

ELIO BORGONOVÌ & ERNESTO D'AVANZO

CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY
UN APPROCCIO COMPUTAZIONALE
PER IDENTIFICARE FATTORI ETICI ALL'INTERNO
DELLA VISIONE STRATEGICA D'IMPRESA

ABSTRACT - BORGONOVÌ E. & D'AVANZO E., 2018 - Corporate social responsibility. A computational approach to identify ethical factors within the strategic business vision.

Atti Acc. Rov. Agiati, a. 268, 2018, ser. IX, vol. VIII, B: 119-130.

The economic crisis continuously stimulates the redefinition of the relationship between economy and society, based on the recovery of strong ethical values. In this context, it must be framed the affirmation of *corporate social responsibility*, an interdisciplinary attempt to analyze the implications of an ethical nature within the strategic vision of a company. In this paper some aspects of this field of investigation are introduced, both from the point of view of its historical and methodological evolution. The work emphasizes an empirical survey of *corporate social responsibility* carried out by ASFOR and which has used *data science* and *analytics tools*. The results of the survey and their reading, in light of the categories provided by the discipline, allow us to believe in a fruitful and mutual synergy between these two scientific fields.

KEY WORDS - Corporate Social Responsibility; Exploratory Factor Analysis; Business Ethics.

RIASSUNTO - BORGONOVÌ E. & D'AVANZO E., 2018 - Corporate social responsibility. Un approccio computazionale per identificare fattori etici all'interno della visione strategica d'impresa.

La crisi economica stimola, continuamente, la ridefinizione del rapporto tra economia e società, basandosi sul recupero di forti valori etici. In tale contesto va inquadrato l'affermarsi della *corporate social responsibility*, un tentativo interdisciplinare che analizza le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa. In questa trattazione sono introdotti alcuni aspetti di questo ambito di indagine, sia dal punto di vista della sua evoluzione storica sia metodologica. L'intervento pone l'accento su un'indagine empirica di *corporate social responsibility* realizzata da ASFOR e che ha impiegato strumenti di *data science* e *analytics*. I risultati dell'indagine e la loro lettura, alla luce di categorie fornite dalla disciplina, lasciano credere in una proficua e mutua sinergia fra questi due ambiti scientifici.

PAROLE CHIAVE - Responsabilità Sociale d'Impresa; Analisi Fattoriale Esplorativa; Business Ethics.

1. PROLOGO

In un momento storico, economico e politico cruciale per l'Italia, e non solo, cresce sempre più il numero di studiosi di diverse discipline, analisti e commentatori, secondo i quali, per superare l'attuale crisi sistemica, va ripensato il rapporto tra economia e società, basandosi sul recupero di forti valori etici.

Tale contesto di rifondazione interdisciplinare ha visto l'emergere e l'affermarsi della *responsabilità sociale d'impresa* (*corporate social responsibility*, CSR), un ambito di indagine, oltre che di condotta sociale, il quale analizza le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa. La CSR, che alla sua alba era per lo più declinata come un insieme di strategie interne alle organizzazioni, come autoregolamentazione, negli ultimi due decenni si è spostata, da decisioni deliberate a livello di singole organizzazioni, verso schemi obbligatori a livello locale, nazionale e transnazionale.

Le aziende e, in generale, le organizzazioni possono impegnarsi in condotte di CSR per scopi strategici o etici. Da un punto di vista strategico, l'obiettivo principale è aumentare sia i profitti a lungo termine sia la fiducia dei *portatori di interesse*, i cosiddetti *stakeholder*, adottando standard etici elevati per ridurre i rischi aziendali, assumendosi, così, la responsabilità delle azioni intraprese. In tal senso, ad esempio, le strategie di CSR possono contribuire a stimolare l'azienda ad avere un impatto positivo sull'ambiente e sugli *stakeholder*, sia interni (i.e., impiegati, manager, professionisti), sia esterni (i.e., consumatori, comunità e così via). Da un punto di vista etico, invece, aziende e organizzazioni potrebbero adottare politiche e pratiche di CSR, grazie alle credenze etiche del senior *management*, come, ad esempio, nel caso di un amministratore delegato che ritiene i danni all'ambiente come eticamente discutibili.

