

INTRODUZIONE

CSR: CONTESTO, DEFINIZIONE E MAPPA PER ORIENTARSI

di Lorenzo Sacconi

1. “Molto disordine sotto il cielo, la situazione è eccellente”

Basterebbe uno sguardo superficiale per rendersi conto che un po' ovunque (Europa, America e Asia) negli ultimi anni sono state innumerevoli le iniziative sulla responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility* o *CSR* in breve) promosse da imprese o associazioni tra imprese, ONG e Università, governi nazionali e amministrazioni locali, con una crescita quasi spasmodica dell'attenzione pubblica che non accenna a diminuire. In effetti, nello scorcio di secolo appena trascorso e nei primi anni del nuovo, vari progetti a livello nazionale e internazionale hanno avviato la formulazione di modelli e standard di gestione per la CSR. 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 governo¹. Tali iniziative accompagnano le esperienze e le *best practices* intraprese dalle singole aziende, specie le più grandi, molte delle quali pongono cura crescente alla loro classificazione nell'ambito dei *rating* adottati dagli operatori della finanza socialmente responsabile, che si avvalgono a tale scopo di indici di responsabilità sociale delle imprese. In Italia per una volta non c'è stato ritardo, almeno sul piano delle proposte e della discussione.² E' sempre più esteso il gruppo di aziende e di manager che presenta nelle occasioni di discussione pubblica esperienze e riflessioni sulla CSR, un gruppo

¹ 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.

² Lo testimoniano iniziative volontarie come lo standard per i bilanci sociali reso pubblico dal *GBS* (*Gruppo per il bilancio sociale*) nella primavera del 2001, e il *progetto Q-RES* che, avviato nei primi mesi del 1999, ha portato nell'ottobre del 2001 alla pubblicazione delle linee guida *Q-RES: La qualità della responsabilità etico-sociale delle imprese. Linee guida per il management*, e poi alla pubblicazione della *Norma Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali delle organizzazioni*, segnalate come strumenti di riferimento per i sistemi di gestione della CSR sia dalla Commissione Europea che dal comitato internazionale ISO per la CSR. Altre iniziative italiane raggruppano varie imprese e organizzazioni non profit (come quelle di *Sodalitas* o *Impronta etica*). Ovviamente grande risalto ha avuto il *progetto CSR-SC* del Governo italiano, Ministero del Welfare, annunciato alla fine del 2002 e che ha moltiplicato l'attenzione sul tema in Italia. Questa iniziativa, evolutasi nel tempo, intende “promuovere la responsabilità sociale tra le imprese, in particolare tra le Pmi”, anche attraverso il *Social statement*, uno “strumento volontario, flessibile e modulare che prevede la compilazione della scheda anagrafica e del set di indicatori”.

che in Italia come e forse più che altrove è contraddistinto dalla sua composizione eterogenea. Grandi imprese nazionali e multinazionali, nel settore industriale e nelle *public utilities*, importanti banche, associazioni di imprese e professionali, ma anche imprese cooperative e *non profit* (in particolare le cooperative sociali e quelle di consumo, che in Italia sono tra i precorritori del tema). L'iniziale rischio che la CSR potesse apparire 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. Finalmente le Università danno vita ad insegnamenti istituzionali, corsi di laurea e programmi di Master in cui la responsabilità sociale di impresa è uno degli argomenti caratterizzanti, quando non è il tema principale.

Molte di queste ed altre iniziative hanno prima trovato eco e poi tratto incoraggiamento dal *Green Paper* (2001) e poi nella *Comunicazione* (2002) della Commissione Europea, che formulano l'intento di promuovere la messa in comune e il *benchmarking* delle esperienze e delle elaborazioni di strumenti gestione per la CSR al fine di stabilire un *approccio europeo* alla responsabilità sociale d'impresa. Senza imporre una posizione preconfezionata, la Commissione ha operato secondo il metodo della *moral suasion*, per favorire l'emersione di proposte di autoregolazione e di *best practices* (al di là degli esiti poco univoci del forum multi-stakeholder promosso della stessa Commissione) e indurre l'adozione di comportamenti virtuosi nei cui confronti la Commissione si è posta come fattore di promozione e sintesi. E' ancora troppo presto dire quale impatto quest'approccio abbia avuto sui comportamenti concreti. Per quanto concerne gli effetti sulla quantità e la qualità della discussione pubblica si può però dire che il metodo adottato è stato un successo.

Più in generale un ruolo importante è stato svolto da altre organizzazioni internazionali come l'ONU, con l'iniziativa del *global compact*, alla quale aderiscono molte grandi imprese con un impegno volontario sui principi dello sviluppo sostenibile e della difesa dei diritti umani, 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, con riferimento alle condizioni d'impiego dei lavoratori, specialmente nell'ambito dei processi di delocalizzazione e delle filiere di fornitura e sub-fornitura.³ In conclusione, tutto ciò sembra aver influenzato significativamente se non il comportamento di tutte le principali imprese, certamente almeno il loro atteggiamento e quanto esse decidono di comunicare a proposito dei loro impegni nei confronti della società. A tale proposito si legga quel che l'autorevole (e preoccupato) *Economist* afferma nell'articolo *leaders* del 22 gennaio 2005: "Oggi tutte le imprese, ma specialmente le più grandi, da ogni parte sono apprezzate per il fatto di occuparsi meno della ricerca del profitto che, piuttosto, dell'impegno ad essere socialmente responsabili. Sorprendentemente queste richieste trovano ovunque nel mondo una risposta piena di buona volontà, per non dire entusiasta, da parte di consigli di amministrazione illuminati. Le imprese rendono omaggio in ogni occasione ai principi di CSR. Hanno dirigenti per la CSR, consulenti di CSR, dipartimenti per la CSR, e iniziative sulla CSR così abbondanti da non saper più che farsene" (p.11. trad. mia).

³ Il riferimento è alla certificazione *SA8000*, diventata (forse impropriamente, data la sua settorialità) nota come "certificazione etica" delle imprese, promessa dal *SAI*.

Perché la CSR è diventata così attuale? Ciò è accaduto sul finire del secolo appena trascorso e nei primi anni nel nuovo dopo altri periodi di grande interesse e successo del tema (tra anni '60 e '70). Per cercare di capire quanto è accaduto ci si può riferire all'immagine di due forze che muovono contemporaneamente direzioni opposte e dal cui gioco reciproco potrà emergere un equilibrio fino ad ora non ancora raggiunto. Le chiamerò la tendenza alla *privatizzazione delle decisioni economiche rilevanti*, e la tendenza alla *responsabilizzazione dei decisori economici di fronte ai differenti interessi sociali coinvolti*. Sulla scorta dell'affermazione fin dai primi anni '80 di posizioni libertarie e liberiste negli Stati Uniti e in Gran Bretagna – che avevano messo sotto accusa le decisioni pubbliche di politici e burocrati che manovrerebbero la spesa pubblica in modo non meno egoista, ma meno controllabile, di quanto non facciano le decisioni private degli uomini d'affari quando manovrano le imprese– gli anni '90 hanno visto un significativo spostamento delle decisioni economicamente rilevanti in direzione dei soggetti privati operanti sui mercati, cioè le imprese. La finanziarizzazione dell'economia è proceduta a ritmi elevanti, apparendo per tutti gli anni '90 come la manifestazione più evidente del successo dell'economia capitalista di mercato. Ciò è accaduto anche sotto governi democratici e laburisti, che hanno contrastato l'estremismo liberista delle amministrazioni repubblicane e conservatrici precedenti sui temi del *Welfare State*, ma non hanno modificato il movimento di fondo e anzi si sono in parte identificate con il *boom* della *new economy* e dell'iper-valutazione dei titoli nelle borse di New York e Londra (sebbene in quelle amministrazioni si siano anche riconosciute le posizioni di chi richiedeva maggiore responsabilità sociale d'impresa - si pensi al motto della "*stakeholder society*" che caratterizzò la prima ascesa al potere del *New Labour*).

In Europa continentale il modello di capitalismo renano, basato su un forte intervento dello Stato in economia, sul *welfare state* e su forme di concertazione sociale tra capitale e lavoro in materia di politiche economiche e sulla gestione aziendale, è stato ed è sotto attacco per i suoi costi elevati. In Italia sono state lentamente avviate le privatizzazioni di ampi settori economici (ad es. *public utilities*, settore bancario e telecomunicazioni), che hanno spostato importanti decisioni dalla politica ai soggetti economici privati, dando vita alle poche grandi imprese private ancora esistenti in Italia, spesso in verità caratterizzate da posizioni oligopoliste e scarsa concorrenza. A livello globale, l'alternativa dell'economia di piano rappresentata dai paesi del blocco socialista è crollata. Sono stati gli anni della più intensa globalizzazione dei mercati e dell'esportazione, non priva di goffaggine, dei modelli del capitalismo anglosassone in paesi che non disponevano delle stesse infrastrutture istituzionali, sia giuridiche che sociali. Sta di fatto che molte attività economiche, gestite da soggetti transnazionali, oggi sfuggono al controllo degli Stati nazionali e rientrano all'interno del dominio delle decisioni private, che lentamente fanno emergere da loro stesse le proprie forme di regolazione attraverso "ordinamenti privati".

Mentre questa è certamente stata la tendenza prevalente, al contempo come forza costantemente all'opera, anche se spesso minoritaria, si è manifestata la domanda e la ricerca di responsabilità sociale delle imprese. E' come se la domanda d'efficienza, associata alla spinta nel senso della privatizzazione delle decisioni economiche e alla loro sottomissione al controllo di soggetti economici privati operanti sul mercato finanziario, non potesse andare disgiunta da una complementare domanda di equità, che genera la spinta verso la responsabilità sociale, senza soddisfare la quale lo stesso

processo di riallocazione delle decisioni rischia di risultare (e spesso è risultato) deludente. Il campo di battaglia si è spostato dalla politica al mercato e, nel mercato, all'interno della sfera dei criteri che presiedono alle decisioni manageriali e imprenditoriali. Se è vero che imprese e soggetti imprenditoriali possono avere più potere e autorità nelle moderne società ad economia di mercato, allora sembra che essi debbano fronteggiare una domanda crescente di responsabilità sociale.

Si tratta di un quadro interessante, che in effetti cozza contro alcuni dei dogmi della vulgata economica, secondo cui al mercato dovrebbero essere lasciate le decisioni di allocazione delle risorse nella produzione e scambio dei beni privati, senza null'altro chiedere alle imprese che la massimizzazione dei profitti nel rispetto della legge, mentre allo Stato dovrebbe essere richiesto di produrre solo e unicamente i beni pubblici che il mercato non sa generare e, se lo vuole (ma a prescindere da ogni logica economica, e in base a criteri politici di giustizia), stabilire la dotazione iniziale di risorse con la quale gli individui possono entrare nell'arena del mercato, o lasciare che essa emerga spontaneamente dall'interazione di mercato precedente. Questa tesi in effetti si basa sulla fiducia liberale nella separabilità tra problemi di efficienza e problemi di equità e sull'ideale della separazione e perfetta allocazione dei compiti tra mercato e Stato. Il quadro da me tratteggiato invece mostra che nel mercato (e nel rapporto tra società e imprese) si combattono battaglie che collegano insieme la legittimazione a prendere decisioni economiche rilevanti (la cosiddetta, un po' retoricamente, "licenzia a operare") e questioni di giustizia e di benessere sociale poste agli stessi attori economici privati (le imprese).⁴

Bisogna fare molta attenzione a non cadere nell'errore di pensare che lo spostamento dei luoghi e dei meccanismi delle decisioni collettive significhi la perdita di importanza delle istituzioni. Al contrario, regole, norme e istituzioni restano sempre il cuore del problema: ordinamenti pubblici o ordinamenti privati, sono sempre istituzioni. E se gli ordinamenti nei quali si collocano ora più di qualche decennio addietro le decisioni economiche rilevanti sono privati, allora la domanda diventa: *quali* ordinamenti privati? *Quali* norme foggiano e favoriscono l'emergere di *quali* modelli di impresa e organizzazione, e *quale* il ruolo delle norme *sociali*, oltre che giuridiche, nell'orientare i loro comportamenti?

