

# Responsabilità sociale di impresa. Idee per il programma di governo

di Lorenzo Sacconi e Francesco Silva<sup>♥</sup>

**1. Quadro internazionale.** La “responsabilità sociale di impresa” (ovvero, in inglese, *corporate social responsibility* con l’acronimo in voga CSR) non è un tema nuovo. Negli anni ‘30 del novecento, specie in America, fu al centro del dibattito sulla *corporate governance* delle grandi imprese in cui cominciava a profilarsi la separazione tra proprietà e controllo. Negli anni ‘70 essa tornò in discussione sulla scorta della temperie innovativa di quel periodo. Solo però sul volgere del nuovo secolo la CSR è diventata un movimento impetuoso. In effetti nello scorcio di secolo appena trascorso, varie iniziative a livello nazionale e internazionale hanno avviato la formulazione di modelli di gestione per l’impresa socialmente responsabile. Sono iniziative che nascono dalla collaborazione tra mondo della ricerca e dell’Università, mondo delle imprese e mondo delle professioni, con un coinvolgimento di organizzazioni non governative e non profit, rappresentanti degli interessi organizzati, quali i sindacati e le associazioni dei consumatori e degli ambientalisti, e talvolta delle stesse autorità pubbliche e di governo<sup>1</sup>. Tali iniziative accompagnano le esperienze e le *buone pratiche* intraprese dalle singole aziende, molte delle quali, specie le più grandi, pongono cura crescente alla loro classificazione nell’ambito dei *rating* adottati dagli operatori della finanza socialmente responsabile.

Molte di queste ed altre iniziative hanno prima trovato eco e poi tratto incoraggiamento dal *Green Paper* (2001) e poi nella *Comunicazione* (2003) della Commissione Europea. Senza imporre una posizione preconfezionata, la Commissione ha operato secondo il metodo della *moral suasion*, per favorire l’emersione di proposte di autoregolazione e le *buone pratiche* e indurre l’adozione di comportamenti virtuosi. Più in generale un ruolo importante è stato svolto da altre organizzazioni internazionali come l’ONU, con l’iniziativa del *global compact*, e le agenzie internazionali come ILO, le cui linee guida e produzione normativa stanno anche alla base dell’affermarsi di modelli e strumenti d’autodisciplina e certificazione volontaria nel campo della CSR.<sup>2</sup>

Al di là delle singole iniziative, la domanda di CSR è diventata prepotente per effetto di fatti che denotano punti di crisi dei processi di cambiamento economico degli ultimi venti anni –ricordati di recente anche dal Presidente Ciampi. In primo luogo la crisi di fiducia degli operatori nelle Borse. A causa del rivelarsi delle malversazioni di amministratori e manager di imprese quotate - in combutta con revisori, analisti e *advisor* finanziari, talvolta le stesse

---

<sup>♥</sup> Rispettivamente Università di Trento, direttore di EconomEtica e Università Milano Bicocca, presidente di EconomEtica. Le opinioni espresse in questo scritto sono degli autori e non impegnano in nessun modo le istituzioni d’appartenenza.

<sup>1</sup> A titolo di esempio si può citare la *Global reporting initiative* (GRI) che ha accompagnato lo sviluppo tumultuoso del movimento di rendicontazione sociale da parte di un gran numero delle grandi imprese a livello mondiale. Nel Regno Unito si può citare l’esperienza di *Accountability1000* e poi il *Sigma Project*, appoggiato dal Governo Blair. In Germania si veda il *Values Management System* sviluppato attorno all’Università di Costanza. In Spagna *Aenor*, e in Francia, *Afnor* hanno proposto standard per la CSR sul modello di sistemi per la Qualità. Negli Stati Uniti l’associazione degli *Ethics officer* ha avviato nel 2000 un progetto per proporre al comitato dell’ISO statunitense (*BCMS*

) di definire uno standard per l’etica e la responsabilità sociale. A seguito di questa ed altre iniziative (in Europa, Israele e Australia) ISO a livello globale ha avviato comitati di studio per la definizione di linee guida per la CSR.