Quanto appena accennato può rendere l'idea della esistenza di porte girevoli, o meglio, della stretta connessione, fra CSR e *business ethics*, la parte dell'*etica applicata* che esamina i *problemi morali* o i *principi* e i *dilemmi etici* che emergono in ambito aziendale e/o organizzativo. In tal senso si spiega anche l'enorme interesse per il contributo della CSR nell'ambito della *mission* aziendale e/o organizzativa e come ruolo guida nel rapporto con i consumatori.

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

Una trattazione esaustiva della CSR esula dagli scopi di questo intervento. Esistono moltissimi e autorevoli trattati, anche in italiano, che toccano

i diversi aspetti di questo ambito di indagine e pertanto rimandiamo a essi per i vari aspetti da approfondire. In particolare ricordiamo il lavoro di Carlo Masini (1979), in cui lo studioso insiste sul carattere misto (azionisti e lavoratori) della composizione degli organi di governo delle aziende e, di conseguenza, sulla equa ripartizione, fra tali categorie, del risultato economico. Masini, nel suo lavoro, considerato pionieristico, pone l'accento anche sulla concezione e sull'organizzazione del lavoro che, a suo dire, dovrebbe occuparsi delle aspirazioni materiali e spirituali dei lavoratori.

Come per tutte le aree interdisciplinari, così anche per la CSR ci sono diversi punti di vista riguardanti i suoi aspetti "fondazionali", a cominciare dalla definizione della disciplina, che muta secondo la provenienza degli studiosi e degli *stakeholder* interessati. In tale direzione si segnala l'interessante lavoro di Gianfranco Rusconi che introduce alcuni concetti fondamentali della responsabilità sociale in relazione all'*accountability*, approfondendo anche la teoria degli *stakeholder* (*Il bilancio sociale delle imprese*, 2013). In un altro lavoro, curato da Rusconi e Borgonovi (2008), l'accento è posto sulla coerenza tra obiettivi economici e interesse pubblico, tracciando un framework che ridefinisce le strategie aziendali e le funzioni che le diverse istituzioni pubbliche e private devono presidiare per contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici delle moderne società. Il lavoro di Archie Carroll, *the pyramid of social corporate responsibility* (1991), probabilmente rappresenta uno dei primi tentativi sistematici nel cercare di riordinare gli aspetti fondazionali della materia, almeno negli ultimi tre decenni. Uno dei punti fondamentali dell'articolo di Carroll, apparso su *Business Horizons*, è proprio la visione di "struttura piramidale" secondo cui è organizzata la CSR. Alla base della *piramide* di Carroll c'è il concetto secondo cui le performance economiche sottendono a tutto il resto, quello che Carroll definisce "be profitable". Il motto del livello successivo della piramide è "obey the law". In altri termini ci si aspetta che gli affari obbediscano alla legge giacché essa è la codificazione dei comportamenti accettabili e non accettabili della società. "Be ethical" è il terzo livello della *piramide* di Carroll e traduce l'obbligo di fare ciò che è giusto; evitando o, comunque, minimizzando il danno agli *stakeholder*, siano essi interni o esterni (i.e., dipendenti, consumatori, ambiente e così via). "Be a good corporate citizen" rappresenta il livello più alto della piramide prodotta dalla visione dello studioso americano. Quest'ultimo concetto cattura l'idea di responsabilità filantropica, secondo cui ci si aspetta che l'azienda fornisca risorse finanziarie e umane alla comunità, contribuendo a migliorarne la qualità della vita.

La piramide di Carroll, nel suo insieme, potrebbe essere già sufficiente a introdurre l'indagine di CSR sviluppata da ASFOR. È interessante, tuttavia, fare un breve cenno a un altro aspetto che Carroll ha sviluppato nel suo

articolo e che è rilevante ai fini successivi di questa trattazione. Si tratta di quelle che lo stesso Carroll battezza come categorie descrittive di tre “tipi” di manager o, meglio, management: “immoral”, “amoral” e “moral manager”.

