalla BCC e lo 0,4% viene devoluto ai fondi mutualistici<sup>67</sup>.

I rapporti con i clienti sono caratterizzati da relazioni personali, basate sulla fiducia reciproca e sulla trasparenza. La banca si avvale di personale specializzato e di un'offerta ampia e personalizzata a seconda delle differenti necessità dei target a cui si riferisce.

Importante strumento di collegamento tra le comunità locali, i soci e la Banca sono i Comitati Locali, composti da rappresentanti delle diverse zone di operatività. Essi sono i diretti responsabili degli interventi di promozione sociale nei territori di competenza ed a loro è assegnata una funzione di crescente importanza, nell'ambito di una politica aziendale volta a garantire il rispetto delle esigenze locali di carattere sociale e cooperativo, a seguito degli interventi di aggregazione bancaria realizzati.

Considerata la centralità delle persone impegno particolare viene profuso nel soddisfare le esigenze dei *dipendenti*. In tale ambito, investimenti vengono rivolti costantemente all'attività di formazione e di comunicazione, per garantire maggiore coinvolgimento dei dipendenti e la diffusione delle informazioni. La coesione interna è garantita dal Codice Etico. Forte è la responsabilità sociale nei confronti del territorio in cui opera: per Statuto le risorse devono essere prevalentemente erogate entro la zona di competenza per il miglioramento delle condizioni economiche, morali e sociali della *comunità locale*. A tale scopo la maggior parte dei finanziamenti sono diretti alle PMI e alle famiglie, con particolare attenzione alle fasce più deboli. Diverse iniziative sono intraprese a vantaggio dell'*ambiente* come la riduzione dei consumi e degli sprechi, la costruzione e la ristrutturazione di edifici per renderli eco-compatibili e la graduale eliminazione della documentazione cartacea, attraverso l'avvio di progetti paperless e di digitalizzazione.

Alla luce delle analisi effettuate e degli approfondimenti svolti sull'attività della Banca in oltre 60 anni di vita, si può ragionevolmente ritenere che pratiche socialmente responsabili siano strettamente inserite nelle strategie aziendali, nello stile di gestione, nei comportamenti e, più in generale, nelle prassi operative. Tale situazione è ormai talmente consolidata da farla ritenere intimamente inserita nel patrimonio "genetico" di questa banca, nel perseguimento della sua missione di impresa cooperativa, mutualistica e locale. Ciò in piena aderenza con la Carta dei Valori del Credito Cooperativo.

## **Alcune osservazioni conclusive**

In base all'indagine svolta, sembra di rilevare che dovrebbe essere interesse principale delle stesse organizzazioni impegnarsi in attività ricomprese in ambito CSR, in quanto comportamenti socialmente responsabili hanno l'attitudine a favorire la stessa reputazione dell'impresa, oltre ad assicurare i redditi necessari per salvaguardare la continuità aziendale.

Diverse verifiche empiriche hanno confermato l'esistenza di una correlazione positiva tra la performance finanziaria e quella sociale ed ambientale e, pur con qualche elemento di discontinuità, non vi è dubbio che comportamenti irresponsabili impattano negativamente sui risultati aziendali.

---

<sup>67</sup> La disponibilità di alcuni dati aggiornati (da presentare all'Assemblea degli Azionisti del 01/05/2016) ha permesso di focalizzare in misura più precisa l'impegno profuso dalla Banca per iniziative di carattere sociale, morale, nella valorizzazione del territorio e nella cultura locale. Il Bilancio Sociale e di Missione mette in luce infatti come nel 2015 siano state realizzate 2.602 iniziative ed erogati oltre 2,1 milioni di euro per progetti di utilità sociale (cfr. [http://www.bccroma.it/template/default.asp?i\\_menuID=28783](http://www.bccroma.it/template/default.asp?i_menuID=28783)).

Sempre più si avverte la necessità di un modello univoco per la rendicontazione anche delle informazioni non finanziarie, ed in questa direzione si sta muovendo sia la Comunità Europea, che la legislazione interna dei singoli Stati, oltre ad organismi ed associazioni private, che supportano le organizzazioni fornendo linee guida e certificazioni per la responsabilità sociale e ambientale delle imprese.