<sup>2</sup> Il riferimento è alla certificazione *SA8000*, diventata (forse impropriamente) nota come “certificazione etica” delle imprese, promessa dal *SAI* e diffusa in Italia più che altrove.

autorità di regolazione - questi scandali hanno denunciato i limiti di una *accountability* meramente finanziaria nei confronti degli investitori, e il rischio di manipolazione finalizzata a mantenere alto il valore dei titoli nell'interesse degli stessi manager remunerati con laute *stock options*. E' così apparsa più evidente la necessità che chi gestisce le imprese renda conto sulla base di obiettivi e interessi più ampi e a un pubblico di categorie più esteso - l'informazione verso il quale sia meno manipolabile. D'altra parte la domanda di CSR nasce dallo "scontento" per le promesse non mantenute della globalizzazione dei mercati. In particolare per i processi di delocalizzazione produttiva, quando rivelano l'intento di sfuggire al rischio dell'innovazione produttiva e tecnologica, comprimendo i costi dei fattori grazie alla mera "furbizia" di localizzare produzioni mature tradizionali in Paesi in cui la garanzia dei diritti umani, sociali e ambientali sia ben al di sotto degli standard e delle normative internazionali. "Declino industriale" dei paesi di origine - l'Italia ne è l'esempio più ovvio - e "avarizia" nella allocazione e distribuzione di ricchezza a vantaggio delle economie dei paesi in via di sviluppo sono due facce del medesimo fenomeno.

Lungi dall'essere una richiesta antieconomica, la domanda di CSR si manifesta in questi casi attraverso vere e proprie "scelte di mercato", che affermano le preferenze etiche dei consumatori e degli investitori socialmente responsabili. Queste scelte premiano o puniscono le imprese in base alla loro conformità a principi comunemente accettati nelle democrazie e al grado con cui esse concorrono al rispetto dei diritti umani e alla promozione dello sviluppo socialmente e ambientalmente sostenibile.

**2. L'Italia.** In Italia per una volta non c'è stato ritardo, almeno sul piano delle iniziative propositive che coinvolgono assieme al mondo della ricerca, grandi imprese nazionali e multinazionali nei settori industriali e delle *public utilities*, importanti banche, associazioni di imprese e professionali, ma anche imprese cooperative e *non profit*. L'iniziale rischio che la CSR restasse un tema riservato e auto-referenziale del mondo delle imprese è stato evitato con la partecipazione attiva alla discussione delle organizzazioni sindacali, delle associazioni dei consumatori e delle associazioni di rappresentanza del terzo settore ed enti locali.<sup>3</sup>

Il governo italiano è stato però a lungo incapace di cogliere l'occasione offerta da questo fervore di iniziative dal basso. Il *Ministero del lavoro e delle politiche sociali* ha agitato con una certa efficacia il tema, sempre però rigorosamente eludendo un effettivo ascolto delle molteplici iniziative multi-stakeholder che in vario modo hanno continuato a svilupparsi in Italia. Quanto alla proposta, il Ministero ha paurosamente ondeggiato tra ipotesi inconciliabili. Dall'iniziale tentativo di appropriarsi delle donazioni delle imprese rivolte al settore non profit, in cambio di improbabili sgravi fiscali *ad hoc* e della concessione di un marchio governativo (di dubbia autorevolezza), è poi passato alla promozione di una semplice auto-dichiarazione di responsabilità sociale, i cui contenuti rimangono molto al di sotto delle

---

<sup>3</sup> Lo testimoniano iniziative accademico-professionali come il *Gruppo per il bilancio sociale*, che ha pubblicato lo standard *GBS* nella primavera del 2001, o tipicamente multi-stakeholder, quali il *progetto Q-RES*, che nel 2001 e nel 2003 ha pubblicato le linee guida e lo standard Q-RES del sistema di gestione per la responsabilità etico-sociale di impresa, segnalati come termini di riferimento italiani dalla Commissione Europea che dal comitato internazionale ISO sulla CSR. Importanti sono state le iniziative (che qui si elencano senza alcuna pretesa di esaustività) prese dal mondo dei consumatori e della cittadinanza attiva (*gruppo di Frascati*), da associazioni aderenti a Confindustria (come *Sodalitas* e *Anima*), da imprese del mondo della cooperazione (*Impronta etica*), dall'associazione bancaria italiana (*ABI*) e dal mondo della finanza sostenibile (*Forum*) e da Enti locali e Regioni (ad es. *Fabrica Ethica* in Toscana) e infine le iniziative di ONG come *Amnesty* e *ManiTese* per chiedere l'attuazione delle *UN Human Rights Norms for Business*. Anche il CNEL ha avviato un'elaborazione che, per la natura istituzionale dell'ente, risulta promettente ai fini del dialogo multi-stakeholder.