Nella tassonomia di tipi comportamentali proposta da Carroll, il “manager immorale” è colui le cui decisioni, azioni e comportamenti suggeriscono un’opposizione attiva, si direbbe deliberata, a ciò che è ritenuto giusto o etico. Secondo Carroll questo tipo di management si preoccupa solo della redditività e del successo della sua organizzazione. Per costoro, gli standard di legalità rappresentano delle barriere o impedimenti da superare per realizzare ciò che vogliono. La strategia principale adottata dal “management immorale” è sfruttare le opportunità per il guadagno personale o aziendale.

Il secondo tipo di manager individuato da Carroll è quello denominato “manager amorale”, cioè non sensibile al fatto che le sue decisioni aziendali quotidiane possano avere effetti deleteri sugli altri, mancando, quindi, completamente di percezione o consapevolezza etica. La visione organizzativa del “management amorale”, in generale, non crede che le proprie azioni possano avere una dimensione etica. Questo profilo di management risulta negligente, o inattivo, rispetto alle conseguenze delle sue azioni sugli *stakeholder*. In tal senso, secondo Carroll, anche se questo “profilo” di management può essere ben intenzionato, esso non si rende conto che le sue decisioni e azioni commerciali possano danneggiare coloro con cui trattano affari o con i quali, in generale, interagiscono. L’ideatore della *piramide* definisce questa categoria di management amorale di tipo non intenzionale. Questa tipologia si differenzia dal “manager amorale” intenzionale in quanto quest’ultimo sotto gruppo di profilazione, invece, crede che le categorie etiche siano adatte alla vita privata e non agli affari; pertanto per loro l’attività economica risiede al di fuori della sfera in cui si applicano i giudizi morali. Il terzo profilo tracciato da Carroll è il “management morale” il quale impiega norme etiche che rispettano un elevato standard di comportamento. Il “moral management” tende a conformarsi agli alti livelli accettati di condotta professionale e, generalmente, sono esempi di *leadership* su questioni etiche. Questo profilo di management è proficuo nell’alveo di solidi precetti legali ed etici, come l’equità, la giustizia e così via. Per esso la legge rappresenta il comportamento etico minimo e il suo obiettivo è di operare sopra ciò che la legge richiede. Quando dovesse sorgere un dilemma etico, il “moral manager” riesce ad assumere una posizione di *leadership* per la sua azienda o organizzazione.

È interessante sottolineare che, sebbene Carroll abbia fornito una sistematizzazione riguardante alcuni tratti fondazionali della CSR, questo ambito di indagine ha ricevuto grande attenzione da diverse scuole di aziendalisti, attente alle tematiche sociali dell’impresa, già alcuni decenni

precedenti al lavoro di Carroll la cui area di indagine è, prevalentemente, americana. Ad esempio, c'è una via tutta italiana che sebbene non fosse inquadrata nei termini della CSR, si è occupata prevalentemente e sostanzialmente degli stessi temi. Oltre ai lavori di Masini e Rusconi, citati sopra, è senz'altro degna di nota la strada tracciata da Gino Zappa e dalla sua Scuola, sviluppatasi principalmente fra l'Università Cà Foscari di Venezia e l'Università Bocconi di Milano. Già nel 1926, infatti, durante la sua *Prolusione* all'inaugurazione dell'anno accademico a Ca' Foscari, e che costituirà il nucleo di *Tendenze Nuove negli Studi di Ragioneria*, pubblicato l'anno successivo, lo studioso sostiene che l'*Economia aziendale* non è una disciplina a se stante ma è volta allo "studio delle condizioni di esistenza e delle manifestazioni di vita delle aziende". In realtà Zappa nelle *Tendenze* stabilisce già i fondamenti delle sue elaborazioni successive, pubblicate nelle *Produzioni* e, successivamente, nelle *Aziende di Consumo*, in cui sostiene, ad esempio, che l'Economia aziendale è una "disciplina volta ad assicurare il progresso economico, civile e sociale" e l'operatore economico non è mosso unicamente da motivi utilitari ma "l'altruismo è nell'uomo un carattere primario, peculiare della sua natura di animale socievole". Lo studioso milanese, e veneziano di adozione, sembra avere delineato in anticipo di qualche decennio i tratti fondamentali della Corporate Social Responsibility.