2. Uno schema di spiegazione economica.

L'economista può rispondere alle domande e superare questo senso di disordine apparente traendo spunto da un ben noto risultato dell'economia del benessere e delle istituzioni, il teorema di Coase, che permette l'analisi comparata della convenienza relativa dei differenti sistemi d'allocazione del diritto di decidere. Questa proposizione della teoria economica afferma che se i "costi di transazione" del mercato sono pari a zero (vale a dire i contratti funzionano perfettamente sotto il riguardo sia della loro stipulazione, sia della loro attuazione, e non vi sono importanti effetti esterni sui non partecipanti alle transazioni contrattuali), allora lo scambio di mercato può ottenere esiti efficienti per qualsiasi allocazione iniziale dei diritti di proprietà. In altre parole *a queste condizioni* l'efficienza sociale si può separare dal problema dell'equità (che concernerà

⁴ La scandalo suscitato presso i custodi dell'ortodossia da questa creativa confusione di ruoli può essere letto sull'*Economist* del 22 gennaio 2005, vedi nota 2.

la scelta dell'allocazione iniziale dei diritti di proprietà) e lo scambio può generare l'allocazione più efficiente a partire da qualsiasi configurazione delle dotazioni iniziali. La prima tendenza, che ho cercato di descrivere poc'anzi, può essere interpretata come il diffondersi della convinzione (sia per il cambiamento di fattori ideologici, sia per la comparsa di miglioramenti tecnologici e di nuove opportunità e ragioni di scambio a livello internazionale, legate anche al cambiamento di regimi politici), che il mercato potesse avere costi di transazione relativamente inferiori alle decisioni pubbliche, e che quindi molteplici decisioni potessero essere allocate ai soggetti protagonisti del mercato - le imprese - così da ottenere un'allocazione efficiente (o, come disse Coase, per ottenere la "massimizzazione della ricchezza").

Questo però coglie solo un aspetto del teorema di Coase. In realtà Coase (anche se non sempre il filone di pensiero che lo segue) ha chiarito che, quand'anche i costi di funzionamento del mercato risultino comparativamente inferiori ai costi di funzionamento delle decisioni pubbliche basate sull'autorità politica, tuttavia tali costi quasi *mai* sono pari a zero, dal momento che molteplici sono i costi di contratto e di governo delle stesse organizzazioni private (cfr. Coase 1995). Infatti, lo spostamento del baricentro delle decisioni economiche in direzione dei soggetti privati nel mercato non coincide affatto con il diffondersi di un mercato di concorrenza perfetta, ma con l'allocazione di potere decisionale a soggetti privati dotati di autorità formale, che promana ora dalle relazioni di proprietà piuttosto che dalle forme della legittimità politica. Le imprese transnazionali, i maggiori operatori finanziari, le imprese operanti nei settori di *public utilities* nazionali, che prendono il posto dei monopoli pubblici - conservando tuttavia un potere di mercato assai rilevante (di certo in Italia) -, le catene della grande distribuzione e in misura maggiore o minore molte imprese e le loro associazioni, non sono agenti senza potere, bensì organizzazioni dotate di rilevante influenza, sia nella forma del potere di mercato *ex ante*, sia nell'esercizio di potere *ex post* all'interno delle transazioni contrattuali di lungo periodo, sia per la loro influenza sulle decisioni politiche, attraverso le attività di *lobbying*. Inoltre sono luoghi in cui si esercita autorità all'interno dell'organizzazione stessa, verso i dipendenti e i collaboratori comunque legati da contratti in base ai quali si stabiliscono relazioni idiosincratiche di dipendenza.

Il movimento del pendolo negli anni '80 e poi '90 in direzione dell'allocazione di potere decisionale verso i soggetti del mercato, non è quindi senza costi. E tali costi sono generati dall'esercizio di potere e di opportunismo da parte di coloro su cui ricade il diritto di prendere le decisioni più rilevanti nei confronti di altri soggetti del mercato e della società, e quindi pone questioni, oltre che di efficienza, anche di equità e giustizia distributiva. Tutto sommato, ciò è ben noto agli economisti (anche se non sempre lo ammettono) e potrebbe essere descritto sotto il titolo "costi di funzionamento del mercato". Il punto è che di solito l'economista ritiene che dobbiamo fermarci all'analisi comparata dei costi relativi dell'allocazione del diritto di decidere tra i due meccanismi (contratto e impresa da una parte, decisione pubblica dall'altra) e accettare come un "fatto della vita" di vivere nel mondo meno inefficiente tra i due. Ciò che la spinta alla CSR fa emergere, invece, è una maggiore creatività nell'escogitare forme istituzionali, norme sociali e forme di *governance* multilaterali, che integrano la soluzione impresa/mercato senza distruggerla, arricchendo il quadro delle istituzioni sociali che intervengono nel ridurre i "costi di funzionamento del mercato" e creando un tessuto di organizzazioni e istituzioni della società civile che, senza invocare l'intervento diretto

della politica, formano il sostrato per il funzionamento dello stesso processo democratico.

La costante contro-spinta volta a favorire la CSR, che è sempre stata presente (negli anni '80 e '90), ma che è diventata prepotente negli ultimi anni, può, infatti, essere semplicemente intesa nel nodo seguente: siccome i costi del mercato (sotto le imperfezioni note) sono elevanti, la sfera di pertinenza del mercato e dei soggetti economici privati nella presa delle decisioni rilevanti può essere estesa solo sotto un *disegno istituzionale* articolato, del quale non conosciamo ancora l'equilibrio definitivo. Per una parte, questo coincide con un disegno intelligente della *regolazione pubblica*, che non deve essere necessariamente invadente, ma deve tenere effettivamente conto delle asimmetrie informative e degli incentivi (Stiglitz 2004), senza ascoltare le sirene di una *deregulation* acefala, secondo cui senza regole si garantirebbe la spontanea convergenza tra interessi privati e benessere generale. Per un altro verso, però, il "disegno istituzionale" di cui si parla consiste in un orientamento degli stessi criteri in base ai quali l'impresa viene condotta, e in buona parte consiste in *autoregolazione etica esplicita* dei soggetti privati operanti nel mercato, attraverso il dialogo e il contrasto con altri soggetti privati del mercato e della società civile, e con le autorità pubbliche. Ciò richiede la CSR intesa come sistema di regole appartenenti agli "ordinamenti privati" e alle norme sociali di autoregolazione, le quali permettono una disciplina "dall'interno" delle decisioni imprenditoriali e manageriali (su tale "disegno" molto è detto in questo volume).

3. I fatti rilevanti e le tendenze che sostengono la domanda di CSR

Questo schema di riferimento permette di inquadrare i fatti che sostengono negli anni più recenti la spinta del pendolo in direzione della responsabilità sociale, e che macroscopicamente hanno controbilanciato la spinta principale alla "privatizzazione" delle decisioni collettive descritta più sopra, mettendone praticamente in evidenza i "costi di transazione". Alla luce di questi fatti ci rendiamo conto della portata della CSR a livello internazionale e del perché, anche se non sempre chi ne parla è privo d'ipocrisia e intende fare le cose sul serio, le esigenze da cui promana e l'entità delle problematiche soggiacenti, siano tali da farne non una "moda manageriale", ma un tema effettivamente destinato a durare.

3.1. Lo "scontento" morale per la globalizzazione. Dopo oltre un decennio appare chiaro che la creazione di mercati globali non produce di per sé una diffusione più equa della ricchezza, e può aumentare drammaticamente le disuguaglianze economiche e sociali. E' controversa la tesi secondo cui la condizione dei settori più poveri della popolazione nei paesi in via di sviluppo toccati dalla globalizzazione dei mercati ne sarebbe peggiorata in termini assoluti, a causa della mancanza di meccanismi di re-distribuzione del reddito e di protezione sociale, che operino a correttivo dei cambiamenti di organizzazione sociale del lavoro indotti dall'inserimento di queste economie in un sistema di scambi globale. Al netto dell'aumento della popolazione, molti sostengono, le posizioni assolute dei più poveri sarebbero migliorate dai cambiamenti indotti dalla maggiore integrazione economica dei paesi coinvolti. Quand'anche però le posizioni degli svantaggiati non fossero peggiorate in assoluto, tuttavia l'aumento fortissimo della disuguaglianza relativa non può che essere percepita come il segnale di partecipare ad un gioco truccato, la cui posta in gioco è costituita da

immani ricchezze, che tuttavia finiscono col ricadere solo su una parte, talché una minoranza dei partecipanti si accaparra gran parte dei benefici. D'altra parte, l'accesso al sistema degli scambi internazionali sembra essere precluso alle produzioni dei paesi più poveri (dell'Africa in particolare), e il gioco della concorrenza globale rischia di aumentare in questi casi il numero di chi cade sotto il livello di povertà.

Il punto è se le imprese transnazionali, che sono uno dei protagonisti di questo processo, non abbiano una responsabilità affinché il processo sia più inclusivo e i suoi risultati tornino a maggiore vantaggio delle economie locali presso le quali esse delocalizzano le produzioni o da cui si riforniscono allo scopo di sfruttare i differenziali di costi. Si tratta di Paesi in cui spesso manca, o viene destrutturata, come accaduto in molti paesi dell'Est europeo, un'infrastruttura istituzionale in grado di garantire la produzione di beni pubblici essenziali, le politiche di sicurezza sociale, la protezione del lavoro e dell'ambiente e un sistema fiscale che garantisca una qualche redistribuzione del reddito. Il livello dei costi, così vantaggioso comparativamente a quello dei paesi occidentali d'origine delle stesse imprese trans-nazionali, è quindi in parte legato all'abbondanza di opportunità, risorse e capacità umane in loco, ma in parte non trascurabile dipende dall'assenza di norme a protezione degli stakeholder delle imprese (incluse le imprese transnazionali che decidono di delocalizzare qui le proprie produzioni). In mancanza di obblighi giuridici cogenti, o per effetto dell'inefficacia della loro imposizione (cui non è estranea la corruzione), le imprese *possono* quindi opportunisticamente appropriarsi di una parte esorbitante dei benefici generati dagli scambi e dalle transazioni con le economie locali di questi paesi di recente integrazione nei mercati globali. La domanda è se non *dovrebbero* agire diversamente.

A tale proposito una delle tesi è che la globalizzazione ridurrebbe addirittura la possibilità per l'impresa di far fronte ad obblighi di responsabilità sociale nel proprio paese d'origine, poiché la pressione sui prezzi della concorrenza internazionale, basata sull'approvvigionamento o la produzione a costi ridotti da parte dei concorrenti operanti nei paesi in via di sviluppo, ridurrebbe la possibilità di condividere la ricchezza con gli stakeholder dell'impresa. E' una sorta di "trappola dell'irresponsabilità globale dell'impresa": da un lato i possessori di capitale finanziario investono nelle imprese che praticano riduzioni di costo, e spingono le imprese a recidere i legami sociali con i territori ove le imprese sono nate, e ad avvantaggiarsi dei processi di delocalizzazione e di sub-fornitura a condizioni favorevoli. Dall'altra parte, l'assenza d'infrastrutture istituzionali nei paesi in via di sviluppo non offre alcuna resistenza alla tendenza di sfruttare al massimo la forza contrattuale dell'impresa, così da generare una drammatica disuguaglianza nella distribuzione del surplus risultante dalle delocalizzazioni a svantaggio relativo delle economie locali, dei lavoratori e dei fornitori dei paesi in via di sviluppo, e a tutto vantaggio degli investitori e dei manager remunerati con le *stock options*.