buone pratiche delle imprese più consapevoli e dei requisiti di rendicontazione sociale internazionalmente richiesti.

**3. Cosa intendiamo per CSR.** La responsabilità sociale di impresa è parte essenziale di una visione moderna dell'impresa. In una società in cui la maggior parte delle transazioni economiche avvengono attraverso l'autonomia dei soggetti privati operanti sul mercato, vi è al contempo consapevolezza sia dei "fallimenti" del mercato (e dei contratti), sia dei "fallimenti" della regolazione pubblica imposta dall'altro. La domanda di responsabilità sociale sta allora a indicare che è illusoria la vecchia convinzione secondo cui l'impresa si deve limitare a massimizzare i profitti nell'ambito delle leggi, lasciando all'intervento pubblico di sanare le imperfezioni del mercato. Infatti i limiti nella capacità di previsione dei dettagli da parte della legge e le incompletezze e imperfezioni dei contratti – due facce della stessa medaglia, cioè dei limiti della conoscenza e dell'informazione umana - favorirebbero non il buon funzionamento del mercato, ma il prevalere di comportamenti opportunisti miopi e socialmente autodistruttivi, anche se paradossalmente guidati dalla ricerca razionale del massimo vantaggio personale. Per questo l'impresa socialmente responsabile si prende cura, oltre che del valore per gli azionisti e i proprietari, anche degli interessi di quanti cooperano con l'impresa o scambiano beni e servizi con essa, ma non risultano effettivamente garantiti dai contratti, e di quanti, imperfettamente protetti dalla legge, subirebbero effetti esterni negativi dalle operazioni dell'impresa.

Con responsabilità sociale si intende infatti un modello di governo e di gestione strategica di impresa secondo cui chi ha potere nella sua conduzione (imprenditori, amministratori, manager) ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei "doveri fiduciari" nei riguardi dei titolari del diritto di proprietà ad analoghi, anche se non identici, "doveri fiduciari" nei riguardi in generale di tutti i gruppi e individui, i cui interessi sono vitalmente posti in gioco dalla conduzione dell'impresa stessa. Stiamo parlando dei cosiddetti "stakeholder": collaboratori, clienti, fornitori, comunità circostanti, generazioni future (interessate almeno per l'impatto ambientale delle attività produttive). Sono "stakeholder" quei gruppi che contribuiscono all'attività dell'impresa con il proprio apporto di risorse (lavoro, capitale, servizi, tecnologie ecc), i clienti, la cui soddisfazione dipende dall'impresa, ma che con la loro scelta di dare fiducia all'impresa le consentono di realizzare valore, e coloro che per effetto delle imperfezioni dei contratti o dei mercati subiscono effetti esterni negativi o positivi dell'attività dell'impresa, anche senza parteciparvi volontariamente.

L'impresa è un'attività cooperativa che produce sovrappiù di ricchezza in quanto coordina gli apporti e gli investimenti dei suoi diversi stakeholder, che a vario titolo partecipano a una "produzione di squadra", e al contempo non scarica "costi sociali" su stakeholder esterni. Ciò è possibile solo in quanto il "governo di impresa" riesca a ridurre al minimo i comportamenti opportunistici, attraverso i quali potrebbero essere espropriati i benefici attesi, in vista dei quali ciascuno stakeholder decide di dare il suo apporto positivo, oppure attraverso i quali potrebbero essere arrecati danni o rovesciati costi sociali su terze parti. In particolare, il governo di impresa deve limitare l'opportunismo nella presa di decisioni necessariamente discrezionali, in quanto non prestabilite nei contratti e non disciplinate dalle leggi, specie quelle nei confronti degli stakeholder più deboli, in quanto posti in condizioni di inferiorità gerarchica, con minore potere contrattuale o minore informazione.