3. L'INDAGINE DI CSR SVOLTA DA ASFOR

L'Associazione Italiana per la Formazione Manageriale (d'ora in poi ASFOR), cercando di interpretare nel modo migliore la sua missione di diffondere la cultura dell'imprenditorialità e della gestione d'impresa, ha promosso un'indagine su larga scala per comprendere, più a fondo, cosa pensano imprenditori, manager pubblici e privati, e, in generale, i *decision-maker* dei diversi ambiti del settore economico.

L'obiettivo principale della ricerca era di acquisire una conoscenza più approfondita della materia, che si rivela necessaria per proporre agli associati ASFOR, alle università, al mondo delle istituzioni e a chi dovrebbe decidere sulle politiche pubbliche e del mondo degli affari e della formazione manageriale, un nuovo modello del rapporto tra etica, razionalità economica, principi di funzionalità e convenienza.

A tal fine, è stata indagata la concezione di *etica* chiedendo ai partecipanti a un sondaggio di indicare il grado di coerenza tra *etica* e diversi concetti correlati come, ad esempio, *corruzione*, al fine di comprendere come sono stati percepiti dagli intervistati. Le risposte sono state fornite

su una scala da 1 a 7, in cui 7 rappresenta il più alto grado di adesione tra etica e presunti concetti correlati.

Misurare la percezione dell'*etica*, tuttavia, così come la *corruzione*, non è possibile per mezzo di una singola variabile, poiché essa è una “variabile latente” o “costrutto”. Quindi, nell’analisi condotta, sono stati usati alcuni “indicatori” misurabili, le risposte, per “costruire” le *variabili latenti* cui nell’analisi introdotta nel paragrafo successivo ci si riferirà anche come *fattori*.

3.1 Metodologia e dati

La metodologia adottata per la comprensione dei tipi di profili presenti nel questionario è l'*analisi fattoriale esplorativa* (d’ora in poi EFA, *exploratory factor analysis*) la quale consente di identificare nuovi *fattori* che sono comuni alle variabili raccolte attraverso l’indagine ASFOR.

Nell’ambito del più ampio campo *dell’analisi fattoriale*, l’EFA mira a identificare le relazioni sottostanti tra le “variabili misurate”, che nel caso dell’indagine ASFOR rappresentano le risposte dei manager. In altri termini, l’EFA è impiegata per identificare le relazioni tra le *variabili osservate* e i *fattori latenti* (i.e., i *costrutti*), senza alcuna ipotesi di correlazione *a priori* fra esse. Oltre a offrire l’opportunità di ottenere una visione complessiva dei dati, l’output dell’EFA può essere utilizzato anche nelle analisi successive, come si vedrà in seguito.

Quando si impiega l’EFA, al fine di interpretare i *fattori*, è impiegata la *matrice dei pattern* che consente di ispezionare il peso, o ruolo, che ha ciascuna variabile sui *fattori* ottenuti con la procedura. In questo contesto, tuttavia, per una più intuitiva comprensione del modello finale, la *pattern matrix* assume la forma della *mappa concettuale*, strumento più comodo per ispezionare le diverse relazioni fra le variabili/risposta e il *fattore* che esse contribuiscono a “costruire”.

Una comune regola empirica, suggerisce l’adozione di *variabili* che consentano di identificare solo quei *fattori* in grado di spiegare almeno il 16% della *varianza*.

Quanto appena introdotto, rappresenta il criterio adottato per analizzare i dati del campione provenienti dal sondaggio ASFOR. Il *dataset* finale è composto da 157 osservazioni (i.e., 157 persone differenti che hanno risposto al questionario), ognuna delle quali descritta da 72 variabili che rappresentano l’insieme delle domande/risposte somministrate attraverso il questionario. Ad esempio, una delle domande del questionario è:

Qual è il suo grado di accordo sulle seguenti affermazioni

- R1: In Italia il fenomeno di corruzione/tangenti è una prassi diffusa per ottenere vantaggi nei rapporti tra imprese (in generale soggetti privati) e amministrazioni pubbliche (appalti, forniture, concessioni, autorizzazioni, ecc.) – Grado di accordo (1, ... ,7)
- R2: In Italia il fenomeno di corruzione/tangenti è una prassi diffusa nei rapporti tra privati (forniture tra imprese, concessioni di credito da parte di banche, ecc.) - Grado di accordo (1, ... ,7)
- R3: In Italia, negli ultimi anni, si è parlato molto ma si è fatto poco per combattere il fenomeno di corruzione/tangenti
- Rn: Grado di accordo (1, ... ,7)

Un aspetto importante da tenere presente è che anche se le risposte sono state contemplate per specifiche domande, come nell'esempio appena fatto, l'EFA permette di raggruppare insieme, e quindi "costruire", fattori con risposte anche non considerate appartenenti alla stessa domanda.