Si potrebbe tuttavia domandare: ha senso sollevare quest'obiezione? Non è questa nient'altro che la naturale fase di passaggio (con i relativi profitti legati alla fase transitoria di disequilibrio) che deve esse attraversata prima che il mercato concorrenziale perfetto recuperi uno stato d'equilibrio a livello globale? Dal momento che in tutti questi passaggi si esercita potere di mercato e di contrattazione ex post (ad esempio ricontrattazione delle relazioni in cui si sono formate relazioni di dipendenza sia nei paesi d'origine, sia in quelli di delocalizzazione), nonché lo sfruttamento dell'assenza di condizioni istituzionali simmetriche o dell'imperfetta imposizione della

legge nei paesi in via di sviluppo, quello che osserviamo non è certamente l'operare di mercati concorrenziali perfetti (o quasi), in movimento verso una nuova posizione di equilibrio. Quindi nel sollevare quell'obiezione non si pone in discussione l'efficienza di questi stessi mercati (che non è dato osservare), bensì la liceità (morale) dell'incentivo ad appropriarsi del surplus generato da transazioni che avvengono all'interno di forme di concorrenza largamente imperfette.

Se le multinazionali e in generale le imprese transnazionali, attraverso politiche coordinate con le organizzazioni internazionali, si impegnassero per lo sviluppo dei sistemi di *welfare*, di protezione ambientale e dei diritti dei lavoratori nei paesi in via di sviluppo, anziché approfittare delle condizioni di debolezza delle legislazioni sociali, allora si ridurrebbe anche la pressione sulle imprese nei paesi d'origine (e quindi su loro stesse) per effetto della minore competizione sui costi (conseguenza del "dumping sociale" incorporato nelle produzioni provenienti dai paesi in via di sviluppo). Un forte potenziale competitivo dei paesi in via di sviluppo certamente resterebbe, non per effetto della drastica disuguaglianza nella protezione dei diritti, bensì per la disponibilità al loro interno di estese risorse umane, sociali e naturali prima non utilizzate e che verrebbero ora immesse nei circuiti della produzione e del commercio mondiale. Quando si parla di condizioni più eque nel commercio internazionale non si fa infatti riferimento all'eguaglianza nominale della remunerazione dei fattori in economie così largamente diverse (questo anzi genererebbe grandi disuguaglianze di trattamento dal punto di vista reale), ma alla soddisfazione di una nozione generale di equità, circa le condizioni necessarie e universalmente valide per lo sviluppo umano, la cui realizzazione concreta rifletterebbe sempre, ovviamente, la diversità dei contesti economici e del livello assoluto e relativo dei prezzi in ciascuna economia locale. Il risultato sarebbe che un minore volume di operazioni sarebbe delocalizzato per mere considerazioni di riduzione di costo, ma che al contempo per ciascuna attività svolta nei paesi in via di sviluppo il valore appropriato dagli stakeholder locali sulle transazioni con loro effettuate sarebbe maggiore. Poiché il volume delle operazioni svolte resterebbe comunque elevato (data la disponibilità di capitale umano e di forniture di beni e servizi a costi comunque inferiori), la ricchezza appropriata dagli stakeholder delle imprese transnazionali sarebbe maggiore. Al contempo l'impatto sociale delle delocalizzazioni sui paesi di origine sarebbe meno drastico, almeno nei settori in cui la qualità tradizionale, la tecnologia e l'innovazione potrebbero controbilanciare il differenziale comunque esistente sui costi. Sarebbe positivo l'impatto sulla creazione e utilizzo di capitale umano, di innovazione e capacità imprenditoriale e alla lunga anche sull'accumulazione di capitale finanziario in entrambi i mondi (sviluppati e in via di sviluppo), dal momento che tutti questi fattori sono funzione della messa a disposizione di ricchezza per la produzione di beni sociali come istruzione, salute, sicurezza e della non lacerazione reti di relazioni sociali e umane. Si è indotti a credere che la ricchezza economica, per non dire il benessere (grandezza non equivalente), in tal modo generata sarebbe maggiore e la sua distribuzione certamente più equa.

Dunque, in discussione non è l'efficienza (ché questa aumenterebbe), ma un problema di incentivi. Com'è possibile che le imprese transnazionali quotate favoriscano una globalizzazione per il mutuo vantaggio, dal momento che chi le gestisce è incentivato a sostenere il valore dei titoli in ogni periodo, così da promettere più elevate remunerazioni dei capitali a breve, e questi valori sono sensibili nell'immediato alle politiche concorrenziali di riduzione dei costi, cosicché egli è indotto ad intraprendere

comportamenti opportunistici che non sono mutuamente vantaggiosi per l'impresa e i suoi stakeholder (nei paesi d'origine e in quelli in via di sviluppo) e nel lungo periodo probabilmente non costituiscono neppure la strategia volta a creare maggiore ricchezza? La domanda di responsabilità sociale cerca di contribuire a cambiare questi incentivi, cambiando i termini di questo calcolo miope che portano alla trappola dell'irresponsabilità globale delle imprese. Essa si incorpora in movimenti di opinione che si manifestano attraverso l'azione sia individuale che collettiva degli stakeholder, fino a influire sui comportamenti degli agenti di mercato o operanti all'interno delle imprese e, in parte, tra gli investitori (i riferimenti più ovvi vanno al consumo equo e solidale, al consumo responsabile, all'investimento responsabile, alle richieste di *accountability* e certificazione etica ecc.). Per effetto della ripulsa nei confronti delle iniquità della globalizzazione, che ha basi nelle preferenze sia materiali che morali degli stakeholder, essa produce la minaccia (economica) di far cadere opportunità di scambio, il che spinge l'impresa a considerare le convenienze associate a condotte alternative. Sottolinea così i vantaggi associati al mantenimento o allo stabilirsi di relazioni di fiducia tra l'impresa e i suoi interlocutori (nei luoghi di origine come nelle economie in via di sviluppo), premessa di transazioni cooperative mutuamente vantaggiose che durino nel tempo.

3.2. Gli scandali finanziari e lo sgonfiamento della bolla speculativa nelle borse. L'inizio del secolo è stato contraddistinto da una caotica battuta d'arresto nella fiducia degli operatori che aveva sorretto le borse per gran parte degli anni '90. Ciò ha portato allo scoperto le scorrettezze e le disonestà degli amministratori d'importanti società quotate, che occultavano i dati negativi e le perdite, facendoli sparire dai bilanci ufficiali, nella certezza che il clima di euforia delle borse avrebbe consentito la valorizzazione dei titoli e quindi la creazione finanziaria di valore sufficiente per ripianare le perdite o coprire i costi delle operazioni fallite, ma nascoste. Finché il meccanismo ha funzionato, l'informazione falsa generava l'aspettativa di guadagno e questa bastava a creare valore sufficiente a sostenere questa convinzione. Ma per funzionare il meccanismo doveva garantire il permanere d'aspettative positive e questo implicava che sempre nuove false informazioni dovessero essere date agli operatori. Quando, ciò nonostante, le aspettative hanno cominciato a raffreddarsi, il flusso di denaro in grado di mantenere sotto controllo situazioni contabili assai meno floride di quelle dichiarate si è interrotto, la verità è venuta a galla ed è stata la fine.

Non è questa la sede di un'analisi delle cause macroeconomiche prima dell'euforia delle borse (in specie quella di New York) e poi della loro caduta (cfr. Stiglitz 2004). Qui si pone l'attenzione su un aspetto direttamente rilevante per l'emergere della CSR come tema centrale, cioè l'abuso del potere discrezionale dei manager e degli amministratori. Nonostante il dogma dello *shareholder value* e degli incentivi offerti mediante forme di remunerazione volte ad allineare l'interesse degli amministratori delegati con quelli degli azionisti, si è visto che resta molto margine alla scorrettezza degli amministratori e dei manager. Paradossalmente il prevalere del modello dello *shareholder value* e i relativi schemi di remunerazione dei manager, sembra non aver risparmiato danni a tutti, piccoli azionisti, collaboratori, consumatori (via manipolazione dei mercati), creditori, comunità in cui le imprese erano collocate, tranne chi deteneva le informazioni riservate e il potere effettivo di prendere le decisioni (che si sono messi al riparo per tempo vendendo *stock options* o trafugando fondi).

Quattro sono gli elementi che sembrano essere stati all'opera. In primo luogo chi controlla effettivamente le imprese, lungi dall'essere costretto da stretti vincoli che ne incanalano le decisioni univocamente verso obiettivi dati, dimostra ancora una volta di avere considerevoli margini di discrezionalità; in secondo luogo tali agenti hanno un vantaggio informativo notevole nei confronti degli azionisti e del pubblico in generale, e condividono le informazioni riservate sui dati finanziari salienti con i revisori, i sindaci e gli analisti finanziari (e forse i dirigenti delle banche d'affari che ne commercializzano i titoli), con i quali si crea in tale modo la possibilità di collusione. Infine le remunerazioni dei manager agganciate ai valori dei titoli creano l'incentivo a manipolare proprio quell'informazione riservata, per fare apparire migliori gli indicatori finanziari che sospingono in alto la fiducia degli investitori e quindi sostengono il valore dei titoli e quindi delle stesse *stock options*. Allo stesso modo, mettendo sul piatto una rendita da condividere, spingono a cogliere quelle opportunità di collusione con revisori e analisti create dalla condivisione d'informazioni riservate, e che si materializzano grazie a controlli e *report* compiacenti. Operando in modo congiunto questi elementi producono l'incentivo a mantenere artificialmente alto il valore dei titoli, sfruttando l'asimmetria informativa e la collusione.

L'aspetto paradossale è che la strategia adottata non era in senso letterale in contrasto con il principio dello *shareholder value*, almeno di breve periodo. In effetti, fin tanto che sono riusciti ad occultare la verità, i manager hanno mantenuto alto il valore dei titoli e quindi hanno massimizzato (nel breve) i profitti degli investitori (oltre che di sé stessi). Dunque potrebbero (con qualche azzardo) dare la colpa alla sfortuna, che ha impedito che il gioco delle aspettative continuasse ad autoalimentarsi. Dal punto di vista generale il problema è che la massimizzazione del valore per gli azionisti, in contesti caratterizzati da forte asimmetria informativa e opportunità di collusione circa la comunicazione della conoscenza sulle variabili che determinano la fiducia degli investitori, nonché possibilità di agire discrezionalmente per influire sulle loro credenze, è autodistruttiva se non è temperata da altri criteri e interessi. Ad esempio, il dovere di dire la verità nei bilanci e la protezione dell'interesse di coloro che non guadagnano direttamente dalla valorizzazione nominale dei titoli e non hanno quindi ragione di chiudere gli occhi di fronte alla corsa dei titoli di borsa, ma sono interessati alla solidità nel medio e lungo periodo dell'impresa, alla correttezza delle sue relazioni con gli stakeholder e l'ambiente esterno, in modo da poter decidere se intraprendere investimenti e relazioni impegnative con essa (lavoratori, fornitori, clienti, comunità circostanti gli stabilimenti ecc.).