Un sistema di "governance allargata" perciò affianca al diritto di proprietà e di controllo dell'impresa, volto a garantire il valore dell'investimento di capitale (e in ogni caso l'interesse dei proprietari), un ulteriore insieme di "responsabilità sociali" a protezione dell'interesse e degli investimenti degli stakeholder non controllanti. Ciò evita il timore che ciascuna parte sia espropriata o danneggiata, e quindi favorisce gli investimenti di tutti gli

stakeholder e la fiducia della società nei confronti delle imprese. La CSR in questo senso non è affatto un atto di “beneficenza” che va oltre le specifiche funzioni dell’impresa, ovvero qualcosa di apprezzabile, ma estraneo alla missione economica di produrre e distribuire beni e servizi e per questa via generare, allocare e distribuire risorse e ricchezza. Al contrario essa consiste nella forma di governo e gestione dell’impresa che le permette di esser mutuamente vantaggiosa per i suoi diversi stakeholder e quindi adempire al “contratto sociale” grazie al quale essa sorge e può permanere nel tempo.

L’ “interesse sociale” che guida le scelte degli amministratori e dei manager in tal modo si estende dalla mera massimizzazione del valore per gli azionisti alla minimizzazione degli effetti esterni negativi, alla realizzazione del massimo valore per gli tutti gli stakeholder (azionisti e proprietà inclusa) reso possibile dalla loro cooperazione. Solo in questo quadro, e con queste compatibilità, ha ancora senso parlare di massimizzazione (seppur vincolata) del valore per gli azionisti. In nessun modo – stiano tranquilli i cultori di diritto societario - questa visione implica il ritorno a un vecchio organicismo, superato da tempo, e che negava la differenza e la conflittualità tra gli interessi che si confrontano nell’impresa e con essa. Per l’impresa socialmente responsabile resta valida l’idea contrattualista, per cui essa non è un fine a sé, bensì un mezzo per il perseguimento di finalità e di interessi degli individui che la costituiscono. Con la CSR però la visione contrattualista si estende a tutte le diverse categorie di stakeholder, che per quanto abbiano interessi parzialmente in conflitto sulla distribuzione dei benefici della cooperazione, tuttavia sono fundamentalmente convergenti circa la necessità di cooperare in vista del loro reciproco vantaggio. Una delle funzioni essenziali del governo e della gestione di impresa socialmente responsabile è perciò realizzare un equo bilanciamento tra interessi dei vari stakeholder, che sono parte in conflitto e parte in comune. Sebbene nell’impresa la cooperazione di ogni stakeholder possa essere vista come un *mezzo* funzionale ai fini di ciascun altro, tuttavia vale per essa quello che Kant ci ha insegnato in generale: nessuno (stakeholder) può essere considerato (dall’impresa) come un *mero* mezzo, bensì ciascuno (stakeholder) deve invece sempre essere anche considerato come un *fine a sé*.

**4. Volontarietà e valore della reputazione d’impresa.** Anche secondo quanto affermato dalla *Comunicazione* della Commissione Europea del 2003, attraverso la responsabilità sociale le imprese assumono impegni e intraprendono azioni volontarie, sia volte all’osservanza della legge in quelle situazioni (specie nei paesi in via di sviluppo) in cui l’imposizione della legge è largamente imperfetta, sia volte ad andare oltre le richieste della legge per perseguire i legittimi interessi degli stakeholder dell’impresa e obiettivi di sviluppo sostenibile. Non si tratta di intendere la legge come il “minimo legale”, oltre il quale si può andare con azioni di beneficenza non obbligatorie ma benemerite. Al contrario si tratta di riconoscere che l’ambito proprio della CSR è l’esercizio della legittima discrezionalità imprenditoriale e manageriale, che viene vincolata dal suo interno mediante l’assunzione dell’impegno al perseguimento bilanciato e imparziale dell’interesse dei diversi stakeholder. In questo senso vi è largo consenso a livello internazionale circa la natura volontaria della responsabilità sociale delle imprese, il che non esclude affatto che l’autoregolazione della CSR sia complementare a forme di disciplina giuridica volte a favorirla.