Per eseguire l'EFA sono state testate differenti configurazioni, al fine di ottenere una serie di *fattori* in grado di soddisfare i criteri metodologici introdotti sopra. Di seguito è riportato solo il risultato finale dell'EFA. Tale configurazione avrebbe suggerito un numero di *fattori* da adottare pari a dieci. Per impiegare un maggiore raffinamento nella scelta del profilo per ciascun insieme di risposte, tuttavia, sono stati impiegati 14 *fattori*. Questa scelta, nonostante rappresentasse una condizione sperimentale peggiore, ha restituito una performance migliore in termini di "indici di bontà" impiegati per valutare l'adeguatezza del modello prodotto (RMSR = 0.03, TLI = 0.846, RMSEA = 0.058).

3.2 Risultati: i profili di management

I risultati mostrano la plausibilità dell'EFA proposta, che ha identificato *fattori* significativi nei dati del campione. Di seguito interpretiamo i fattori individuati attraverso l'EFA, alla luce dei "tipi" di management tracciati da Carroll nel suo lavoro. In questo contesto, tuttavia, è impiegato il termine "profilo" al posto di "tipo" così come proposto dallo studioso americano ⁽¹⁾.

Ad esempio, il *fattore 1*, riportato in Fig. 1, sembra rappresentare un'*attitudine* generale nei confronti di comportamenti etici caratterizzati da *moralità, legalità, giustizia, meritocrazia* e così via. Questo fattore sembra

⁽¹⁾ Brevemente, si intende per "profilo" il risultato dell'analisi quantitativa dei tratti di un'organizzazione o di una persona che con tale organizzazione interagisce.

rispettare il profilo di “moral management” introdotto da Carroll. Ricordiamo, infatti, che esso è caratterizzato da solidi precetti legali ed etici, come l'*equità*, la *giustizia* e così via, proprio del tipo emersi nel *fattore 1*.

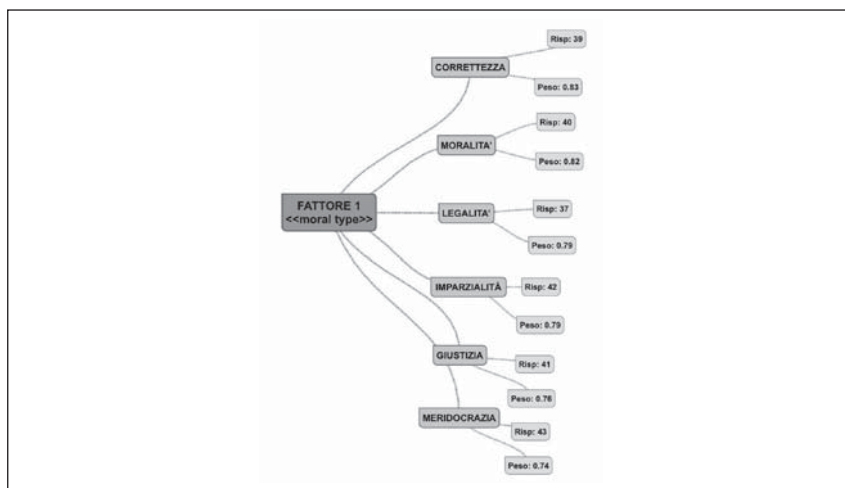


Fig. 1 - Il profilo di “moral management” rappresentato dal *Fattore 1*.