Infatti se l'informazione rilevante, sulla base della quale decidono gli investitori, è racchiusa in poche mani ed è molto manipolabile, e se vi è facilità di collusione tra controllori e controllati, l'incentivo alla massimizzazione del valore per gli azionisti, al quale partecipano anche i manager, si traduce inevitabilmente nella spinta a mentire e a manipolare l'informazione. L'*accountability* puramente finanziaria delle imprese sui mercati finanziari risulta così un'illusione, persino a riguardo dello stakeholder che dovrebbe essere tutelato in primo luogo, cioè il pubblico degli investitori. Al contrario, maggiori informazioni su tutti i comportamenti dell'impresa, dalle relazioni industriali ai rapporti con fornitori e clienti, agli impatti ambientali e le azioni di *lobbying*, com'è possibile mediante la rendicontazione sociale, svolta stakeholder per stakeholder, sarebbe più utile allo stesso azionista, in quanto gli darebbe conoscenza di situazioni dalle quali si può evincere lo stato di salute o di crisi più complessivo dell'impresa.

Ovviamente anche questa informazione, che offre indicatori *proxy* circa le variabili rilevanti per le decisioni di investimento, può essere manipolata. Tuttavia, quanto più ampia è la materia su cui si rende conto, tanto maggiori sono i *watch-dogs* che si attivano e che possono essere in condizione di sapere e dichiarare la verità, almeno su qualcuna delle materie su cui si rende informazione. Se alcuni almeno di questi *watch-dogs* non sono facilmente oggetto di collusione, o perché hanno interessi divergenti, oppure perché sono organizzati in modo democratico e trasparente, allora risulta difficile o inutile una collusione tra pochi bene informati, cosicché si può sperare che l'*accountability* divenga veramente efficace anche per gli azionisti e gli investitori. Ma questo implica rinunciare al dogma dello *shareholder value* e della mera *accountability* finanziaria. Non è strano che la domanda di CSR prenda forza a seguito dei fatti osservati.

E' bene rammentare che qui non ci si riferisce solo ai ben noti casi USA (*Enron*, *Worldcom* e altri), ma anche all'Italia. Uno degli aspetti più istruttivi nel caso *Parmalat* è che l'abuso verso tutti gli stakeholder non controllanti da parte del gruppo dotato del potere di decisione residuale non viene meno, ma anzi si acuisce quando il controllo non è interamente delegato al management, ma è esercitato congiuntamente dal management e dal gruppo di controllo familiare. Questo anzi appare il caso più puro di "abuso di autorità" (cfr. Sacconi, *Le ragioni della CSR nella teoria economica dell'impresa*, infra), che si esercita verso tutti gli stakeholder non controllanti (inclusi i piccoli azionisti), allo scopo di appropriarsi le rendite generate dall'operare di una grande impresa (istruttivo il dettaglio della vicenda relativo a Tetrapak: gli sconti offerti dal fornitore, mediante i quali era condivisa con il cliente *Parmalat* la rendita creata da una lunga relazione di cooperazione, scomparivano dai bilanci ed erano appropriati dal gruppo ristretto di controllo). A quanto pare i lavoratori muovevano obiezioni a certe operazioni finanziarie di differenziazione internazionale poco trasparenti, ma essi non erano uno stakeholder a cui si doveva rendere conto della gestione strategica, né la loro opinione di stakeholder doveva essere riportata agli azionisti. Questi soggetti avevano informazioni che avrebbero potuto essere utili come *proxy* e al contempo non avevano interesse a colludere (o non era facile colludere con tutti i lavoratori), ma non erano destinatari del dovere di rendere conto, né coinvolti nel processo di rendicontazione. Insomma, i diritti correlati al controllo sui processi di *accountability* erano allocati ai soggetti con gli incentivi sbagliati affinché il controllo e l'autocontrollo a livello aziendale potesse funzionare. La CSR suggerisce una diversa visione di queste forme di *accountability* e autodisciplina, in grado di attivare un controllo da più lati e non "catturabile" poiché rivolto a molti stakeholder. Di certo l'attenzione in Italia per il tema della CSR ha tratto ulteriore sostegno dai fatti ora citati.

3.3 *I conflitti di interesse nell'esercizio delle cariche pubbliche da parte di membri della business community e la "cattura" delle decisioni pubbliche.* Benché gli Stati Uniti siano il paese in cui il conflitto di interesse dei funzionari pubblici è da più tempo disciplinato da bene articolati codici di "*ethics in government*", nati per iniziativa dell'amministrazione Carter in seguito allo scandalo Watergate e poi rinnovati all'epoca del Presidente Bush senior (cfr. Sacconi 1998), il "conflitto di interessi" sembra non essere mai domo e quindi risorgere sempre in nuove forme. In effetti, si direbbe che tali conflitti si siano spostati a livello sempre più elevato, in modo da condizionare lo stesso processo delle decisioni democratiche, piuttosto che la mera esecuzione di atti amministrativi. Un esempio è costituito dal ritorno dal settore privato al governo del

Vicepresidente Cheney, in grado ora di assicurare alla società di cui era amministratore posizioni di vantaggio nell'ambito delle commesse federali legate all'intervento e alla ricostruzione in Iraq (si noti che il fenomeno del *revolving door* - passare dal settore pubblico a quello privato e di nuovo al pubblico mantenendo interessi e relazioni - è un tipico tema trattato dalle norme di *ethics in government*; evidentemente, però, in modo non abbastanza efficace quando si tratta dei vertici dello Stato). L'Italia, in ogni caso, tra i paesi occidentali è il caso più macroscopico di conflitto d'interesse dovuto all'assunzione diretta di posizioni di governo da parte d'esponenti della *business community*, tale da porli in grado di piegare lo stesso processo legislativo agli interessi di parte di singoli o gruppi.

L'evoluzione del conflitto d'interesse nell'esercizio delle cariche pubbliche sta nel fatto che gruppi tra i più forti economicamente non hanno più bisogno di compiere scambi illeciti per indurre qualche funzionario pubblico ad agire in conflitto di interessi: i loro interessi sono fatti valere attraverso il diretto esercizio del potere politico. E' l'esempio di come lo spostamento del baricentro delle decisioni economiche in direzione di soggetti economici privati, in presenza di altre forti imperfezioni delle istituzioni, che ostacolano la liberalizzazione e configurano posizioni oligopolistiche, lungi dal significare una riduzione della sfera di decisioni pubbliche arbitrarie, possa invece tornare come un boomerang sui meccanismi delle medesime decisioni pubbliche, con massima contraddizione della neutralità sia della pubblica amministrazione, sia delle operazioni di mercato. *Neutralità* che invece, secondo i teorici della scelta, è essenziale per buoni meccanismi decisionali collettivi – non per caso l' "impossibilità della scelta sociale", secondo il premio nobel dell'economia Kenneth Arrow (cfr. Arrow 1951), si riscontra proprio nelle condizioni di cui è impossibile soddisfare la neutralità, posto che - all'interno dell'insieme delle soluzioni paretianamente non dominate - l'unanimità *non* offre una soluzione.

La connessione con la CSR a tale proposito è evidente quando si considera il tema della "*corporate good citizenship*" (buona cittadinanza d'impresa), che ne costituisce la declinazione sul versante dei rapporti con la comunità e con le istituzioni che la rappresentano. Un "buon cittadino" è un soggetto che compie azioni volontarie a favore della comunità di cui fa parte e con cui coopera, allo scopo di svilupparne il tessuto di relazioni sociali e la produzione di beni pubblici, che in ultima istanza costituisce il sostrato su cui si sorreggono le stesse transazioni economiche da cui egli trae giovamento. La "buona cittadinanza" fa certamente parte dei comportamenti volontari, e tuttavia non di quelli supererogatori (come la pura carità), in quanto coincide sia con la promozione di una "concezione pubblica del bene" (la virtù civile),⁵ sia più semplicemente equivale ad agire nel rispetto di principi di giustizia ed equità, nell'ambito della sfera di libertà decisionale del soggetto organizzato (ad esempio nell'allocazione di risorse o nel competere per l'allocazione di risorse date).

Ma un "buon cittadino" non approfitta della sua forza economica e della sua influenza per ottenere trattamenti di favore dalle autorità politiche e amministrative, né opera per installarsi al vertice delle responsabilità politiche se intende continuare a curare i suoi interessi privati, senza auto-vincolarsi a seguire un punto di vista imparziale nella presa delle decisioni o sottoporsi a controlli preventivi dei suoi potenziali conflitti di

⁵ Per l'idea di virtù civile in economia cfr. Bruni e Zamagni 2004.

interesse. Anche questo fa parte delle “virtù civiche” e dell’osservanza di un generale principio di equità, inteso come contenuto della CSR.

E’ probabilmente vero che l’imporsi all’attenzione pubblica del tema della CSR non presenti una risposta univoca al problema del conflitto di interessi nelle relazioni tra *business community* e decisioni di governo. Piuttosto sul suo terreno si combattono atteggiamenti e tesi contrastanti, come ad esempio la tesi che la CSR costituirebbe una strategia volta legittimare (e forse a risarcire) con atti di filantropia, la “cattura” delle decisioni pubbliche da parte delle imprese, cui si contrappone la tesi che la CSR, come *corporate good citizenship*, implicherebbe innanzitutto la ricerca di buona reputazione nella comunità in quanto si partecipa alla produzione di beni pubblici, senza abusare del proprio potere nella ricerca di benefici privati addizionali (*do ut des*). In ogni caso è un fatto che se il conflitto d’interessi è un male endemico delle società contemporanee (cfr. Rossi, 2002), allora il tema della CSR diviene il risvolto interno al mondo delle imprese del dibattito su come debellarlo o almeno ridurlo.

3.4 *La tendenza verso un modello di impresa e di capitalismo.* Sotto le ragioni indotte da questi fatti macroscopici, c’è comunque un movimento profondo e convergente di tipo ideologico e culturale che riguarda il modello di capitalismo e d’economia di mercato in Europa e USA. Per l’Europa gli anni ’90 sono stati una sfida costante al modello di capitalismo renano, e a quello cosiddetto “corporativo” incentrato sulla concertazione tra parti sociali, ma ciò non ha portato ad abbandonare il modello per abbracciare quello americano (Hutton 2003) del predominio assoluto delle decisioni dei mercati finanziari. Si afferma piuttosto, da un lato, la consapevolezza della necessità di dare maggiore importanza e peso all’impresa e alla sua struttura decisionale legata alla proprietà e ai mercati finanziari, ma al contempo, dall’altra, gli europei non sembrano essere disposti a riconoscere maggiore discrezionalità se non alla presenza di maggiore responsabilità sociale. Siccome il peso delle decisioni si è decentrato e spostato però, almeno in parte, nel mercato e nelle imprese, allora la contesa sulle decisioni si è essa stessa decentrata nel rapporto tra società civile e le imprese, e all’interno stesso dei mercati, con il crescere delle forme di consumo e di investimento etico e responsabile. Per altro le domande degli stakeholder si accrescono, e non sono contenibili più e soltanto nella partecipazione o nel dialogo tra sindacati e imprese, che resta il fulcro delle relazioni industriali, ma implicano un dialogo dell’impresa con stakeholder sia individuali che associati nuovi (i consumatori, gli ambientalisti, le ONG e gli enti non profit, i finanziatori etici ecc.).

