

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA**

**SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE**

**Corso di laurea magistrale in Comunicazione pubblica e d'impresa**

**CSR COME LEVA STRATEGICA DELL'IMPRESA:**

**DUE REGIONI A CONFRONTO**

**Tesi di laurea in Comunicazione e Marketing**

**Relatore Prof.ssa Pina Lalli**

**Correlatore Prof. Massimiliano Mazzanti**

**Presentata da Irene Vigiani**

**Sessione quarta**

**Anno accademico**

**2015-2016**

## INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CSR nella letteratura: evoluzione di un concetto .....</b>	<b>3</b>
1.1 Origini del concetto di responsabilità sociale di impresa .....	3
1.2 Dibattito ed evoluzione del concetto di CSR.....	4
1.2.1 “Etica classica”: Milton Friedman e la Shareholder Theory .....	6
1.2.2 Nuovi sviluppi verso un’etica socialmente responsabile.....	8
1.3 Le principali teorie scaturite dal dibattito .....	13
1.3.1 Business Ethics .....	13
1.3.2 Stakeholder Theory.....	15
1.4 Diffusione del tema.....	20
1.5 CSR e i modelli interpretativi nella società contemporanea.....	23
<b>2.Cosa vuol dire avere un orientamento alla CSR.....</b>	<b>27</b>
2.1 Le imprese dovrebbero investire in CSR? .....	27
2.2 Orientamento alla CSR .....	29
2.3 CSR strategica.....	33
2.4 Shared Value e vantaggio competitivo .....	36
2.5 CSR e performance d’impresa .....	38
<b>3. Strumenti per gestire la CSR: modelli di riferimento e comunicazione dei risultati.....</b>	<b>40</b>
3.1 Global Compact .....	40
3.2 Le linee guida dell’OCSE .....	41
3.3 Il Codice Etico .....	43
3.4 Il Bilancio Sociale.....	44
3.5 Il Bilancio Ambientale.....	46
3.6 Le Certificazioni internazionali .....	47
<b>4. Modelli di capitalismo: economie a confronto .....</b>	<b>48</b>
4.1 Premessa .....	48
4.2 Modello neo-americano, economia di mercato liberale.....	50

4.3 Modello renano, economia di mercato coordinata.....	52
4.4 Capitalismo italiano .....	55
4.4.1 CSR e PMI.....	60
<b>5. CSR nelle aziende: quadro nazionale e regionale .....</b>	<b>63</b>
5.1 Panorama italiano .....	63
5.2 CSR e quadro nazionale.....	64
5.3 Analisi esplorativa: l'approccio CSR in Toscana e Piemonte .....	71
5.3.1 Premessa .....	71
5.3.2 Iniziative e territori .....	72
5.3.3 Multi-stakeholder approach e Triple Botton Line.....	73
5.3.4 Politiche a livello Eu.....	75
5.3.5 Politiche a livello nazionale .....	76
5.3.6 Politiche a livello regionale Toscana .....	78
5.3.7 Politiche a livello regionale Piemonte .....	81
<b>6. Indicatori della CSR: un confronto tra regioni.....</b>	<b>82</b>
6.1 Regione Toscana.....	82
6.1.1 Analisi progetto Fabrica Ethica .....	82
6.1.2 Standard 8000: Social Accountability 8000 .....	86
6.2 Regione Piemonte .....	90
6.2.1 Analisi progetto CSR Piemonte.....	90
6.2.2 ISO14001 e EMAS .....	92
6.3 Risultati.....	94
<b>Conclusioni .....</b>	<b>98</b>
<b>Ringraziamenti.....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>104</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>112</b>

## *Abstract*

La Responsabilità Sociale d'Impresa sta assumendo sempre più importanza negli ultimi anni, anche in virtù delle nuove convinzioni del fare impresa, orientate ad una gestione maggiormente sostenibile delle attività. È argomento di discussione in Italia e in Europa. Per questo, l'Unione europea ha inserito la CSR tra i suoi obiettivi strategici e da allora sono stati fatti passi importanti da parte degli attori istituzionali nella diffusione della cultura della CSR e delle buone pratiche connesse a tale tema. La crescente attenzione agli impatti sociali ed ambientali causati dall'attività aziendale è dovuto alle forti pressioni e i continui stimoli, provenienti dall'esterno, che hanno imposto alle aziende l'elaborazione di nuove risposte in grado di offrire maggiori garanzie sociali ai differenti gruppi di *stakeholder*. La gestione delle relazioni con quest'ultimi rappresenta un impegno primario per l'azienda, perché il consenso e il grado di soddisfacimento delle parti sociali influenzano direttamente i risultati della gestione aziendale. I diversi gruppi di interlocutori sociali che sono coinvolti nell'attività d'impresa sono portatori di interessi, atteggiamenti, di culture, di istanze e obiettivi diversi e spesso contrapposti. Ma quali sono i motivi per i quali un'impresa sceglie un orientamento socialmente responsabile e le finalità che la spingono ad effettuare tale scelta? Le imprese che oggi si rendono promotrici di comportamenti socialmente responsabili sono in grado di gettare le basi per un successo aziendale duraturo ma deve esistere un'interdipendenza tra il successo aziendale in termini di affari e il benessere della collettività.