Il *fattore 2* esprime un atteggiamento generale del soggetto nell’adottare comportamenti non etici quando crede che potrebbero essere utili per la sua azienda. Questo *fattore* identifica un tipo di profilo che sembra rientrare a pieno titolo nel tipo di “immoral management” elaborato da Carroll. Come si è accennato in precedenza, questo tipo di management si preoccupa principalmente della redditività e del successo della sua organizzazione, interpretando gli standard di legalità come barriere o impedimenti da superare per realizzare ciò che vogliono. Come emerge dalle risposte che rientrano nel profilo raggruppato nel *fattore 2*, e riportato in Fig. 2, una variabile di peso, condivisa da più del 20% dei rispondenti, crede che sia importante “mantenere il segreto, per motivi di concorrenza, sugli effetti dell’inquinamento” pur sapendo che “potrebbero esserci rischi per la salute dei lavoratori o dei residenti”. Un altro aspetto, che emerge sempre nel profilo rappresentato dal *fattore 2*, e che rispecchia il tipo di “immoral management”, è la variabile/risposta in cui il manager è in accordo con il “trovare metodi formali corretti per ottenere tangenti o implementare altre forme di corruzione al fine di evitare il rischio di fallimento per le imprese/organizzazione o licenziare un numero significativo di dipendenti”. Questa variabile, è la seconda in ordine di “peso” per questo profilo, ed è condivisa da 20 manager su 150.

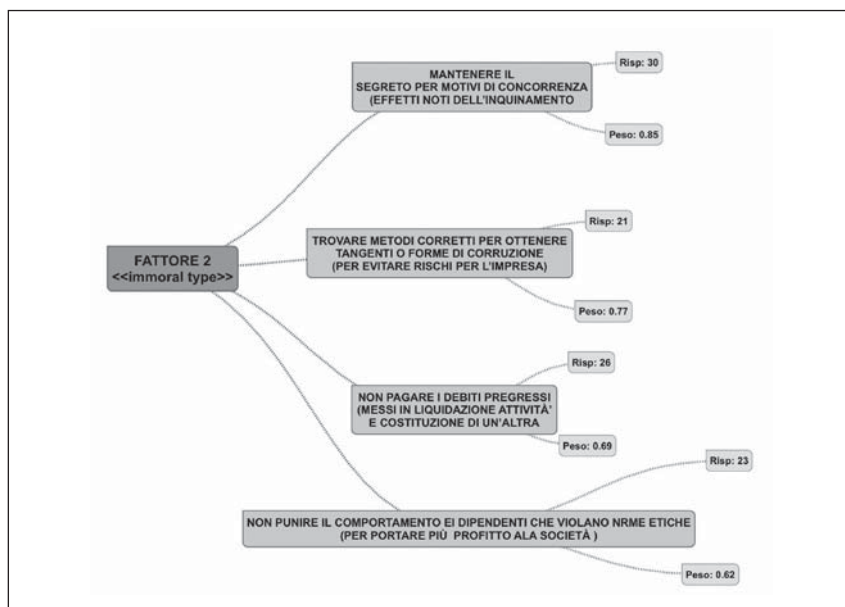


Fig. 2 - Profilo di “immoral management” rappresentato dal *Fattore 2*.

Il *fattore 4* sembra interpretare un'intenzione/desiderio generale di adottare una cultura etica a livello sociale/ organizzativo. Tale fattore sembra contribuire a un profilo di management che rispecchia bene il tipo di “moral management” di Carroll. La variabile/risposta di maggior “peso” è l'esempio di “comportamento del capo diretto” che rappresenta anche una richiesta di leadership. La seconda variabile/risposta di rilievo è la richiesta esplicita di “azioni organizzative per diffondere la cultura dell'etica” (Fig. 3).

Il *fattore 5* indica una tendenza generale a rispettare o sviluppare misure legislative o, in ogni caso, norme etiche che possano essere impiegate nella gestione di un'organizzazione. Il desiderio di regole chiare disponibili da seguire e adottare sono anche rappresentate dal *fattore 11*. I due *fattori*, nel loro insieme, contribuiscono a un tipo di profilo che rispecchia, ancora una volta, il tipo di “moral management” di Carroll. In particolare, le variabili/risposte che contribuiscono a “costruire” il *fattore 5* fanno un esplicito riferimento all'applicazione di leggi e linee guida anti-corrruzione all'esplicita richiesta della adozione della certificazione etica SA8000, del bilancio sociale e di indicatori di impatto sociale e altri strumenti CSR. Altro aspetto importante emerge dal *fattore 11*, dello stesso profilo, in cui è condiviso il ricorso esplicito alla presenza di regole chiare che possano promuovere comportamenti etici (Fig. 4).