Nell'ambito del sistema delle imprese, tra le molteplici traiettorie con cui può essere studiato il percorso della CSR, ha offerto alcuni spunti originali l'impegno di un particolare "segmento" del sistema bancario, quali le Banche di Credito Cooperativo che, non a caso, si qualificano come "differenti" e che ora stanno affrontando la sfida di un importante progetto di ristrutturazione di sistema imposto dal Governo e dalle Autorità di settore.

L'impegno che il Credito Cooperativo profonde si spiega in un'attività rivolta all'efficienza insieme alla solidarietà. Nel contesto di mercato, sembra la piena attuazione di questo tradizionale connubio il punto da cui (ri)partire per dare nuovo spessore, nuova visibilità e concretezza alla loro storia, su come attuare il dettato statutario delle BCC, ovvero l'impegno a promuovere la crescita responsabile e sostenibile dei territori e continuare ad interpretare e declinare i valori della dottrina sociale cristiana nel quotidiano. Le BCC debbono continuare ad essere simbolo e testimonianza di: prossimità e attenzione alla persona, inclusione, intraprendenza, dinamismo. A ciò si aggiunge il rafforzamento della capacità di comprendere, di interpretare, di parlare la stessa lingua, e forse il dialetto dei territori, di favorirne il protagonismo, ma anche di aiutarli (insieme) a crescere.

Quello che va perseguito è un credito concepito come uno strumento finanziario che deve funzionare nella prospettiva ampia della promozione dello sviluppo sociale delle persone, delle famiglie, delle imprese di produzione, della società intera, dentro processi virtuosi di sviluppo caratterizzati da una cultura della partecipazione e dall'esperienza solidale, dal protagonismo dei vari soggetti e operatori economici nel cercare risposte adeguate ai loro problemi.

Il Credito Cooperativo, per la sua funzionalità allo sviluppo sociale, è uno strumento importante e significativo che costringe tutti ad avere una concezione rinnovata dell'economia e dei suoi strumenti, a partire dai bisogni delle persone, soprattutto a partire dai bisogni dei poveri. Costringe a ripensare, alla libertà delle persone in campo economico. In definitiva, le imprese cooperative possono dare corpo a ciò che Giovanni Paolo II riteneva fosse essenziale tenere sempre in conto nel campo del lavoro, l'argomento personalistico<sup>68</sup>. Il lavoratore, cioè, nella prospettiva di Papa Wojtyła, deve avere sempre la consapevolezza di lavorare in proprio. Nella considerazione del credito di tipo cooperativo si ritiene che debbono esser considerati alcuni punti opportunamente ispirati dell'etica sociale cristiana: l'attività bancaria deve rispondere all'impegno di operare nella prospettiva in cui la razionalità economica non venga slegata dalle esigenze della razionalità etica, secondo la quale il centro e il fine di ogni attività economica è la persona umana e la promozione del suo bene nella prospettiva di uno sviluppo di tutto l'uomo e di tutti gli uomini. Per questo motivo, la dottrina sociale esige che il mercato venga inquadrato in una cornice etica e giuridica adeguata, che permetta ad esso di esprimere al meglio le sue potenzialità. Sotto questo

---

<sup>68</sup> Centesimus Annus, 35

[http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_01051991\\_centesimus-annus.html](http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html)

e Laborem exercens, 1

[http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens.html](http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html).

Sul punto, vedi anche SABELLA G. (2014), LAVORO, STATO E MERCATO nella prospettiva del Magistero sociale della Chiesa, in particolare di Giovanni Paolo II, Focus Paper, n. 37 – novembre 2014

[http://www.cattolici-liberali.com/publicazioni/PublicPolicy/focus/2014/focus-paper\\_37.pdf](http://www.cattolici-liberali.com/publicazioni/PublicPolicy/focus/2014/focus-paper_37.pdf)

profilo, sembra opportuno richiamare le parole di Papa Francesco in una lettera del novembre 2014:

«L'economia e la finanza sono dimensioni dell'attività umana e possono essere occasioni di incontri, di dialoghi, di cooperazioni, di diritti riconosciuti e di servizi resi, di dignità affermata nel lavoro. Ma per questo è necessario porre sempre al centro l'uomo con la sua dignità, contrastando le dinamiche che tendono ad omologare tutto e pongono al vertice il denaro»<sup>69</sup>.