Così la CSR sembra un modo per riformare il “modello corporativo” europeo senza negarne il nucleo di verità, consistente nella ricerca del compromesso tra gli *stakeholder*, ponendo il governo dell’impresa al centro di un dialogo sociale nel quale i vertici aziendali e la proprietà (in quanto dotati di maggiore potere decisionale) hanno comunque il dovere di rendere conto rispetto all’osservanza dei diritti di tutti gli interlocutori. Non a caso il tema si connette con l’azione della Commissione europea e con il tentativo di ampliare lo spazio delle politiche comunitarie oltre la creazione del mercato e della moneta unica, per creare anche uno spazio di politiche rivolte all’impresa e alle politiche sociali, con l’intuizione che ciò debba anche includere lo sforzo di favorire l’autoregolazione delle imprese nell’ambito della CSR

E’ interessante inoltre che molte idee vengano dagli Usa, da posizioni minoritarie ma certamente assai importanti che sono sempre state in gioco e vengono via via rinnovate

fin dal dibattito degli anni '30 tra Dodd e Berle e Means sul controllo e il governo delle *corporations*. Negli anni '70 sono gettate le basi perché la *business ethics* (sulla scorta della teoria della giustizia di John Rawls e della ripresa di interesse per l'etica normativa in rapporto alle scelte collettive) potesse essere vista come teoria della giustizia applicata a quella particolare istituzione che è l'impresa (vista come parte dell'infrastruttura istituzionale fondamentale della società). Negli anni '80 l'approccio degli stakeholder penetra più in profondità nelle scienze manageriali, grazie alla sua nuova versione offerta da Edward Freeman, che favorisce l'incontro con la *business ethics*, e si impone come elemento costante del management strategico, posizione dalla quale contende il passo all'affermarsi della teoria finanziaria, sostenuta dai più potenti mezzi della teoria economica e dalla "volgarizzazione" del modello principale-agente. La CSR è inoltre sostenuta da almeno una delle tesi che si combattono tra i teorici statunitensi sul modello di *governance* delle imprese (ancora la teoria degli stakeholder), una tesi minoritaria che tuttavia non è mai stata sconfitta (Sacconi 1991). Queste posizioni prendono nuova forza a seguito della crisi con cui si concludono i "ruggenti anni '90" (Stiglitz 2004), che danno più significato alla lettura critica della stessa teoria di contratti (asimmetrie informative non facilmente addomesticabili con i meccanismi d'incentivo aziendali, e la maggiore radicalità dei problemi posti dai contratti incompleti), tornando in tal modo a influenzare la teoria dell'impresa con l'idea di *team* e di *governance* nel nome di molteplici stakeholder (Sacconi 1997, Blair and Stout 1999, Blair 2002, Kaufmann et al. 2003).

Una differenza rispetto agli Stati Uniti è che il tema della CSR in Italia, come in Europa, anche dopo la progressiva privatizzazione (anche se non liberalizzazione) di gran parte dell'economia solo un quindicennio fa sotto controllo pubblico (si pensi al settore della *public utilities* e delle banche e prima ancora delle televisioni), non si riduce al problema di allargare l'orizzonte al di là del solo interesse degli shareholder dell'impresa. Qui, per il peculiare modello di *governance* delle imprese, che attribuisce (come in Germania e Giappone) grande importanza alle banche nel controllo e nel finanziamento delle maggiori imprese (cfr. Aoki 2001), il problema della CSR diventa necessariamente anche un problema del rapporto tra banche e impresa da un lato, e tra banche e stakeholder dell'impresa dall'altro (inclusi ovviamente i piccoli risparmiatori e i piccoli azionisti). La responsabilità sociale viene quindi a sostituire sia la vecchia cultura bancaria da "settore pubblico", sia la più recente ventata di *shareholder value*, ricordando che sia la *governance* della banca come tale, sia la *governance* delle imprese, di cui la banca è parte con capacità d'influenza superiore gli altri attori, deve rispondere a tutti gli stakeholder dell'impresa.

In conclusione, il problema che questa tendenza più generale pone in luce è come limitare, attraverso quali forme complesse di *governance*, l'abuso d'autorità all'interno di processi decisionali in cui la proprietà e la decisione manageriale aumentano di peso, senza negare l'efficienza del ricorso al mercato e ai diritti di prosperità come meccanismi regolatori delle scelte. La CSR riconosce l'importanza dell'impresa e del mercato, ma chiede all'impresa di assumere responsabilità verso molteplici stakeholder, fino all'impegno di buona cittadinanza contro alla manipolazione e la collusione con i poteri pubblici. Non è una scelta difensiva della "vecchia Europa", tant'è che molte delle sue idee vengono da forti correnti di pensiero, benché talvolta minoritarie, maturate negli Stati Uniti. Al contrario, è una visione innovativa del modello d'impresa e di capitalismo, alla ricerca di un equilibrio equo ed efficiente tra diritti e responsabilità

dei soggetti posti in condizione di prendere le decisioni economiche di maggior peso. Né si tratta di una tendenza senza contrasti e avversari, bensì di uno dei campi in lotta all'interno di una battaglia di idee, nelle quale ciascun lato della contesa avanza proposte e convinzioni ideologiche, talvolta anche in modo semplicistico⁶. La notizia è che oggi gli ideologi della naturale coincidenza tra benessere generale e ricerca egoistica del profitto, senza ulteriore qualificazione - cioè senza la richiesta che il profitto per gli azionisti sia perseguito all'interno di più ampie obbligazioni etiche, cioè operanti nella sfera della libertà imprenditoriale, verso molteplici interlocutori, anche di là dagli obblighi giuridici - sono sulla difensiva, a causa dello spettacolare successo (foss'anche per il suo semplice impatto sulla reputazione di impresa) della CSR negli atteggiamenti degli stessi manager e imprenditori.

4. Una definizione di CSR

La definizione presa più o meno a riferimento per la discussione dalla maggior parte dei contributi in questo volume (anche se non perfettamente condivisa da tutti gli autori), e che spiega la struttura del testo, è coerente con il tentativo di darne un "spiegazione di contesto" svolta nelle pagine precedenti. Anticipando rispetto a ciò che il lettore troverà in seguito (cfr. Sacconi, *CSR: verso un modello allargato di corporate governance*, infra) possiamo proporre:

Con CSR si intende un modello di "governance allargata" dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei

⁶ Circa le ingenuità e le ipocrisie dei sostenitori della CSR come generico intento di "fare del bene" nelle molteplici sfere di gestione d'impresa - talvolta a costo di farlo con i soldi degli altri, cioè degli azionisti - si dilunga *l' Economist* (gennaio, 22, 2005 p.11, vedi anche *A Survey on CSR*, pp.3-18, stesso numero), sostenendo che esse dipenderebbero da un'inadeguata e pericolosa incomprendimento delle logiche di funzionamento di una economia di mercato capitalista. Tuttavia è altrettanto chiaro che questo giudizio assai critico si basa su una semplificazione ideologica non meno grossolana da parte degli articolisti della rivista custode dell'ortodossia economica internazionale, che si limitano a ripetere il vecchio adagio, secondo cui è grazie all'egoistico perseguimento del massimo profitto e al funzionamento della "mano invisibile" che l'Occidente può vantare oggi il suo livello di benessere. Decenni di ricerca economica di avanguardia, ormai coronata da vari riconoscimenti e dalla crescente attenzione della professione economica *mainstream* - a partire dalle dimostrazioni delle condizioni restrittive di "concorrenza perfetta" per la validità dei teoremi dell'economia del benessere (cioè la moderna idea di "mano invisibile"), oppure dalla richiesta di "costi di transazione uguali zero" per l'efficienza dello scambio auto-interessato, dalle ricerche sulle asimmetrie informative e sull'incompletezza contrattuale, per arrivare alla letteratura sulle convenzioni sociali e via via alla sempre più impressionante evidenza sperimentale sulla sistematica deviazione dei comportamenti economici "razionali" dalla logica della "massimizzazione egoistica del profitto" - non lasciano traccia nelle parole dei *custodi* della "mano invisibile". Non li sfiora l'idea che il diffondersi della CSR come pratica volontaria delle imprese (e del management), sia pur influenzata dalle richieste, dal dialogo e dal confronto con la società civile e le ONG, da loro così criticate, abbia anche a che fare con l'emergere di norme sociali, che hanno esattamente la stessa natura di quelle "regole di condotta" che il vero gigante del pensiero economico liberale, Hayek, aveva sempre affermato essere pre-condizione del buon (se non perfettamente efficiente) funzionamento dello scambio come meccanismo in grado di raggiungere un "equilibrio spontaneo" vantaggioso per la "grande società". Paradossalmente essi chiedono allo Stato di occuparsi del "benessere della società", sgravando da ciò del tutto le imprese (specie - sarà un caso - proprio nei campi ove gli Stati sono meno attrezzati, cioè gli standard del commercio internazionale e dell'impiego della forza lavoro nei paesi in via di sviluppo). Se però la CSR sembra affermarsi come norma sociale capace di influire (con motivazioni più o meno genuine) sui comportamenti di impresa, essi suonano l'allarme della manomissione dei meccanismi oggettivi dell'economia di capitalista di mercato. Insomma, l'equilibrio spontaneo ve bene solo se segue pedissequamente l'ideologia, altrimenti tanto peggio per lui.

doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder.

Questo volume, con il suo impianto interdisciplinare, ben illustra la natura di questa definizione. Innanzitutto essa ha un *aspetto economico*: nasce da una revisione critica della moderna teoria microeconomica dell'impresa, che è principalmente neo-istituzionalista e legata allo studio dei costi di contrattazione e di governo delle organizzazioni, e in particolare dalla presa d'atto del problema dell'abuso di autorità nell'ambito delle transazioni gerarchiche in un mondo caratterizzato dall'incompletezza contrattuale. In tal modo essa implica la revisione delle opinioni sull'efficienza dei diritti di proprietà nel controllo delle imprese, ovvero una visione più ampia dei costi dei diritti di proprietà e la necessità di un approccio alle forme di *governance* delle transazioni che tenga conto della complementarità tra diverse norme e istituzioni negli stessi "ordinamenti privati" che governano le transazioni. Inoltre, per quello che riguarda gli incentivi che possono spingere ad attuare la CSR, porta con sé i risultati di ricerche economiche sul funzionamento dei meccanismi della reputazione all'interno di situazioni di interazione strategica caratterizzate dalla razionalità limitata dei partecipanti. Infine, riflette in modo assai evidente la crescente massa di risultati in teoria dei giochi e in economia sperimentale sulla complessità delle motivazioni degli agenti economici, e quindi l'importanza di motivazioni volte alla conformità e reciprocità a riguardo delle norme sociali.

La definizione ha però con tutta evidenza un *aspetto giuridico*, poiché riguarda un modello di governo dell'impresa, nel cui enunciato ricorre la citazione dei "doveri fiduciari" di chi gestisce l'impresa. La "*governance*" non è vista qui solo come insieme delle regole e dei controlli degli azionisti sui manager, ma più in generale come insieme dei doveri dei gestori riguardo alla definizione dell' "interesse sociale", cioè dell'interesse o degli interessi in nome e per conto dei quali l'impresa è condotta, e che orientano la discrezionalità del gestore. Essa non chiama in gioco la vecchia contrapposizione tra istituzionalismo e contrattualismo, benché sia in quella contrapposizione che in passato si è incentrata la discussione sull'interesse sociale nell'ambito del diritto societario. Il neo-istituzionalismo economico è del tutto compatibile con l'individualismo metodologico e con le premesse individualiste di molte posizioni dell'etica pubblica. La definizione di CSR come "*governance* allargata" è neo-istituzionalista, ma esattamente nel senso in cui il neo-istituzionalismo non è affatto contrastante con una visione contrattualista dell'impresa, intesa come costruito che sorge per via di accordo tra individui. Il punto è che qui il contratto sociale rilevante non è il "contratto reale" tra i soci, ma il "contratto ipotetico" tra gli stakeholder che rende possibile l'emergenza e la stabilità dell'impresa come istituzione economica. Il contratto sociale tra gli stakeholder si esprime nella norma sociale (o equilibrio di Nash) che sorregge l'impresa in quanto forma di governo delle transazioni legittimata effettivamente, cioè in grado di suscitare adesione volontaria e sostegno da parte dei suoi stakeholder (proprietari inclusi).