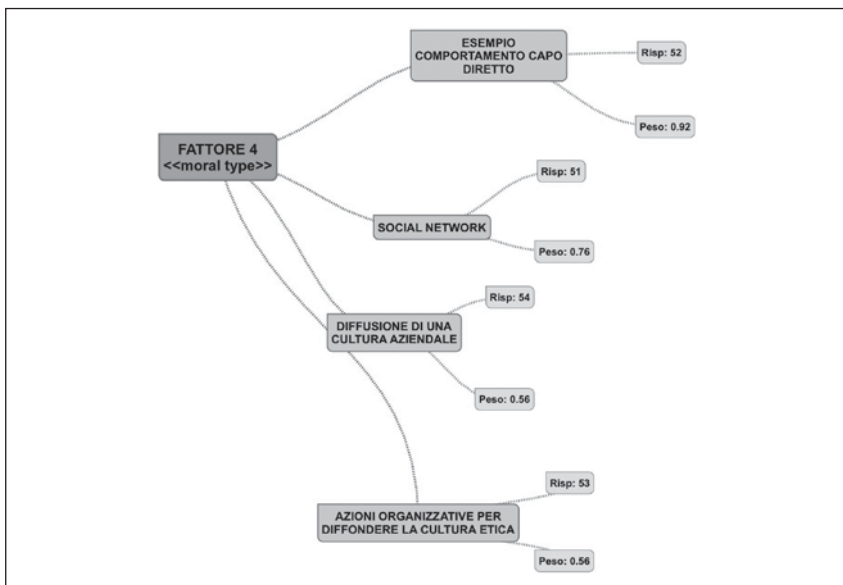


Fig. 3 - Profilo di “moral management” rappresentato dal *Fattore 4*.

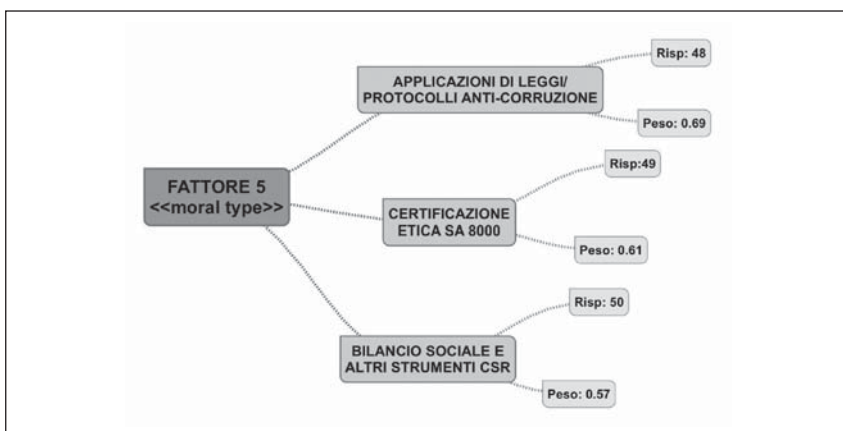


Fig. 4 - Profilo di “moral management” rappresentato dal *Fattore 5*.

Il tipo di “moral management” trova riscontro anche nel *fattore 7* e nel *fattore 8* le cui variabili che concorrono a “costruirli” fanno esplicito riferimento ad aspetti socio-culturali e geografici. Il *fattore 7* ha un carattere socio-culturale poiché è strettamente correlato alla cultura e agli aspetti sociali di un paese. In esso ha peso una variabile che fa esplicito riferimento al fenomeno della corruzione legato alla cultura di un Paese che, in tal senso, non è di natura strettamente economica (Fig. 5).