La sfida è quella di realizzare un modello di co-economy, di condivisione dello sviluppo della comunità locale con la comunità locale, un modello per sua natura flessibile nel tempo e nello spazio, "a geometria variabile", perché le esigenze sono diverse a seconda dei luoghi e a seconda dei momenti. Se le BCC sapranno far questo e far vivere i valori sui quali poggiano, esse continueranno ad essere strumento e motore di promozione e sviluppo per tante famiglie e imprese. È anche questo un portato positivo della loro biodiversità, che appare anche in questo caso in linea con le espressioni (e le preoccupazioni) del novembre 2013 del Santo Padre Francesco

«Oggi la cooperazione è oggetto di qualche incomprensione anche a livello europeo, ma ritengo che non considerare attuale questa forma di presenza nel mondo produttivo costituisca un impoverimento che lascia spazio alle omologazioni e non promuove le differenze e l'identità».

Come si evince dal percorso effettuato, descritto tramite i dati presi in considerazione, quello della BCC di Roma si è dimostrato un impegno costante nel tempo, che perdura da ben 13 anni e che non può quindi essere considerato come una semplice iniziativa di facciata. Esso rappresenta un interesse strutturale che scaturisce dall'accettazione e dalla piena consapevolezza dell'importanza dei valori contenuti in una gestione coerente con lo spirito della CSR, che ben si conciliano con quelli specifici del Credito Cooperativo, dove saldi sono i principi costitutivi e distintivi di solidarietà propri di ispirazione cristiana che permeano questo particolare segmento di intermediari.

In tale prospettiva, l'accennata Riforma in atto del sistema del Credito Cooperativo<sup>70</sup> è auspicabile che si concluda rapidamente il cammino parlamentare in corso e che venga

---

<sup>69</sup> ACCATTOLI L. (2015), *op. cit.*, p. 39.

<sup>70</sup> Mentre si sta andando in stampa si apprende che il 6 aprile 2016 la riforma delle BCC è stata definitivamente approvata (DL 14/02/2016, n. 18, convertito con modificazioni dalla legge 08/04/2016, n. 49, in G.U. 14/04/2016, n. 87). L'impianto approvato potrà consentire l'obiettivo di una riorganizzazione del Credito Cooperativo adeguato al nuovo e molto più complesso scenario dell'Unione Bancaria, salvaguardandone le peculiarità distintive. Una riforma che salvaguarda e potenzia la mutualità bancaria quale forma di garanzia, democrazia e inclusione sociale, nonché un contributo alla stabilità e alla resilienza dell'industria bancaria. Altro pilastro della riforma è la creazione di una Holding capogruppo che eserciterà poteri di controllo e coordinamento sull'attività delle singole banche, attraverso dei contratti di coesione. I poteri della capogruppo potranno variare per ciascuna BCC, in relazione al suo grado di rischio, misurato in base a parametri oggettivi. La riforma prevede poi l'aumento del numero minimo dei soci e del limite massimo di investimento azionario, in modo da rafforzare il patrimonio. È prevista un'opzione way out per la BCC che non intende aderire ad un gruppo bancario, a condizione che abbia un patrimonio netto almeno pari a 200 milioni di euro e versi un'imposta straordinaria del 20% delle riserve al 31 dicembre 2015, come risultante dal bilancio riferito a tale data, su cui il revisore contabile ha espresso un giudizio senza rilievi. In tal caso la banca non potrà più operare come BCC ma dovrà trasformarsi in S.p.A. In alternativa è prevista la liquidazione.