La definizione apre così un dibattito per ciò che attiene agli strumenti del diritto più adatti a farla valere: i doveri fiduciari estesi devono entrare a far parte delle norme "mandatorie" del diritto societario, almeno in alcune sue fattispecie, oppure essere lasciati alla libertà statutaria o all'autoregolazione via codici etici di impresa? Possono essere fatti valere attraverso forme d'accordo multilaterali sugli standard di gestione che posano integrare le falle dei contratti, o infine essere imposti per effetto delle

norme sociali di settore, che già prevedono protezioni dei vari stakeholder sotto molteplici riguardi? In questo volume si conduce un'ampia discussione su queste opzioni, che è inutile anticipare in questa sede (si veda però quanto affermato alla fine della sez.5)

La definizione di CSR implica inoltre una *fondazione etico-filosofica*. Il contratto sociale è un criterio etico-normativo di giustificazione: la definizione di governance allargata acquista un contenuto determinato solo alla luce del contratto sociale tra gli stakeholder, che consente di dedurre i doveri fiduciari di chi gestisce l'impresa, come termini d'accordo su cui gli stakeholder potrebbero convergere in un'ipotetica situazione di contrattazione costitutiva. In generale l'approccio degli stakeholder al management strategico pone un problema di bilanciamento tra stakeholder, ma nel momento in cui si riconosca che l'impresa non ha un unico interesse preordinato nel nome e per conto del quale essa debba essere gestita, bensì abbia doveri fiduciari molteplici, allora si comincia a vedere il problema del bilanciamento tra stakeholder in prospettiva non strumentale ma normativa. Il contratto sociale è coerente con il riconoscimento del fatto che gli stakeholder sono *fini a sé* per l'impresa e non *meri* strumenti d'impresa, in quanto *ogni* stakeholder mentre serve gli interessi degli altri, ha non di meno interessi propri che fanno parte dello scopo dell'impresa come stabilito via contratto sociale. Al tempo, come partecipante al contratto sociale, egli è idealmente *legislatore di sé stesso*, in quanto contribuisce a stabilire i principi di governo dell'impresa.

Per via della deduzione dei doveri fiduciari estesi dal contratto sociale, la CSR identifica una responsabilità morale che ci sarebbe anche senza che vi fosse una norma giuridica o sociale per farla valere con efficacia. La responsabilità morale è compatibile con altre forme di responsabilità, ma è definita dalla norma morale derivabile dal contratto sociale anche in assenza d'altre norme effettive, che siano in grado di sanzionare e incentivare i comportamenti rilevanti. Ciò non significa che una responsabilità morale sia sufficiente a dirigere il comportamento, come se entrasse direttamente tra le motivazioni in grado di *causare* l'agire. La motivazione morale può rivelarsi meno efficace di quanto Kant supponesse. Tuttavia se il contratto sociale si riflette in un convenzione e norma sociale che è stabile, e quindi è effettiva, allora può essere in grado di generare motivazioni efficaci, basate sulle preferenze, che sostengono la sua osservanza. In questo caso la responsabilità sociale sarà una norma sociale che si auto-sostiene (in parte o in tutto) in virtù di incentivi endogeni, e quindi varrà la distinzione con la norma giuridica, poiché essa non abbinerà per la sua effettività di essere imposta dalla legge. La ragione morale può però anche comparire direttamente tra le motivazioni per agire, quasi come il kantiano "desiderio di agire secondo un ideale" (Rawls 2004), almeno qualora si sia stabilita la reciproca credenza circa l'osservanza di un norma sociale di CSR. In questo caso le ragioni morali per agire non compaiono solo nella giustificazione del modello di governo, ma entrano anche nella spiegazione delle preferenze o desideri che sostengono il comportamento pratico, purché siano affiancate a norme esplicite in merito ai comportamenti e vi sia un'elevata disposizione a credere che ciò che viene richiesto sia in effetti eseguito dagli altri (in entrambi i casi Hume e la teoria dei giochi corrono in soccorso a Kant). Insomma, la definizione di CSR chiama in causa diversi aspetti dell'etica filosofica sia dal lato della

giustificazione imparziale, sia dal lato della motivazione per agire, e genera interessanti commistioni con le scienze sociali e l'economia.⁷

Infine, la definizione di CSR è *manageriale*: essa contiene il concetto di *stakeholder* sviluppato dal management strategico, anche se tale termine dovrà essere rifinito alla luce dell'analisi economica, e ne fa uso nella versione non meramente strategica bensì normativa della "teoria degli stakeholder". Essa può essere vista come la base della legittimità dell'esercizio dell'autorità manageriale nell'impresa, che discende dall'adempimento dei doveri fiduciari e dal contratto sociale, e quindi sta alla base del professionismo manageriale. In un paese in cui l'impresa manageriale è una realtà non così importante come negli Usa o UK, a causa del permanere del controllo familiare e della piccola e media impresa, la definizione di CSR è anche parte di una teoria del ruolo imprenditoriale oltre che manageriale, nel senso che riguarda le condizioni di legittimità dell'esercizio dell'autorità imprenditoriale legata alla proprietà.

Tuttavia, il fatto di dar giustificazione a una posizione o a un ruolo potrebbe essere ancora visto come parte delle funzioni dell'etica applicata più che del management. Il management è prescrittivo perché deve costituire una guida operativa all'azione. In effetti la definizione di CSR implica una visione organica dei sistemi e degli strumenti di gestione strategica che il management deve mettere in atto per adempiere ai suoi doveri fiduciari estesi e gestire effettivamente l'impresa in coerenza con la definizione. Ciò implica anche una risposta alla domanda se tali sistemi di gestione possano essere standardizzati, in modo che la scienza manageriale possa raccomandare la conduzione di impresa in base a criteri abbastanza univoci, alla luce dei quali poter anche chiedere ai singoli manager di rendere conto. La risposta che diamo qui è affermativa e contraddice le impostazioni secondo cui la CSR, essendo volontaria, sfuggirebbe a criteri e standard, essendo mero ambito di espressione della disposizione morale personale del manager o dell'imprenditore "oltre il dovere". Ovviamente non è un problema di *technicalities* (queste possono variare ed essere sempre aggiornate e migliorate), ma in ultima istanza di *accountability*, cioè di impegni (in termini di principi, valori, doveri e politiche) alla luce dei quali poter chiedere di "rendere conto" a chi guida l'impresa, anziché esprimere un giudizio fideistico o preconetto. Analogamente, infatti, in base a questa definizione è positiva la risposta alla domanda se la definizione di CSR possa essere compatibile col fatto che l'impresa abbia una funzione-obiettivo e uno scopo economico abbastanza univocamente definito, da poter anch'esso costituire una base per la misura d'efficienza del manager.

5. Raffronto con altre definizioni

Si potrebbe tuttavia domandare se questa definizione di responsabilità sociale sia compatibile con le altre più note definizioni. Ne considereremo qui brevemente tre,

⁷ A tale proposito nel nostro volume si può fare una lettura sovrapposta della parte 4 e della parte 5, ad esempio l'esigenza di fondare la motivazione morale sull'idea della virtù civile, invocata da Zamagni (cfr. parte 4, *infra*) per dare effettività all'adesione morale alla CSR sulla base di un valore intrinseco, che entra quindi nella concezione del bene, e non strumentale (quale la funzionalità del contratto sociale rispetto ai fini individuali), pone un'esigenza alla quale si può dare risposta (cfr. Sacconi, parte 5, *infra*) senza citare la virtù, mediante un modello di preferenze conformiste basate sulla reciproca osservanza del contratto sociale in cui è l'osservanza, se reciprocamente attesa, è essa stessa fonte intrinseca di utilità. Il punto è, ovviamente, se il giusto influisca sull'idea del bene, o viceversa una concezione del bene debba avere priorità sull'idea di giustizia.

quella di recente data da Bruxelles, quelle di coloro che identificano la CSR in un supporto o una supplenza delle imprese nei confronti dello Stato nell'area del Welfare, e infine quelle che fanno della volontarietà, più che del contenuto, l'aspetto saliente. Quanto al primo punto si può essere assai rapidi. In effetti, osservano che l'idea di CSR come un sistema allargato di governance dell'impresa, volto a conciliare gli interessi di molteplici stakeholder, è affermato a chiare lettere dagli stessi documenti ufficiali della Commissione:

“Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un *sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile*” (Libro verde sulla responsabilità sociale di impresa, Commissione Europea, Bruxelles, 18.7.2001, *sottolineatura mia*)”.

Questo volume può quindi essere letto come una interpretazione, nel senso di dare una fondazione più solida, di ciò che la Commissione Europea ha enunciato almeno nel passo citato (benché la visione qui sostenuta sia stata elaborata in modo largamente indipendente dai documenti ufficiali). Quanto al secondo punto, completamente fuorviante è, invece, interpretare la CSR come un modo per “risparmiare sui costi” del Welfare State, sostituendolo con la beneficenza aziendale, e di conseguenza nessun supporto per tale fraintendimento si può trovare nella nostra definizione. Questo concetto si intravede nelle trattazioni della CSR che pongono l'accento sulla beneficenza, il *community giving* e sulla loro funzione sostitutiva nei confronti della “ritirata” dello Stato dovuta alla “crisi fiscale”. La connessione con il Welfare State ovviamente esiste, ma in due sensi specifici:

a) la *corporate good citizenship* è un settore della CSR, che include la beneficenza aziendale, ma non solo. Altre esemplificazioni ne sono la condotta *fair* nelle relazioni istituzionali, l'apertura al dialogo e la minimizzazione del danno (se non la massimizzazione dei mutui dei benefici) nella conduzione delle crisi industriali che coinvolgono le condizioni di sussistenza economica delle comunità, l'evitare la cattura e la collusione, per non dire la corruzione, dei poteri o delle agenzie pubbliche allo scopo di promuovere in modo non trasparente e decisamente partigiano i propri interessi sezionali. E' il problema, che qualche commentatore ha citato, con riferimento alle politiche delle recenti amministrazioni statunitensi, della sostituzione delle decisioni interventiste del governo a favore del Welfare State, con decisioni del governo altrettanto interventiste a sostegno del *corporate welfare*, vale a dire a favore delle imprese che svolgono adeguate azioni di pressione.