Risulta indispensabile, in un contesto con un alto grado di concorrenzialità e di variabilità, garantirsi un successo duraturo e profitti nel lungo periodo attraverso il perseguimento dell'equilibrio economico insieme a quello sociale. L'attenzione al profitto non può essere l'unica preoccupazione dell'impresa ma questa deve valutare anche la dimensione sociale al fine di creare valore per sé stessa e per la collettività. Nella visione della nuova impresa *stakeholder-oriented* è necessario allargare i campi di responsabilità e conciliare una visione nella quale l'impresa può massimizzare i profitti e accettare di avere dei doveri verso gli stakeholder e la collettività. Deve quindi, esistere una relazione positiva tra performance e CSR. Migliore è il sistema gestionale fondato sulla CSR, maggiore sarà la creazione di valore condiviso.

L'obiettivo delle iniziative a favore di attività socialmente responsabili risulta esser quello di diffondere la *cultura d'impresa responsabile* al fine di migliorare la competitività del sistema produttivo.

È indispensabile definire cosa vuol dire responsabilità sociale d'impresa e in che modo è stata interpretata questa tematica negli anni evidenziando le varie accezioni acquisite dal concetto e le

principali teorie scaturite dall'ampio dibattito che nella società contemporanea, porta ad approfondire gli effetti socio-organizzativi e i modelli interpretativi assunti dalla CSR.

I vari modelli di capitalismo si caratterizzano per differenti economie: questo ci risulta essenzialmente per comprendere le azioni e la gestione di un'impresa in Italia dove trattare di CSR significa porre l'attenzione verso il ruolo delle PMI. Gestire un'impresa e valutare le azioni di quest'ultima significa approcciarsi ad un modello di capitalismo e ad un'economia con caratteristiche molto specifiche che si discosta da altri modelli di capitalismo. Trattare di responsabilità sociale di impresa avendo come riferimento il sistema economico italiano significa trattare con caratteristiche di specializzazione, dinamismo e reticolarità.

La relazione tra responsabilità sociale e competitività delle piccole-medie imprese, inizialmente approfondito solo alle grandi corporation, è la dimostrazione del peso economico e sociale che rivestono queste realtà imprenditoriali nella struttura produttiva nazionale.

È importante valutare come la CSR e le sue pratiche si sono insediate nelle regioni italiane; come è stata interpretata questa tematica in territori come la Toscana e il Piemonte, tenendo di conto delle iniziative promosse a favore di una responsabilità sociale, degli stakeholder coinvolti nella promozione e diffusione di questa e i vari progetti che caratterizzano questi territori e che rappresentano l'approccio principale delle imprese nell'inserimento di CSR nella dimensione aziendale. È emerso come le imprese hanno una gestione *stakeholder-oriented*. Le PMI sono caratterizzate dall'importanza del capitale umano e il contatto con il territorio. Il modello produttivo italiano conserva un rapporto stretto con le politiche nazionali, regionali e settoriali e questo aspetto distintivo caratterizza la promozione della CSR nelle PMI dove viene esaltata una responsabilità sociale d'impresa attenta alla persona e al territorio. Questo si traduce in comportamenti caratterizzati da alta flessibilità nell'organizzazione aziendale da parte dell'impresa verso i proprio stakeholder che sono parte integrante dell'impresa e motore del suo successo.