È importante perciò chiarire bene il significato di “volontarietà”. Infatti si potrebbe sostenere che se un singolo imprenditore agisse in modo socialmente responsabile in un mercato ove nessun altro agisse allo stesso modo, egli sarebbe posto in tale condizione di svantaggio competitivo da essere estromesso dal mercato. Situazioni di questo tipo, in cui la “concorrenza sleale” fa sì che il comportamento meno virtuoso scacci quello più virtuoso, possono essere affrontate con l’imposizione di una regolamentazione pubblica. Questa *non* è però la strada intrapresa dalla responsabilità sociale di impresa. Si ritiene infatti che, almeno

nel medio-lungo periodo, adottare sistemi di gestione e comportamenti socialmente responsabili costituisca un vantaggio competitivo per le imprese, sia pure a fronte della rinuncia ad alcune opportunità immediate e dell'assunzione di alcuni costi organizzativi. Tale vantaggio è costituito dal *valore della reputazione* dell'impresa. Esso si traduce nell'aumento della fiducia che favorisce gli scambi, nella valorizzazione del marchio, nella fidelizzazione della clientela, nella motivazione intrinseca dei collaboratori, nella riduzione dei conflitti, nell'accettazione sociale da parte delle comunità locali che sono in grado di favore od ostacolare l'attività dell'impresa ecc.

Per guadagnare il vantaggio reputazionale occorre tuttavia che le imprese sappiano effettivamente segnalare i loro impegni su comportamenti virtuosi e che gli stakeholder sappiano identificare e riconoscere le imprese meritevoli della loro fiducia. A tale scopo entrambi devono por rimedio all'incertezza e all'incompletezza della loro conoscenza. Tale ignoranza infatti impedisce di specificare in anticipo come i contratti dovranno essere eseguiti nei casi impreveduti, rende difficile verificare la qualità di un bene o di un servizio, impedisce di sapere se certe scelte pubbliche nascondono atti corrotti, non consente di escludere del tutto la discrezionalità nell'organizzazione del lavoro.

E' per supplire a questi deficit di informazione e di conoscenza - per potersi formare aspettative e svolgere valutazioni comparative circa la corrispondenza dei comportamenti delle imprese alle aspettative sui loro impegni - che l'impresa deve adottare sistemi di gestione basati su standard di CSR intesi come norme esplicite di autoregolazione, grazie ai quali può allora effettivamente prendere impegni e accumulare reputazione.

Applicando tali standard al proprio contesto organizzativo, ciascuna impresa definisce i principi etici della sua visione, identifica gli interlocutori e assume impegni di natura generale e più specifica (attraverso codici etici e di condotta) nei loro confronti, adotta metodi di organizzazione e attuazione degli impegni presi, e procedure di rendicontazione sulla base delle quali offre agli interlocutori le basi per formarsi aspettative ed esprimere giudizi. Gli standard di CSR sono un termine di riferimento per esercitare la capacità di giudizio degli stakeholder, per capire se "ciò che doveva essere fatto è stato fatto". Il contenuto degli standard e delle norme di CSR deve perciò essere accettabile sia all'impresa che agli stakeholder, cosicché essi dovrebbero essere basati su un largo consenso, che può essere ottenuto col metodo del dialogo sociale. Questo non significa che i modelli di gestione socialmente responsabile vadano intesi come accordi contrattuali specifici tra le singole imprese e i loro interlocutori. Al contrario il dialogo sociale può vertere sugli standard di riferimento, lasciando libera l'impresa di applicarli a se stessa sulla base della propria scelta volontaria.

Autoregolazione significa perciò che, sulla base di norme sociali e standard volontari chiaramente formulati, e che abbiano ottenuto ampio consenso via dialogo sociale, l'impresa si auto-impone impegni espliciti, inclusa la disponibilità a rendere conto circa la loro osservanza. Ciò avviene sia attraverso la rendicontazione autonomamente prodotta, sia attraverso la decisione di sottomettersi volontariamente a verifiche periodiche di terza parte indipendente, in grado di accertare la credibilità degli impegni presi.