Ci sono sistemi nazionali (gli USA ad esempio) in cui l'offerta di servizi di welfare è più largamente che non in Europa continentale finanziata attraverso donazioni ad enti non profit (Università, Ospedali, Enti lirici, Musei, ecc.) con il concorso di grandi fondazioni *grand-making* e organizzazioni di *fund-raising*, ove ovviamente il concorso della filantropia aziendale per mezzo delle fondazioni d'impresa è assai rilevate. In ogni caso tale offerta non può essere interpretata come *sostitutiva* dell'offerta pubblica in fasi di crisi, ma come *complementare*, cioè come un meccanismo strutturale per la produzione e il finanziamento di alcuni beni di welfare che la finanza pubblica non provvede a sostenere. L'offerta di beni di welfare riflette il programma politico del partito vincente alle elezioni e quindi l'offerta di welfare che consente di ottenere i voti

dell'elettore mediano. Così il settore non-profit ha strutturalmente il compito di organizzare la domanda sovra-mediana di servizi di welfare, che riflette le preferenze, le domande e la disponibilità a contribuire degli elettori non mediani. Tale domanda è "normalmente" caratterizzata in senso ideologico, e per questo si incontra con organizzazioni non profit, il cui tratto caratteristico è spesso una *missione ideale*, l'adesione alla quale, da parte sia dei donatori che degli operatori, consente di superare seri problemi di *free riding* nella raccolta fondi e nella stessa produzione di beni e servizi che implicano un alto grado di esternalità. In ogni caso tale offerta di servizi di welfare, non sostituisce (o *non* lo fa in modo efficiente) quella *di base*, che può efficientemente essere garantita solo da parte dello Stato, poiché ovviamente come modalità di sostituzione il meccanismo sarebbe assai inefficiente. E' difficilmente immaginabile che la raccolta fondi possa supplire ai gravi problemi di offerta di beni pubblici puri e universalisticamente garantiti a tutti i cittadini, il cui finanziamento va soggetto a problemi di *free riding* insuperabili senza la tassazione (se vogliamo che il governo offra *quei* servizi è meglio farlo direttamente attraverso la leva fiscale).

Nel momento in cui il finanziamento di una parte dei beni di welfare si basa strutturalmente, e non occasionalmente come cassa di compensazione, sulle attività delle fondazioni, oltre che sulla raccolta dal pubblico, rivolte al sostegno delle organizzazioni non profit, ovviamente il problema che si pone è del tutto diverso da quello di una occasionale supplenza nei confronti dello Stato in crisi fiscale. Si tratta, attraverso istituzioni distinte da quelle del settore pubblico, ma costitutive dell'infrastruttura istituzionale di una società, di garantire alcuni beni principali (come la ricerca e la formazione universitaria di eccellenza, lo sviluppo delle arti ecc.) che il meccanismo della scelta collettiva (per come raccoglie e trasforma in decisioni pubbliche le preferenze individuali) non garantisce attraverso la tassazione, o non garantisce nella qualità e nelle caratteristiche ideali richieste. Quindi il problema si pone esplicitamente come una questione d'equità nella cooperazione e di giustizia distributiva entro la comunità, volta a provvedere attraverso l'azione volontaria alla produzione di beni strutturalmente esclusi dall'offerta pubblica del welfare di base. Per poter essere finanziati e poi offerti dal terzo settore essi devono avere caratteristiche di *beni di club*, oppure di beni effettivamente essenziali (beni principali), cui è tuttavia associata una caratterizzazione ideale (ad esempio una concezione della giustizia sociale) che accomuna il lato della domanda e dell'offerta, cosicché i donatori, gli operatori ecc., mentre producono il bene e il servizio, possano trarre soddisfazione dal fatto che "consumano" il bene ideologico che è una delle caratteristiche annesse al servizio stesso. In questo ambito la CSR non si esplica solo nell'ammontare della *charity*, ma nella modalità con la quale le fondazioni private e i singoli membri della *business community* entrano nel meccanismo di governance e influiscono, e talora distorcono, gli ideali e la missione degli enti non profit che essi contribuiscono a finanziare. In generale, poi, tutti questi aspetti riguardano la relazione dell'impresa con lo stakeholder "comunità locale o nazionale in cui l'impresa opera", e debbono essere visti nel quadro del bilanciamento dei doveri fiduciari con tutti gli stakeholder.

b) C'è inoltre un problema di CSR dei soggetti privati che operano nella produzione e offerta di beni di welfare, non meno che nell'offerta d'altri beni e servizi, sia che lo facciano in base a una richiesta della Pubblica amministrazione o grazie alla raccolta

fondi dal settore privato⁸. Le imprese che sono chiamate ad organizzare e produrre servizi di welfare, devono anch'esse fare fronte alla richiesta di CSR, indipendentemente dalla loro natura giuridica di associazione non profit, cooperativa sociale (anch'essa non profit), oppure impresa for profit. Il fatto di avere una forma giuridica "senza scopo di lucro" non mette a riparo dalla domanda di una *governance* multi-stakeholder. Piuttosto tale *governance* può prendere, come spesso accade nella cooperazione sociale, forme più dirette, nel senso della partecipazione diretta di più stakeholder alla presa delle decisioni di gestione. Ciò, in effetti, può introdurre una variante rispetto all'idea, che è implicita nella nostra definizione di CSR, circa il fatto che chi gestisca l'impresa operi come un fiduciario dei molteplici stakeholder, e sia *accountable* di fronte a loro (il che presuppone che le decisioni siano a lui *delegated* e ne debba rispondere). La natura maggiormente partecipativa dei processi decisionali, sia quelli relativi al governo sia quelli relativi ai processi di tipo operativo sul lavoro, offre un vantaggio alle organizzazioni non profit, ma non le pone al riparo, tuttavia, dai rischi cui la domanda di CSR tende a rispondere. I rischi sono dati dal fatto che, per quanto caratterizzate da maggiore disponibilità alla partecipazione (lavoratori, volontari ecc.), tali organizzazioni hanno pur sempre molteplici stakeholder, alcuni dei quali non esercitano il controllo (come ad esempio i donatori individuali e certe categorie di beneficiari dei servizi), che non sono protetti neppure dalla natura giuridica dell'impresa, a causa del fatto che il divieto di appropriazione dell'utile può essere in vario modo aggirato. Cosicché l'idea di CSR come completamento della struttura di governo per por un freno all'abuso della discrezionalità, rimane anche per esse attuale.

I vantaggi si riscontrano piuttosto nella struttura delle motivazioni ideali dei lavoratori che, senza essere specifica delle organizzazioni non profit, tuttavia è verosimile venga esaltata dalle organizzazioni non profit, in quanto verso di esse si canalizzerebbero gli individui per i quali motivazioni di tipo ideale e di reciprocità sono particolarmente rilevanti (si tratta di una sorta d'auto-selezione dei tipi di collaboratori). Le implicazioni per la CSR delle organizzazioni non profit non sono banali. Le motivazioni ideali e i sistemi di governo e gestione non sono tra loro sostitutivi, ma anzi complementari, e proprio questa complementarietà costituisce il vantaggio comparato dell'organizzazione non profit. Da un lato è perciò falsa la credenza che la non profit possa prescindere da un sistema di *governance* e gestione volto alla CSR in virtù delle sole alle motivazioni ideali degli operatori. Tali motivazioni per essere efficaci, abbisognano d'aspettative sulla reciproca conformità dei membri dell'organizzazione stessa agli ideali e l'adozione di forme di gestione esplicitamente volte alla CSR favorisce la formazione delle aspettative rilevanti. D'altra parte la cura delle motivazioni ideali e delle aspettative di reciproca conformità tra i membri delle organizzazioni non profit è di particolare importanza per garantire il vantaggio comparato delle non profit, di modo che essa non può essere rimpiazzata dalla formalistica adozione di sistemi di gestione (cfr. Sacconi 2002).

Passando ora al terzo punto, ma senza anticipare la discussione sulla natura volontaria della CSR, considerata da molti costitutiva della sua stessa definizione, è importante qui sottolineare il rapporto tra regolazione e autoregolazione. Più avanti nel volume il lettore potrà trovare la discussione del tema dell'autoregolazione e della sua complementarietà con le varie aree del diritto coinvolte (la regolazione pubblica

⁸ Su questo tema si vedano in particolare l'articolo *Il terzo settore e la CSR* di Stefano Zamagni, *infra* e quello di Carlo Borzaga, *L'impresa sociale, infra*).

dell'economia, le legislazioni settoriali a protezione di particolari interessi, il diritto societario, il diritto del lavoro ecc.). Infatti, una volta che si sia riconosciuto il fatto che, se la CSR è un modello di governo esteso dell'impresa, allora essa entra nella sfera della discrezionalità degli amministratori e dei manager dell'impresa, ne segue che non può pretendere sostituirla con una disciplina esterna cogente, e quindi deve essere costituita da un insieme di principi, criteri, metodologie e strumenti attuativi in grado di guidare e dare forma a tale discrezionalità. Essa deve, in altri termini, bensì essere conforme a Standard riconoscibili, ma auto-imposta e quindi compatibile con il mantenimento della libertà decisionale e con la responsabilità (sociale) per tali decisioni. Un certo grado d'autoregolazione è perciò costitutivo della CSR.

Posto tutto questo, però, qui preme sottolineare un aspetto di particolare importanza: resta infatti in ogni modo di rilievo il ruolo attivo delle autorità pubbliche nel favorire la stessa autoregolazione, basata su standard e modelli di gestione che le imprese stesse dovrebbero adottare volontariamente. Il regolatore può operare come un promotore e un controllore di ultima istanza degli stessi processi autoregolazione. Esso può promuoverli utilizzando la *moral suasion*, nella quale è sempre implicita la minaccia di un intervento regolatorio di *extrema ratio*, e valutare non tanto la formulazione specialistica dei contenuti delle norme e degli standard di autoregolazione, quanto la loro effettiva corrispondenza a interessi collettivi e la qualità e la serietà della loro attuazione.

Il regolatore può anche incentivare e premiare la buona autoregolazione, purché non induca incentivi distorti, che pervertono le motivazioni e le caratteristiche di chi intraprende l'autoregolazione volontaria. Ad esempio, applicare forti gravami fiscali alle imprese in cambio della loro "dichiarazione" di CSR è un incentivo così forte e immediato da sostituire l'incentivo principale della ricerca della reputazione, e tale da attivare la ricerca di rendita via forme di *lobbying*, volte ad abbassare il livello qualitativo dell'autoregolazione, allo scopo di ammettere tutti i pretendenti a poter usufruire dei benefici fiscali. Analogamente, imporre la soddisfazione di standard di CSR come pre-condizione necessaria per partecipare a gare e appalti pubblici, in mancanza della quale vi sia esclusione, confligge con il principio della concorrenza. Di conseguenza spinge a ridimensionare le richieste degli standard di CSR al livello minimo accessibile a tutte le imprese che devono potersi candidare per rendere concorrenziali le gare e gli appalti. Tutto ciò svuota il valore di segnalazione della conformità, ne annulla il vantaggio reputazionale e quello motivazionale per i collaboratori dell'impresa.

Diverso è il caso se, invece, il regolatore pubblico opera in modo da aumentare i benefici reputazionali dell'autoregolazione, ad esempio considerando la soddisfazione degli standard come *una* componente del giudizio d'affidabilità che l'ente pubblico esprime sui suoi fornitori. In tal caso la probabilità addizionale di successo nella gara può spingere le imprese, la cui forma di gestione è già prossima a quella prevista dai modelli di CSR (e che hanno i requisiti sostanziali per poterne trarre benefici reputazionali), a sobbarcarsi il costo marginale della loro completa adozione e certificazione, in tal modo inducendole a "separarsi" da quelle per le quali una condotta non in linea con la CSR implicherebbe un costo eccessivo del processo che le conduce a un'effettiva certificazione – "eccessivo" almeno se considerato in vista del mero aumento marginale della probabilità di successo in un appalto. In tal caso, con un incentivo debole, si attiva un virtuoso processo di auto-selezione. Inoltre, assai utile può essere l'azione del regolatore pubblico, se offre sostegno alle iniziative private di

autoregolazione, con azioni volte a ridurre i costi dell'attività di verifica indipendente e certificazione (non eliminando tuttavia l'investimento organizzativo, che è richiesto dalla decisione di conformarsi, e che segnala *l'impegno* dell'impresa), oppure a dare supporto alla divulgazione dei risultati delle verifiche indipendenti e delle comunicazioni dei *rating* che offrono alle imprese vantaggi di reputazione legati alla conformità ai criteri di CSR.