Ciò che abbiamo rilevato, attraverso l'approfondimento delle iniziative promosse a vari livelli territoriali, prodotte da policy maker o su volontà dell'impresa, è come in questi anni siano stati progettati e diffusi un numero elevato di strumenti con l'obiettivo ultimo di accompagnare le imprese nella gestione di CSR. Le imprese singolarmente non potrebbero operare in maniera efficiente verso attività socialmente responsabili senza l'aiuto dei policy maker, ma è opportuno considerare anche ciò che volontariamente le imprese decidono di fare, ottenendo risultati oltre le prescrizioni legali. Le statistiche nazionali presentate hanno confermato un radicamento diffuso del concetto di CSR e le imprese hanno accolto l'approccio alla responsabilità che appare oramai

conosciuto. Tuttavia è emerso chiaramente come sia l'aspetto comunicativo ad essere non opportunamente valorizzato.

La CSR viene interiorizzata con strumenti manageriali volontari da parte delle singole imprese e vengono promosse iniziative che riguardano il rispetto dei diritti umani nell'ambito lavorativo. Abbiamo potuto constatare come gli attori istituzionali hanno dato un contributo significativo rispetto all'implementazione e alla diffusione di CSR. Le imprese italiane sostengono che il beneficio conseguibile grazie alla responsabilità sociale dichiarata sia una maggiore reputazione, che alimenta un rapporto di fiducia e alleanza con i portatori d'interesse. In Toscana viene enfatizzato un percorso di certificazione, quello dello standard SA8000, riuscendo ad ottenere dati sorprendenti a livello mondiale. Questo è sicuramente dovuto ai forti investimenti che la Regione presuppone per le aziende, considerando le difficoltà nel perseguire da sole questi scopi limitate dall'aspetto dimensionale. Non si può dire lo stesso della regione Piemonte, dove lo Standard 8000 ancora ottiene numeri limitati. Emerge un dato interessante però verso le certificazioni ISO 14000/EMAS.

Il processo di definizione delle iniziative presuppone un'attenta considerazione rispetto agli stakeholder che partecipano alla costruzione dei due grandi progetti promossi da entrambe le regioni. Abbiamo potuto constatare che il sistema camerale ha dato un contributo significativo rispetto all'implementazione e alla diffusione di pratiche di CSR.

Il dibattito recente in termini di CSR si contrappone al modello previsto nei paesi anglosassoni dove l'economia alla base di questi presuppone una visione diversa nell'attuare pratiche sociali e nella gestione dei profitti. La CSR viene prevista in maniera differente nelle varie aree territoriali, rivelando marcate peculiarità che contrappongono gli interventi sviluppati, identificando come si sono sviluppate in maniera differente le varie economie che fanno capo a vari modelli di capitalismo.

Fare responsabilità sociale d'impresa significa aumentare il benessere e i diritti dei propri dipendenti, mantenere un ruolo attivo nel territorio sociale e avere maggior responsabilità verso l'ambiente, considerando che all'interno del modello economico italiano, le *reti di impresa* costituiscono un fattore determinante e assumono un ruolo centrale e un'importante occasione per mostrare lo sviluppo e la diffusione di CSR e acquisire le attività socialmente responsabili come leva strategica.

## Bibliografia

Ackerman, R. e Bauer, R. (1976), *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Reston Publishing  
Albert, M. (1991), *Capitalismo contro capitalismo*, il mulino contemporanea, Bologna.

Amin, A. (1998), *The Emilian model: istituzional challenge*, N° 18-1998, Dipartimento di economia istituzioni territorio, Università degli studi di Ferrara.

Baccaro, L. (2002), *Modelli di capitalismo e redistribuzione*, il mulino, Bologna, pp. 860-866.

Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press (trad.it. Le funzioni del dirigente, UTET, Torino 1970).

Benini, R. (2007), *L'impresa responsabile e la comunità intraprendente Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete*, Halley Editore. Disponibile online.

Bentham, J. (1970), *An Introduction to the principles of morals and legislation*, Hafner Press.

Berle, Means (1932) *The impact of the corporation on classic economic theory*, in 79 quarterly journal of economics, p.25 ss 1965.

Boldizzoni, F. (2008), *L'idea di capitale in Occidente*, prefazione di Stefano Zamagni, Marsilio, Venezia.

Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.

Brunsoon, N; Bengt, J, e associates, (2000), *A world of standards*, Oxford University Press.

Butera, F. (2003), *Reti virtuali di organizzazioni reali*, Studi Organizzativi, n. 3.

Capecchi, V. (2005), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Carocci, Roma.

Capecchi, V.(2005),*La responsabilità sociale dell'impresa a livello di contesto territoriale*, in: *Costruzioni e responsabilità sociale. Quaranta anni di esperienza della cassa edile e nuove prospettive per il settore*, Cassa edile Reggio Emilia, Reggio Emilia, pp. 130-156.