*La legge di riforma rappresenta di per se una svolta epocale che dovrebbe portare, pur sacrificando una parte di autonomia delle Banche di credito cooperativo, ad una maggior solidità ed efficienza dell'intero sistema. Allo stesso tempo, i regolatori hanno richiesto una maggiore stabilità attraverso l'adesione ad un gruppo bancario in cui le BCC devono avere la maggioranza e in cui il rapporto tra istituto aderente e capogruppo deve prevedere un grado di autonomia proporzionale alla solidità che l'istituto territoriale è in grado di assicurare. Le BCC virtuose, dunque, saranno più autonome di altre. Si è costruita quindi una casa comune in cui tutte le BCC possono convivere e stare bene insieme. Se questo è lo scenario, l'eccezione (cioè la possibilità per le BCC dissenzienti di non farne parte) è una possibilità, ma come tale rappresenta appunto un'eccezione.*

salvaguardato il principio della indivisibilità delle riserve (che costituisce un patrimonio intergenerazionale) nell'ambito dell'unicum rappresentato da una cooperativa a mutualità prevalente che esercita attività bancaria.

Un tale orientamento verrebbe a salvaguardare il valore economico-sociale delle BCC: le comunità resterebbero proprietarie delle proprie banche cooperative, conseguentemente più competitive e più solide. La partecipazione delle persone verrebbe ulteriormente esaltata, la logica della sussidiarietà confermata, la mutualità nel più complesso dei settori, quello bancario, verrebbe rafforzata mediante un'impalcatura che la renderebbe più sostenibile e responsabile in un mercato sempre più competitivo e in una rinnovata cornice normativa europea.

## Annex

### OSSERVATORIO SOCIALIS: DECALOGO PER FARE CSR

#### 1. PRENDERE COSCIENZA

*I manager devono innanzitutto partire dall'assunto che l'etica aiuta a stare sul mercato, rinvigorisce la reputazione dell'impresa e ne incrementa l'immagine positiva. Poi deve comunicare e trasmettere ai propri dipendenti la nuova centralità del perseguimento di obiettivi etici d'impresa*

#### 2. INDAGARE L'ETICA VIGENTE

*Preliminarmente ad ogni azione di pianificazione, occorre effettuare un'indagine interna. È indispensabile conoscere sia il sistema valoriale intrinseco dell'azienda quanto quello condiviso all'interno del proprio settore produttivo*

#### 3. ASCOLTARE IL TERRITORIO E IL MERCATO

*"Da produci e vendi ad ascolta e rispondi". Bisogna interagire positivamente con territorio e mercato per cercare sinergie, connessioni (o eventuali conflitti da dirimere) tra perseguimento dell'interesse aziendale ed interesse collettivo e locale*

#### 4. IMPEGNARSI ED ESSERE COERENTI

*Il management deve mantenere lo stesso impegno e la stessa coerenza durante tutte le fasi di sviluppo e applicazione della mission di CSR. La meta è il successo sociale, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza*

#### 5. CONDIVIDERE A TUTTI I LIVELLI

*Una volta introdotto il nuovo sistema di valori, la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi sociali prefissati deve essere presa in carico collettivamente da tutta l'azienda, che si impegna a rispettare un diverso modus operandi a tutti i livelli*

#### 6. INTEGRARE TOTALMENTE PIANI E STRUMENTI AZIENDALI

*La visione etica dell'impresa prevede l'integrazione di tutti i piani e gli strumenti, operativi e metodologici, al fine di raggiungere il bilanciamento tra obiettivi di business e obiettivi sociali d'impresa*

#### 7. FORMARE E COINVOLGERE IL PERSONALE

*Il coinvolgimento dei dipendenti deve prevedere specifiche esperienze di formazione e informazione, al fine anche di potenziare le capacità dell'impresa di mantenere e attrarre personale qualificato e accrescerne la motivazione*

#### 8. ATTUARE E MISURARE

*Vuol dire predisporre sistemi operativi di attuazione, misurazione e verifica dei piani di CSR. Occorre inoltre valutare, periodicamente, la consonanza tra strumenti, obiettivi e risultati dei comportamenti responsabili*

#### 9. COMUNICARE E INFORMARE

*È necessario introdurre criteri e strumenti specifici per la comunicazione della CSR, sia verso l'esterno che verso l'interno, in modo da accrescere le ricadute positive dell'approccio socialmente responsabile*

#### 10. PROMUOVERE L'IMPEGNO SOCIALE

*La responsabilità sociale è un valore da condividere e da promuovere attraverso la ricerca di momenti di confronto tra l'impresa, le università, le istituzioni e il mondo del non profit.*

Fonte: <http://www.confinionline.it/it/Principale/Informazione/news.aspx?prog=52862>