Una volta che le imprese adottino sistemi di governo e gestione basati su standard largamente condivisi, il cui contenuto sia il bilanciamento equo ed efficiente tra stakeholder, allora si attiva una potente forza che permette all'autoregolazione di essere efficace. La ricerca della reputazione da parte dell'impresa si sposa con le preferenze etiche dei consumatori, degli investitori, dei lavoratori ecc. Questi sono disposti a dare fiducia alle imprese che si conformano a codici morali da essi stessi condivisi, ma reagiscono negativamente alla loro violazione, sanzionando le imprese anche quando ciò può essere costoso - si ricordi il fallimento della Arthur Andersen a causa degli scandali di borsa.

**5. Programmi di governo.** La prima cosa che la politica democratica può fare è rispettare la natura auto-regolata della CSR, in quanto basata sul dialogo sociale tra imprese e stakeholder. Ciò detto, essa può anche fare molto per favorirla. Nella prevedibile ipotesi che il governo spetti dopo le prossime elezioni all'Unione, ecco perciò alcune idee per una strategia di governo a favore della CSR. In primo luogo il governo, sia a livello centrale che con il concorso dei governi regionali e delle amministrazioni locali (specialmente a livello provinciale) dovrebbe sostenere le iniziative multi-stakeholder volte all'autoregolazione della CSR mediante

- a) la creazione delle condizioni per il raggiungimento del consenso multi-stakeholder a livello nazionale, europeo e internazionale, sugli standard per la gestione socialmente responsabile di impresa, attraverso la promozione di sedi di dialogo sociale tra le parti sociali interessate, i protagonisti delle iniziative volontarie, il mondo accademico ecc (ad es. la formazione di una commissione nazionale di esperti rigorosamente indipendenti e riconosciuti in grado di collaborare con le parti sociali rappresentate nel CNEL);
- b) il supporto (anche mediante appositi provvedimenti legislativi) alla creazione di corpi intermedi della società civile a livello decentrato (ad esempio Fondazioni per la CSR promosse da Regioni o Province), operanti con un' ampia partecipazione e rappresentanza delle associazioni di imprese, delle varie parti sociali e del mondo non profit, e al contempo in grado di esprimere oggettività e imparzialità di giudizio, garantite da strutture tecniche indipendenti basate sulla collaborazione e la delega al mondo della ricerca e dell'Università. Tali enti, meglio se non-profit per garantirne l'indipendenza e la focalizzazione sulla propria missione, dovranno diffondere il consenso e l'informazione sugli standard, promuoverne la sperimentazione ed effettuare il monitoraggio sulla loro attuazione, stabilire i criteri e accreditare gli specialisti per la certificazione di terza parte indipendente a favore di quelle aziende che vorranno avvalersi di una verifica in grado di assicurare la loro conformità, e quindi la credibilità degli impegni presi, secondo modalità in grado di sventare i conflitti di interessi e la collusione tra i verificatori e le imprese certificate. Essi potranno offrire al pubblico le informazioni necessarie a formarsi un giudizio, e in particolare agli operatori della finanza etica, ai consumatori ecc. Attraverso l'adeguato supporto alle loro attività di comunicazione, si potrà così ottenere che le imprese che volontariamente adottano sistemi di gestione e pratiche di CSR ottengano un effettivo beneficio di reputazione a loro vantaggio (che è in ultima analisi il maggiore incentivo che possa spingere l'impresa ad attuare la CSR). Questi organi intermedi della società, meglio se enti non-profit sottratti alla pura lottizzazione di partito, arricchiscono il tessuto della democrazia economica. Ma non limitano l'autonomia delle imprese, cui spetta la decisione di applicare volontariamente i sistemi di responsabilità sociale a proprio interno, né quelle organizzazioni sindacali e degli altri interessi organizzati - cui spetta in ogni caso una funzione di controllo dal basso circa la coincidenza tra le parole e i fatti.
- c) Il governo dovrebbe poi recepire le proposte che verranno dalle iniziative multi-parti, protagoniste del movimento per la CSR, a proposito dell'introduzione di modifiche al diritto societario, che consentano alle imprese *che lo desiderano* di assumere, mediante le proprie decisioni *statutarie*, forme di governo più favorevoli all'attuazione della responsabilità sociale nella condotta degli amministratori e del management. In particolare:
  - la possibilità di sfruttare la nomina di membri indipendenti, oppure l'istituzione del consiglio di sorveglianza nel "modello dualista" previsto dalle recenti riforme