Cargill, C. F. (1989), *Information technology standardization Theory, process and organizations*, Digital Press Newton, MA, USA.

Carnegie, A. (1889), *The Gospel of wealth*, North American Review.

- Carr, A., (1968), *Is Business Bluffing Ethical?*, Harvard Business Review, 46: 143-153.
- Carroll, A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review, vol. 4, n° 4, 497-505.
- Carroll, A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility*, in Business Horizons, n°34.
- Carroll, A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, Business & Society, Vol. 38 No. 3, pp. 268-295. Disponibile online.
- Castagnoli, A; Cadeddu, D; Gemelli, G e Ochetto V. (2015), *Adriano Olivetti, l'impresa, la comunità, il territorio*, Fondazione Adriano Olivetti.
- CED - Committee for Economic Development (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, Committee for Economic Development.
- Cella, G.P. (1987) *Criteri di regolazione nelle relazioni industriali italiane*, in P. Lange e M. Regini (a cura di), Stato e regolazione sociale, Bologna: Il Mulino.
- Cerana, N. (2004), *Comunicare la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Chiesi, A., Martinelli, A. e Pellegatta, M. (2000), *Il bilancio sociale*, Il sole 24 ore, Milano.
- Chirieleison, C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di), Franco Angeli, Milano
- C.I.S.E. – Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico (2003), *Giuda alla responsabilità sociale. La norma SA8000:2001*, Editrice C.I.S.E, Forlì.
- Clark, JM. (1939), *Social control of business*, McGraw-Hill, NY.
- Clarkson, M. B. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, vol 20, n. 1.
- Coda, V. (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda, V. (1995), *Etica d'impresa* in Riccaboni A. (a cura di), *Etica ed obiettivi d'impresa*, Studi di ragioneria e di economia aziendale, Cedam, Padova.
- D'Alessio, M. V e Lepore, G. (2004), *La certificazione etica d'impresa La norma SA8000 e il quadro legislativo*, Franco Angeli, Milano.



- Davis, K. (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?*, in *California Management Review*, vol.2, pp.70-76.
- Davis, K. (1973), *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in *Academy of Management Journal*, n. 16.
- Davis, K. (1975), *Five Propositions For Social Responsibility*, *Business Horizons* XVIII pp: 19-24.
- De Nicola, M. (2005), *I rischi dell'etica in azienda*, il Sole 24ORE.
- De Nicola, M. (2008), *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*. Franco Angeli, Milano.
- Di Cataldo, V. (2013), *La responsabilità sociale dell'impresa, in ricordo di Giuseppe Auletta*, Università di catania, Giappicchelli Editore.
- Di Toro, P. (1993), *L'etica nella gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Donaldson, T. e Dunfee, T. W. (1999), *Ties that Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics: Integrative social Contracts Theory*, Harvard Business School Press, Boston.
- Donaldson, T. e Preston, L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 65-91.
- Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper and Row Publishers, trad.it. *Il potere dei dirigenti*, Etas, Milano 1967.
- Drucker, P.F. (1984), *The new meaning of corporate social responsibility*, *California Management Review*, n. 26
- Elhauge, E. (2005), *Sacrificing Corporate profit in the public interest*, *New York University Law*, vol. 80, N° 3, pp. 735-868.
- Farné S. (2012), *Qualità sostenibile, strategie e strumenti per creare valore, competere responsabilmente e ottenere successo duraturo Le norme ISO 26000, SA0000, ISO 9004, ISO 14000*, Franco Angeli
- Fondazione I-CSR (2009), *Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto*.