## **Bibliografia**

- ABI (2014), Forum CSR 2014, Atti, Roma, 3-4 dicembre.
- ACCATTOLI L. (2015), *L'Economia cooperativa al servizio dell'uomo. Parola del Santo Padre Francesco*, ECRA, Roma
- ACKERMAN R.W., BAUER R.A. (1976), *Corporate social responsiveness*, Reston VA: Reston.
- ANTONIAZZI S. (2013), *La Banca Centrale Europea tra politica monetaria e vigilanza bancaria*, Giappichelli, Editore, Roma.
- ARORA A., GAMBARDELLA A. (1990), Complementarity and external linkages: the strategies of the large firms in biotechnology, *Journal of Industrial Economics*, Blackwell Publishing, Vol. 38, n.4.
- BANDINI F., AMBROSIO G. (2012), *Profit-non profit. Una partnership di valore*, Franco Angeli Editore, Milano.
- BERTALANFFY L. (1968) *General System Theory Development Application*, George Brazillev, New York, trad. it. *Teoria generale dei sistemi*, Oscar Saggi Mondadori (2004).
- BERLE A.A. (1931), Corporate Powers as Powers in Trust, *Harvard Law Review*.
- BONFANTE G. (2004), *Delle società cooperative*, in *Il nuovo diritto societario*, commentario diretto da Bonfante, Cottino, Cagnasso e Montalenti, Bologna, pp. 2378 ss.
- BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- BRONDONI S.M. (2002), Mercato globale, risorse immateriali e spazio competitivo d'impresa, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1.
- BUCHANAN M. (2003), *Small Worlds and the Ground breaking Science of Networks*, Nexus, Mondadori.
- CARROLL A.B. (1979), *Managing corporate social responsibility*, Boston: Little Brown.
- CARROLL A.B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of organizational Stakeholders, *Business Horizons*.
- CARROLL A.B. (1998), The Four Faces of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*.
- CARROLL A.B. (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society Review*.
- CARROLL A.B., SCHWARTZ M.S. (2003), Corporate Social Responsibility, *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4, October, pp. 503-530.
- CLARKSON M.B.E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*.

- CORAZZA L., SCAGNELLI S.D., MANCINI G. (2014), Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della creazione di valore condiviso ?, VIII Colloquio Scientifico sull'Impresa sociale, *Iris Network, Istituti di Ricerca dell'Impresa Sociale*, Università degli Studi di Perugia 23-24/5/2014.
- CRANE, A., PALAZZO, G., SPENCE, L. J., & MATTEN, D. (2014). Contesting the Value of the Shared Value Concept, *California Management Review*, 56, 2.
- CRANE D. (1972), Diffusion of knowledge in scientific communities, *The University of Chicago press*.
- CUSA E. (2005), La funzione sociale delle banche di credito cooperativo tra legge e contratto, *Rivista della Cooperazione*, n. 4.
- D'ORAZIO E.(2003) , Responsabilità sociale ed etica d'impresa, *notizie di POLITEIA*, XIX, 72, pp. 3-27.
- DALTON D.R., COSIER A.R. (1982), The four faces of social responsibility, *Business Horizons*.
- DAVIS K., BLOMSTROM R.L. (1966), *Business and its environment*, McGraw-Hill, New York.
- DAVIS K. (1967), Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?, *Business Horizons*.
- DAVIS K. (1973), The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Journal*.
- DAVIS K.(1960), Can business afford to ignore social Responsibility?, cit. da HINNA L. (2005), Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa, Edizioni Il Sole 24 Ore.
- DI GIANDOMENICO M.E. (2015), Etica, Finanza e performance competitive aziendale, connessione imprescindibile della new economy, *Press Professione Economica e Sistema Sociale*, marzo, n.75.
- DODD E.M. (1935), Is the Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?, *University of Chicago Law Review*.
- EUROPEAN COMMISSION (2001), *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles.
- EUROPEAN COMMISSION (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Bruxelles.
- FREDERICK W.C. (1960) *The growing concern over business Responsibility*, cit. da HINNA L. (2005).
- FREDERICK W.C. (1994), From CSR 1 to CSR 2. The Maturing of Business-and-Society Thought, *Business & Society*.
- FREDERICK W.C. (1998), Moving to CSR 4, What to Pack for the Trip, *Business& Society*.