del diritto societario, per dare rappresentanza negli organi societari agli stakeholder, con funzioni di verifica e controllo sulla coerenza tra impegni di CSR, politiche e risultati;

- l'ampliamento degli spazi per l'attivismo degli stakeholder nell'ambito degli organi sociali (assemblee) e dei loro diritti di informazione, con il relativo dovere di "trasparenza" da parte dei vertici delle imprese.
  - L'introduzione di obblighi di rendicontazione sociale, secondo standard tecnici e professionali accettati di bilancio sociale, in grado di rendere effettivamente conto circa le conseguenze dell'attività di impresa per gli stakeholder e circa il bilanciamento degli interessi coinvolti.
  - Infine l'introduzione nella "valutazione di impresa" del valore delle risorse intangibili e tra queste in particolare della reputazione (in larga misura dipendente dalle relazioni fiduciarie con gli stakeholder), in modo che anche di fronte a interessi di breve periodo possa sempre essere fatto valere l'interesse sociale di lungo periodo per la salvaguardia della reputazione.
- d) Le istituzioni pubbliche possono molto aiutare la diffusione della responsabilità sociale di impresa anche attraverso la politica degli acquisti e degli appalti. Pur con le cautele necessarie a non creare ostacoli alla concorrenza, e quindi senza imporre criteri di CSR come requisiti necessari per l'accesso alle gare, le amministrazioni pubbliche (e il Dipartimento della Funzione pubblica) nella loro autonomia organizzativa possono stabilire che le imprese che soddisfano criteri di CSR sono più affidabili al fine di garantire la qualità dei servizi e dei beni offerti alla PA e per perseguire le finalità delle politiche pubbliche volte a garantire lo sviluppo sostenibile delle economie locali.
- e) Nell'ambito degli accordi bilaterali e multilaterali di promozione del commercio estero e delle attività delle imprese italiane nei paesi in via di sviluppo è possibile stabilite clausole che impegnino sia gli operatori italiani che i loro fornitori locali al rispetto dei diritti umani e sociali nelle attività economiche (recependo in tal senso le direttive dell'ONU in materia). Contestualmente si potrebbero concordare azioni positive volte allo sviluppo dei diritti sociali *in loco*, grazie alla partnership tra ONG e imprese italiane che si internazionalizzano.

Infine va sottolineato che esiste un collegamento strategico tra le scelte di riqualificazione del tessuto produttivo italiano, per porlo in grado di competere a livello globale sulla base di scelte innovative di prodotto e di processo, e la CSR. Lo sviluppo sostenibile e la coesione sociale sono un fine delle politiche di riqualificazione del tessuto industriale italiano, e la CSR ne è la traduzione concreta nella conduzione e nel comportamento delle imprese. Essa è un fine, perchè la scelta di sostenere l'innovazione, piuttosto che la concorrenza a ribasso sui costi (una gara senza speranza per le imprese italiane nella competizione con le economie emergenti), serve a garantire che le imprese creino ricchezza per l'insieme dei soggetti che con esse cooperano e per i sistemi economici territoriali in cui operano.

Al contempo la CSR è un mezzo indispensabile per la riqualificazione del nostro tessuto industriale. Infatti solo imprese socialmente responsabili sono in grado di suscitare la collaborazione dei lavoratori, dei fornitori, dei sistemi territoriali in cui operano – enti locali, scuole, università, enti di ricerca - e al contempo di suscitare la fedeltà dei consumatori che permettono di intraprendere innovazioni produttive, per le quali l'investimento di capitale finanziario è importante quanto quello in capitale umano, in ricerca e tecnologie e in "capitale sociale" (relazioni fiduciarie).