- Frederick, W.C. (1960), *The Growing Concern over Business Responsibility*. *California Management Review*, 2(4): 54-61.
- Frederick, W.C. (1986), *Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*, *California Management Review*, n.28.
- Frederick, W.C. (1994), *From CRS to CRS*, *Business and Society*, vol.33, issue 2
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press, trad. it. *Capitalismo e libertà*, (1962) (1970), Studio Tesi saggi e documenti.
- Friedman, M. (1967), *Efficienza economica e libertà*, Vallecchi editore, Firenze.
- Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *New York Times Magazine*, 13 September.
- Freeman, R. (1984), *Strategic Management a stakeholder approach*, Pitnam, Marshfield, trad. It. Martinelli A. (a cura di), *Il modello comunità e impresa: stakeholders e responsabilità sociale*, in Hinna L. (2005), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*, il Sole24ORE.
- Gallino, L. (2001), *L'impresa responsabile Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi, Torino.
- Garriga, E., Melé, D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, *Journal of Business Ethics*, pp: 56-57.
- Giansante, P. (2012), *La certificazione etica di impresa La norma SA8000 quale contributo allo sviluppo della Responsabilità Sociale dell'impresa*, edizioni universitarie romane.
- GfK Eurisko (2009), *Corporate Social Responsibility, Monitor Novembre 2009*. Disponibile nel sito <http://www.gfk.com/>.
- Hall, P. A. e Soskice D. (2001), *An introduction to varieties of Capitalism*, Oxford University Press.
- Herbert, S. (1945), *Administrative behavior*, The Free Press, NY.
- Hinna, L. (2005), *Gli impatti organizzativi e gestionali dell'orientamento alla CSR delle aziende*, in Paltrinieri R., Parmigiani M. L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica? Per un'analisi socioeconomica della responsabilità sociale d'impresa*, Carocci, Roma.
- Hinna, L. (2002), *Il bilancio sociale: scenari, settori e valenze. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, il sole 24ORE.

Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale (2013), *Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale? Riflessioni, esperienze, incontri*. Disponibile sul sito: [www.csreinnovalionesociale.it/](http://www.csreinnovalionesociale.it/).

Jahawar, I.M. e McLaughlin G.I. (2001), *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*, *Academy of Management Review*, 26(3), pp. 397-414.

Jensen, J. (2002), *Value Maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function*, in Andriof et al. (2002).

Joyner, B.E, Payne, D. (2002), *Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility*, *Journal of Business Ethics* 41 (4) pp. 297-311.

Kreps, T.J. (1940), *An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee*, (Monograph No. 7) Washington, DC: US Government Printing Office.

Lepoutre J e Heene A. (2006), *Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review*, *Journal of Business Ethics*, n. 67, pp: 257-273.

Mannucci F. (2003), *Le imprese e il rispetto dei diritti umani*, Milano, Mani Tese.

Marchionne, S. (2008), *Impresa e cambiamenti Modelli di capitalismo e responsabilità sociale*, Apulia, Banca popolare pugliese.

Marsden, D. (1986), *The end of economic man?: custom and competition in labour markets*, Brighton: Wheatsheaf Book, Brighton.

McGuire, J.W. (1963), *Business and society*, McGraw-Hill, New York.

McWilliams, D. S. Siegel e P. M. Wright (2006), *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, *Journal of Management Studies*, Vol.43, No. 1, Gennaio.

Michelini L. (2008), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility*, Franco Angeli.

Mitchell, R.K. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Count*, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.

Molteni, M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa, Per una sintesi socio-competitiva*, Ricerche economia.

- Montuschi, L. e Tullini, R. (2006), *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli Editore, Bologna.
- Monzillo F. e Aquilani B. (2007), *La CSR nelle Pmi: opportunità di marketing o realtà lontana? Un'indagine empirica*, International Congress, Marketing Trends, Venezia.
- Paltrinieri, R. e Parmigiani M. L. (2005), *Sostenibilità ed etica? Per un'analisi socio-economica della responsabilità sociale d'impresa*, prefazione di Flavio Delbono.
- Perrini, F. (2002), *Responsabilità sociale d'impresa e finanza etica*, Egea, Milano.
- Porter, E. e Kramer M. (2006), *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review.
- Porter, E. e Kramer M. (2011), *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, pp. 62-77.
- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, edizione italiana *Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio di imprese e nazioni*, Il Sole 24 Ore.
- Quaderni di Fabbrica Ethica. (2006), *Fabbrica Ethica applicazione della SA8000 in Toscana Indagine sui primi casi aziendali*, Regione Toscana, N°2.
- Reinhardt F. L; Stavins R. N; Vietor R. H.K. (2008), *Corporate Social Responsibility through an economic lens*, Fondazione Eni Enrico Mattei, nota di lavoro 84.2008.
- Regini, M. (2000), *Modelli di capitalismo, le risposte europee alla sfida della globalizzazione*, Editori Laterza, Roma.
- Rusconi, G. (1997), *Etica e impresa*, Clueb, Bari.
- Rusconi, G. e Dorigatti M. (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale d'impresa*, prefazione di Romano Prodi, Franco Angeli, Milano.
- Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) (2005), *Modelli di rendicontazione etico-sociali e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Rusconi G. e Dorigatti M. (2006), *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Sabel, D.F, Piore, M. J. (1984), *The second Industrial Devide, possibilities for prosperity*, New York: Basic Books. p. 17.