- FREEMAN E.R. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, *Pitman series in business and public policy*.
- FREEMAN E.R., MOUTCHNIK A. (2013), Stakeholder management and CSR: questions and answers, *Umwelt Wirtschafts Forum*.
- FREEMAN R.E., WICKS A.C., PARMAR B. (2004), Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited, *Organization Science*.
- FREEMAN E., RUSCONI G., DORIGATTI M. (2007), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli Editore, Milano.
- FRIEDMAN M. (1970), The Social Responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*.
- GALINARO S. (2012), Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Political Accountability, in *Electronic Journal of Management*, n. 2.
- GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2013), Il bilancio sociale gbs 2013 standard principi di redazione del bilancio sociale, *Giuffrè, Milano*.
- GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2007), *Il bilancio sociale documenti di ricerca n° 2 indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità*, *Giuffrè, Milano*.
- GUENZA F. (2011), Quando l'impresa è un affare per tutti, in *Buddismo e Società*, n. 148, settembre ottobre speciale.
- JACKSON T. (2011), Prosperità senza crescita. Economia per il pianeta reale, *Edizioni Ambiente*, febbraio.
- LANZA A., SIMONE G. (2012), La resource-based theory: un programma di ricerca per studi di strategia, in *Sinergie*.
- MAGGI D. (2006), *Responsabilità sociale e creazione del valore nella strategia di impresa*, atti della tavola rotonda *CSR -La responsabilità sociale delle imprese*, Camera di commercio di Vercelli, 17 luglio 2006.
- MARINO P., FERRO A., DONNA G., LOMBARDO G., DE RITA G., (2012), *Strategie d'impresa per il bene comune*, Franco Angeli Editore, Milano.
- MCGUIRE J.W. (1963), *Business and Society*, New York, McGraw-Hill.
- MICHELINI L., FIORENTINO D. (2011), Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business, in *ImpresaProgetto, Electronic Journal of Management*, n. 1.
- MUZI FALCONI T. (2015), Comunicazione Sociale che cosa è cambiato, *Ferpi*, 25/11/2015.
- NICOLETTI P. (2014), Responsabilità sociale d'impresa. Policy e Pratiche. Sintesi dei principali risultati della ricerca., *Collana I Libri del Fse*, ISFOL, p. 10.

- NIGRO C., PETRACCA M. (2015), La corporate social responsibility tra isofomorfismo e decoupling. Un'analisi empirica su un campione di imprese quotate in Borsa, in *Esperienze d'impresa*, pp. 115-135.
- OSSERVATORIO SOCIALIS IXÈ (2014), Solidarietà ed Etica, *Report* n. 2.
- OSSERVATORIO SOCIALIS (2014), VI Rapporto sull'impegno sociale in Italia, *Forum ABI CSR*, Roma, dicembre 2014.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), *Corporate Social Responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione di impresa*, Egea, Milano.
- PIRAS A. (2004), *Rapporto mutualistico e poteri dei soci*, in *Gli statuti delle imprese cooperative dopo la riforma del diritto societario*, a cura di Vella, Torino, pp. 44 ss.
- PORTER M.E., KRAMER, M.R. (2006), Strategy Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2007), Il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*.
- PORTER M. E., KRAMER M. R. (2011), The big idea: creating shared value, *Harvard Business Review*.
- SACCONI L. (2004), Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, *LIUC Papers* n. 143, Serie Etica, *Diritto ed Economia* 11, suppl., febbraio.
- SCOTT W.G. (2009), La sfida della responsabilità sociale dell'impresa, [www.centromarca.it](http://www.centromarca.it).
- SETHI S. P., Dimensions of corporate social performance: An analytic framework, *California Management Review*.
- TANNO A. (2008), Banche e responsabilità sociale, *Focus*, n. 3, p. 22.
- VIVIANI M. (2006), Lo sviluppo e la promozione sociale nelle Banche di Credito Cooperativo: il caso della BCC Romagna Centro, *AICCON*.
- WARTICK S.L., COCHRAN P.L. (1985), The Evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*.
- WOOD DONNA J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, n. 4.