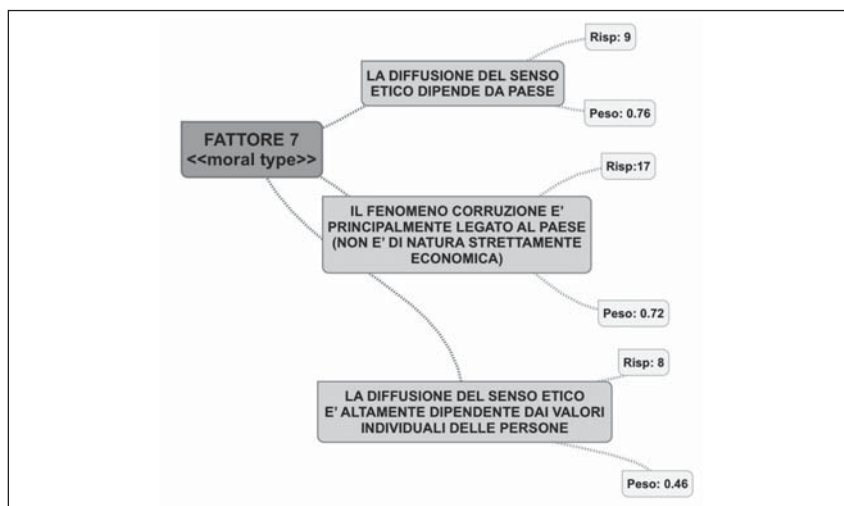


Fig. 5 - Profilo di "moral management" rappresentato dal *Fattore 7*.

Il *fattore 7*, e le sue variabili/risposta, vanno lette contestualmente alle variabili/risposta che contribuiscono a "costruire" il *fattore 8* dove, ad esempio, si fa esplicito riferimento al fenomeno corruzione come pratica diffusa in Italia per ottenere vantaggi nei rapporti tra aziende e pubblica amministrazione. La presenza della variabile/risposta secondo cui "in Italia è stato detto molto, ma poco è stato fatto per combattere il fenomeno della corruzione/corruzione", lascia pensare che il *fattore 8* rappresenti tutt'altro che un profilo di tipo "immoral". Esso, invece, sembra connotare una consapevolezza del management, rispetto ai temi etici, che non trova riscontro nella pratica comune (Fig. 6).



Fig. 6 - Profilo di "moral management" rappresentato dal *Fattore 8*.

4. CONCLUSIONE

La ricerca di CSR eseguita da ASFOR, fra le varie opzioni, ha considerato anche i cosiddetti dilemmi etici. Essi sono stati declinati nel questionario attraverso domande in cui è stato chiesto agli intervistati il grado di accordo con le affermazioni del tipo “trovare modalità formalmente corrette per far arrivare tangenti o attuare altre forme di corruzione...”, oppure “non punire/sanzionare i comportamenti di collaboratori che hanno violato norme etiche non per interessi propri ma per portare maggiori profitti all’azienda”. Queste risposte contribuiscono a costruire un profilo rappresentato dal *fattore 2*. L’indagine, tuttavia, nel suo insieme dimostra come il *fattore 2* sia l’unico che rientri nella tipologia “immoral” proposta da Carroll. Gli altri *fattori* individuati, infatti, dimostrano come, nonostante il forte impatto della crisi economica, i manager esibiscano una attitudine a perseguire delle pratiche che rientrano ampiamente nel profilo “moral” elaborato da Carroll nel suo lavoro.

L’indagine ASFOR è stata anche l’occasione per sperimentare le metodologie di *data science e analytics* nell’ambito delle scienze aziendali e dell’organizzazione. I risultati dell’indagine e la loro lettura, alla luce di categorie interpretative ritenute fondamentali per la CSR, lasciano credere in una proficua e mutua sinergia fra questi due ambiti scientifici.

BIBLIOGRAFIA

- BORGONOV E. & RUSCONI G., 2008 - *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*. Franco Angeli.
- CARROLL A.B., 1991 - The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, Issue 4.
- MASINI C., 1979 - *Lavoro e risparmio*. UTET, 1979.
- RUSCONI G., 2013 - *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell’impresa*, Ediesse.
- ZAPPA G., 1927 - *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano, 1927.
- ZAPPA G., 1962 - *L’economia delle Aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962

Elio Borgonovi, Professore di Economia e Management delle Amministrazioni pubbliche all’Università Bocconi e Presidente APAFORM.

Ernesto D’Avanzo, Ricercatore all’Università di Salerno dove insegna Filosofia della scienza e processi decisionali alla triennale in Scienze della Comunicazione e Data and Web Analytics for Decision Making alla Magistrale in Corporate Communication and Media.