Sacconi, L. (1991), *Etica degli affari*, il Saggiatore, Milano

Sacconi, L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata di impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in *La responsabilità sociale di impresa*, Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) (2004), Franco Angeli, Milano.

Sacconi, L. (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, problemi teorie e applicazioni della CSR*, Bancaria Editrice, Roma.

Schein, E. (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Ass., Milano.

Sciarelli, S. (2002), *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica d'impresa*, Finanza Marketing e Produzione, dicembre: 5 – 17.

Sciarelli, S. (2005), *L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa*, Sinergie, MaggioAgosto: 35 – 43.

Sciarelli, S. (2007), *Etica e responsabilità sociale d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.

Sciarelli, M e Tani M. (2015), *Sustainability and stakeholder approach in Olivetti from 1943 to 1960: a lesson from the past*, Sinergie Vol. 33, N° 96-2015. Disponibile online.

Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row Publishers, New York, NY.

Simoni, M. (2012), *Senza alibi: perché il capitalismo italiano non cresce più*, Marsilio, Venezia.

Smith, R.C. (1993), *Images of Organizational Communication: Root-Metaphors of the Organization Communication Relation*, Paper presentato alla International Communication Association Conference, Washington, DC.

Steinberg, E. (2000), *Just Business: business ethics in action*, Oxford OUP.

Vermiglio, E. (2003), *Bilancio sociale e reputazione dell'impresa* in *Notizie di Politeia*, N° 72.

Walton, C. C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Belmont, Wadsworth.

Whitley R. (1999), *Divergent capitalism. The social structuring and change of business system*, Oxford: Oxford University Press.

Wood, D. (1991), *Corporate Social Performance Revisited*, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718.

## **Sitografia**

AccountAbility, (2007) Report The State of Responsible competitiveness, [www.accountability.org](http://www.accountability.org), (27/02/17).

Commissione delle comunità europee, *Libro verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM (2001) 366 definitiva, <http://ec.europa.eu> (2/10/17).

CSR UnionCamere. (2006), *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, [www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it), (13/02/17)

*European Competitiveness Report* (2008), <http://ec.europa.eu>

Report CSRPiemonte (2010), *Primo report sulla CSR in Piemonte, monitoraggio delle imprese responsabili in Piemonte*, [www.csrpiemonte.it](http://www.csrpiemonte.it)

RGA (2010), *Etica o Etichetta? Primo Report sulla Responsabilità Sociale e competitività*, <http://www.rgassociati.it> (23/02/17)

Sodalitas, (2010), *L'impegno delle imprese per un futuro sostenibile*, Fondazione Sodalitas, Milano, [www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

[www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it), (15/02/17).

[www.certificazioneaziendale.it](http://www.certificazioneaziendale.it), (25/02/17).

[www.corporaterrgister.com](http://www.corporaterrgister.com), (20/02/17).

[www.csreinnoventionsociale.it/](http://www.csreinnoventionsociale.it/), (18/02/17)

[www.fabricaethica.it](http://www.fabricaethica.it), (5/10/17).

[www.gfk.com](http://www.gfk.com), (12/02/17) .

[www.globalcompactnetwork.org](http://www.globalcompactnetwork.org), (15/02/17).

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), (18/02/17).

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), (10/10/17).  
[www.improntaetica.org](http://www.improntaetica.org), (25/02/17).  
[www.istat.it](http://www.istat.it), (10/01/17).  
[www.i-csr.it](http://www.i-csr.it), (22/02/17).  
[www.jobtel.it](http://www.jobtel.it), (10/10/2017).  
[www.know.cerved.com](http://www.know.cerved.com), (10/02/17).  
[www.osservatoriosocialis.it](http://www.osservatoriosocialis.it), (10/10/17).  
[www.pie.camcom.it/](http://www.pie.camcom.it/), (15/01/17).  
[www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it), (02/02/17).  
[www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it), (02/02/17).  
[www.saasaccreditation.org](http://www.saasaccreditation.org), (23/02/17).  
[www.sigeambiente.it](http://www.sigeambiente.it), (25/02/17).  
[www.tos.camcom.it/](http://www.tos.camcom.it/), (18/01/17).  
[www.whistleblowing.it](http://www.whistleblowing.it), (18/01/17).