## Sitografia

<http://www.abi.it/Pagine/Societa/Csr/Esg-Benchmark.aspx>  
<http://www.abi.it/Pagine/Societa/Csr/Banche-e-Csr.aspx>

<http://www.abieventi.it/eventi/2203/forum-csr-2015/>

ARDUINI S., *Pesante il Telegraph su Volkswagen: la CSR è ormai un racket*, 29/09/2015.

<http://www.vita.it/it/article/2015/09/29/pesante-il-telegraph-su-volkswagen-la-csr-e-ormai-un-racket/136721/>

<http://www.accountability.org/standards/index.html>

<http://www.accountability.org/research/index.html>

<http://bilanciosociale.bancaetica.it/bilancio-sociale-2015/la-rendicontazione-integrata/>

[http://www.bccroma.it/doc/default.asp?i\\_archivioID=2835&i\\_cartellaID=1121&i\\_menuID=28747](http://www.bccroma.it/doc/default.asp?i_archivioID=2835&i_cartellaID=1121&i_menuID=28747)

[http://www.bccroma.it/template/default.asp?i\\_menuID=28747](http://www.bccroma.it/template/default.asp?i_menuID=28747)

[http://www.bccroma.it/template/default.asp?i\\_menuID=28783](http://www.bccroma.it/template/default.asp?i_menuID=28783)

[http://www.cattolici-liberali.com/pubblicazioni/PublicPolicy/focus/2014/focus-paper\\_37.pdf](http://www.cattolici-liberali.com/pubblicazioni/PublicPolicy/focus/2014/focus-paper_37.pdf)

CAPORALE G.M., DI COLLI S., DI SALVO R., LOPEZ J.S.

*Local Banking And Local Economic Growth In Italy: Some Panel Evidence*, Quaderni di Ricerca del Credito Cooperativo, Ottobre 2014, No. 6

[http://www.federcasse.it/doc/dettaglio.asp?i\\_documentoID=344700](http://www.federcasse.it/doc/dettaglio.asp?i_documentoID=344700)

CSR Manager Work Italia, *I manager della sostenibilità a servizio dell'innovazione*

<http://www.lamiafinanza-green.it/voci-dal-csr-manager-network/38043-i-manager-della-sostenibilita-al-servizio-dell-innovazione11/12/2015>.

[http://www.federcasse.it/template/default.asp?i\\_menuID=35340](http://www.federcasse.it/template/default.asp?i_menuID=35340)

[http://www.federcasse.it/news/dettaglio\\_news.asp?hNewsID=125857&i\\_menuID=42748](http://www.federcasse.it/news/dettaglio_news.asp?hNewsID=125857&i_menuID=42748)

Devex Impact, *4 sorprendenti cose da sapere sul lavoro nella CSR*,

<http://archivio.lucapoma.info>, 26/02/2016

<http://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2016/01/08/5-csr-trends-that-will-blossom-in-2016/#40f034c4742a>

<https://www.globalreporting.org/services/preparation/>

<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/First-set-of-GRI-Sustainability-Reporting-Standards-released-for-public-comment.aspx>

<http://www.gruppobancarioiccrea.it/gbi/opencms/it/chiSiamo/gruppoBancarioIccrea/>

<http://www.gruppobilanciosociale.org/linee-guida-per-la-revisione-del-bilancio-sociale-2/>

<http://www.gruppobilanciosociale.org/indicatori-di-performance-per-il-reporting-e-il-rating-di-sostenibilita-2/>

<http://www.gruppobilanciosociale.org/corporate-governance-e-responsabilita-sociale-2/>

<http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/research-and-databases/kilm/lang--en/index.htm>

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2075](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2075)

<http://www.istat.it/it/files/2013/03/completo.pdf>

*Lettera Enciclica, Laudato Si' del Santo Padre Francesco sulla cura della casa comune*

[http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html)

PUCCIO A., *La risposta dell'economia circolare*,

<http://www.lamiafinanza-green.it/voci-dal-csr-manager-network>, 29/01/2016.

SILVA E., *Bilanci sociali oltre la reputazione*,

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-03-21>

SILVA E., *Sostenibilità poco trasparente*,

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-12-14/>

SILVA E., *La responsabilità sociale conquista il business*,

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-12-07/>

- SILVA E., *Dal Dieselgate una lezione di Csr*,  
<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-10-05>
- SPERONI D., *Difficile misurare il percorso verso la sostenibilità, ma l'OCSE ci prova*,  
<http://numeris.corriere.it/2015/11/16/difficile-misurare-il-percorso-verso-la-sostenibilita-ma-locse-ci-prova/>.
- SUSTAINABILITY, *See Change, How Trasparency Drives Performance, Report*, 05/12/2014  
<http://www.sustainability.com/library/see-change>
- UNIONCAMERE, *Guida alla responsabilità sociale*,  
<http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm>.
- [http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_01051991\\_centesimus-annus.html](http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html)
- [http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens.html](http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html)
- ZAGO A., DONGILI P., *Financial crisis, business model and the technical efficiency of Italian Banche di Credito Cooperativo*, Febbraio 2014  
[http://www.federcasse.it/doc/dettaglio.asp?i\\_documentoID=325812](http://www.federcasse.it/doc/dettaglio.asp?i_documentoID=325812)
- ZAMAGNI S., *Il vero significato della responsabilità sociale d'impresa*, in *Creatori del futuro.it*, 25/03/2016.  
<http://archivio.lucapoma.info/csr/teoria-della-csr-e-sviluppi-accademici-del-settore/il-vero-significato-della-responsabilita-sociale-dimpresa/>

## Ringraziamenti

*È difficile pensare di ringraziare tutti coloro che in qualche misura hanno contribuito alla genesi, allo sviluppo e al completamento di questo lavoro, a loro va la mia doverosa e sincera riconoscenza.*

*Un ringraziamento particolare desidero rivolgere al Magnifico Rettore dell'Università Luiss "Guido Carli, Massimo Egidi e ai Prorettori– Prof.ssa Luisa Severino, Prof. Roberto Pessi e Prof. Leonardo Morlino – che mi hanno dato la possibilità e stimolato la pubblicazione del presente Working Paper e per aver suscitato in me l'interesse ad analizzare con consapevolezza e pensiero critico la realtà che mi circonda.*

*Il lavoro inquadra e articola i contenuti, le idee, gli obiettivi della dissertazione di laurea, in relazione alla visione di una nuova serie di documenti che hanno consentito di consolidare e riclassificare alcuni passaggi.*

*La costruzione dell'elaborato ha richiesto infatti un ulteriore sforzo in termini di review della letteratura di riferimento, di individuazione della domanda di ricerca e di selezione di metodi e di raccolta dei materiali più adeguati per il raggiungimento delle finalità.*

*Molti stimoli mi sono venuti dall'ABI e dalle diverse componenti del Credito Cooperativo ai quali va il mio caloroso ringraziamento.*

*Il lavoro è stato inoltre sottoposto alla valutazione di referee anonimi che si sono rivelati preziosi nel tentativo di migliorare la qualità scientifica del lavoro.*

*Con questo scritto ho inteso fornire una personale interpretazione della CSR, analizzandone la storia, lo stato dell'arte e i possibili scenari futuri. Sono emersi diversi approcci e opinioni possibili che, mi auguro, il lettore potrà interpretare, confrontare e valutare con spirito critico. Alle domande espresse, ognuno di noi potrà dare una risposta, con la consapevolezza che ogni ricerca e i suoi risultati possono farci compiere un passo avanti nell'avanzamento della conoscenza.*

*Sotto questo profilo, esprimo l'auspicio che questo mio piccolo contributo possa portare ulteriori riflessioni e magari stimolare nuovi approfondimenti e spunti concreti per ragionare sul cambiamento e per migliorare le performance dell'organizzazione in una logica capace di coniugare il business con l'attenzione all'ambiente e al sociale.*

«Il lavoro dev'essere coniugato con la custodia del creato, perché questo venga preservato con responsabilità per le generazioni future. L'impegno ecologico stesso è occasione di nuova occupazione nei settori ad esso collegati [...] Custodire il creato, custodire l'uomo con un lavoro dignitoso sia impegno di tutti! Ecologia... e anche "ecologia umana"!»

Francesco, settembre 2013