6. Prospettive della CSR

In principio di questa introduzione abbiamo rilevato l'esistenza di un movimento in direzione dell'adozione di sistemi di gestione per la responsabilità sociale delle imprese e della loro standardizzazione, e in questo volume ne esaminiamo le principali ragioni teoriche, le soluzioni tecniche e le stesse possibilità di applicazione. Si va per altro diffondendo l'idea che forme di verifica di terza parte e di certificazione indipendente possano rafforzare il beneficio reputazionale che l'impresa trae dall'adozione di un profilo di responsabilità etica e sociale (il caso della certificazione *SA8000* è solo il primo, ma rapidamente se ne affermeranno altre per effetto di iniziative della società civile o degli enti normatori nazionali e internazionali). Abbiamo poco sopra, parlando delle definizioni di CSR, ricordato il rapporto tra regolazione e autoregolazione, che si riflette anche nel ruolo che le istituzioni europee internazionali hanno fino ad ora svolto nella promozione dei modelli e degli standard di CSR. In questo paragrafo si tenta di allungare lo sguardo sui prossimi passi nello sviluppo della CSR. Cosa manca, infatti, al successo di questo processo? Detto in una parola, mancano le istituzioni della società civile che siano in grado di dare il risalto necessario al profilo di responsabilità delle imprese, esprimendo giudizi di conformità basati in modo competente sugli standard e assicurando l'indipendenza, la credibilità e l'autorevolezza del giudizio. E' prevedibile che il prossimo passo della CSR sarà dunque la costituzione degli istituti e delle forme organizzate della società civile (penso a vero e proprie *agenzie della CSR* intese non come enti amministrativi pubblici, ma soggetti non profit, basati su un'ampia costituzione multi-stakeholder, e supportati ma *non* governanti dal regolatore pubblico), in grado di promuovere il dialogo sociale multi-stakeholder allo scopo di (i) creare un'ampia accettazione attorno alla formulazione degli standard, (ii) promuovere la verifica indipendente della conformità agli standard, mediante apposite metodologie di monitoraggio e di certificazione, anch'esse condivise a livello sociale.

Infatti se ciascuna impresa avesse il proprio modello di gestione per la CSR o tale modello restasse implicito, ogni possibilità di fare valutazioni comparative sarebbe vanificata. Dunque occorre la convergenza verso standard ampiamente condivisi e accettati, non solo dalle imprese ma dagli stakeholder, in modo che dall'osservanza a tali criteri possa venire il premio o la sanzione reputazionale per le imprese. Un problema permarrà però anche in presenza di uno standard accettato. Il problema è ancora una volta la fragilità del meccanismo reputazionale. Gli stakeholder possono non avere l'informazione necessaria o dei termini di riferimento necessari per giudicare i comportamenti pratici e le comunicazioni dell'impresa. In mancanza di un soggetto specialistico che abbia la capacità di raccogliere, verificare, giudicare e trasmettere l'informazione in forma riassuntiva, coprendo il *gap* informativo tra imprese e stakeholder, il meccanismo endogeno della reputazione può essere troppo lento e imperfetto. In tale contesto non si può escludere che nel breve periodo la reputazione non ricada su chi osserva effettivamente criteri di CSR. Se però il meccanismo

reputazionale fosse molto imperfetto (cioè i giudizi si rivelassero spesso errati) l'intero impianto della CSR perderebbe credibilità.

Il punto è dunque quale organizzazione o istituzione sociale possa svolgere questo compito. E' chiaro, infatti, che un soggetto che svolga questa funzione informativa verso gli stakeholder corre tipicamente il rischio di colludere con coloro che dovrebbe contribuire a monitorare e verificare. Occorre perciò un'istituzione sociale che abbia nel suo stesso disegno gli incentivi che prevengano la tendenza a colludere e impediscano l'insorgere di conflitti di interesse particolarmente insidiosi in quest'ambito, data la natura *soft* dell'informazione. Ne discendono due condizioni essenziali:

a) *Natura multi-stakeholder*. La composizione multi-stakeholder è funzionale affinché si raggiunga un ampio consenso sugli standard di riferimento entro i quali si muove l'autoregolamentazione delle varie imprese. Il vero problema però è evitare la cattura da parte di alcun interesse particolare. Ciò tipicamente può essere evitato se si realizzano virtuosi *checks and balances* tra molteplici interessi tanto nella definizione degli standard quanto nel controllo sulla verifica indipendente.

b) *Indipendenza*, la composizione multi-stakeholder di per sé non sarebbe sufficiente qualora tali istituti si traducessero in una sede di costante negoziazione e contrattazione, nella quale si manifesterebbe di volta in volta il potere negoziale della componente più forte. Ciò che occorre è anche un'adeguata autonomia delle strutture tecnico-scientifiche, in grado di proteggere l'indipendenza, l'imparzialità e la competenza di giudizio.

Alla luce delle considerazioni suddette, sembra di poter suggerire un disegno istituzionale e organizzativo tale per cui l'entità di cui stiamo parlando abbia natura di ente non profit, così da non essere orientato da motivazioni di lucro, e non soggiacere al controllo politico, articolato al suo interno in un organo di rappresentanza dei molteplici parti interessate,⁹ con poteri di indirizzo e di programmazione, ma non di controllo sulle decisioni relative ai criteri tecnici del monitoraggio e alla valutazione di casi particolari di conformità, e in un organo scientifico e di garanzia, con una composizione selezionata in base a criteri di pura competenza, autorevolezza e rigorosa assenza di conflitto di interessi potenziali, da cui dipenda uno staff tecnico protetto da interferenze, e che potrebbe essere assicurato dalla collaborazione con le Università. Tale ente dovrebbe avere una competenza territoriale di dimensione ragionevolmente definita, in modo da non rendere illusorie le funzioni di monitoraggio e al contempo renderlo abbastanza autorevole nei confronti dei soggetti con cui deve interloquire. La forma giuridica della fondazione sarebbe forse la più adeguata allo scopo, grazie alla forma di governo monocratica, che sottrarrebbe l'ente ad una dinamica di conflitto tra

⁹ A titolo esemplificativo si può immaginare che le rappresentanze delle parti interessate dovrebbe essere costituita da imprese e associazioni di imprese che abbiano svolto una funzione di leadership nello sviluppo e sperimentazione degli standard; gruppi professionali che abbiano contribuito allo sviluppo degli standard ma che non siano poi direttamente impegnati nell'attività di consulenza o di verifica; gli enti di normazione e di accreditamento nel campo della qualità associazioni di rappresentanza degli stakeholder: consumatori (specialmente le associazioni del consumo etico), sindacati dei lavoratori, associazioni professionali di manager, associazioni di ambientalisti, enti non profit, associazioni rappresentanti la finanza etica; le università, altre istituzioni in rappresentanza di interessi pubblici o largamente diffusi, che in aggiunta potrebbero assolvere la funzione di "soci sostenitori" in virtù della mancanza di interessi coinvolti in conflitto (Regioni, enti locali, fondazioni *grand-making*, Ministeri, UE)

rappresentanze di interessi troppo accentuata (come accadrebbe per un'associazione molto composita), il cui rischio di autoreferenzialità può comunque essere ridotto dall'allocazione di poteri a vari organi di rappresentanza che aumentino la democraticità dell'ente. Come è naturale la domanda ultima in questi casi è “*quis custodiet ipsos custodes?*” e cioè cosa garantisca che ai vertici siedano veri “custodi” del delicato equilibrio che abbiamo suggerito. Sarebbe bene perciò che tali enti o fondazioni nascessero per iniziativa degli “attivisti” della CSR, cioè di coloro che ne interpretano la missione come un commitment ideale, e che possano trarre sostegno da soggetti senza interessi in conflitto (si torni a tale proposito a vedere quanto affermato in chiusura della sez. , sull'importanza delle preferenze ideali negli enti non profit e sul ruolo degli enti pubblici di regolazione nel favorire l'autoregolazione della CSR)

Un ente avente questo disegno, potrebbe assolvere alle seguenti funzioni:

- possedere gli standard di CSR e le loro metodologie di attuazione, rivedere e aggiornare le stesse in una logica di miglioramento continuo, promuovere la discussione per una progressiva accettazione degli standard di responsabilità sociale tra le normative volontarie ;
- promuovere, con l'informazione e la formazione, l'adesione delle imprese agli standard e la loro sperimentazione sul campo;
- concordare con gli enti di accreditamento i criteri in base ai quali i verificatori svolgeranno attività di ispezione su tale materia e quindi stabilire i protocolli in base ai quali saranno accreditati gli istituti di certificazione e di ispezione di terza parte;
- mantenere (specie in una prima fase), una forte sorveglianza diretta sulle modalità con le quali opereranno gli istituti di ispezione, delegati a rilasciare le dichiarazioni di conformità agli standard di CSR;
- svolgere indagini e monitoraggio sul profilo di responsabilità della generalità delle imprese e offrire al pubblico le informazioni necessarie a formarsi un giudizio, e in particolare agli operatori della finanza etica, ai consumatori ecc.

In conclusione, il dialogo sociale multi-stakeholder sulla CSR non può che essere facilitato dalla costituzione di istituti della società civile, intesi come luoghi dotati di competenza, autorità morale e indipendenza, e al contempo considerati affidabili e rappresentativi dai diversi interessi in gioco, così da promuovere il consenso e da garantire l'affidabilità delle certificazioni e delle dichiarazioni di responsabilità sociale dalle imprese. Ne risulterebbe inoltre un potenziamento dei corpi intermedi della società, che costituiscono la trama di una moderna democrazia economica.

7. Una guida alla lettura

Nonostante l'apparente frammentazione dei contributi, la struttura del volume qui presentato propone un approccio organico alla materia. Anche se ovviamente le opinioni tra gli autori possono non essere del tutto coincidenti, essi sono largamente simpatetici in un modo o nell'altro nei confronti della CSR e della sua interpretazione come modello di governo e gestione strategica dell'impresa, o quanto meno interessati a vagliarne le possibilità di sviluppo e attuazione nei vari campi e nelle diverse prospettive disciplinari. In questa sezione dell'introduzione cercherò di offrire al lettore

una “mappa per orientarsi”, illustrando quale logica presiede alla successione delle parti e dei capitoli.

La *parte prima* cerca di rispondere al quesito: “Da dove sorge la domanda di CSR?” Si comincia perciò con lo scenario globale dal quale emerge prepotentemente il problema della sostenibilità dello sviluppo. Alessandro Vercelli tratta il tema della sostenibilità in modo integrato, considerando cioè sia l’aspetto ecologico (il crescente degrado ambientale dovuto allo sviluppo) sia quello sociale (crescenti disuguaglianze e permanere di sacche di povertà assoluta). La globalizzazione è un processo di integrazione economica accelerato, le cui conseguenze si riflettono sul problema della sostenibilità dello sviluppo. Leonardo Becchetti lo analizza nei suoi dati e aspetti contraddittori, mettendone in luce l’impatto sulla instabilità e l’evoluzione dei sistemi di welfare sia dei paesi sviluppati che nei paesi in via di sviluppo, di fronte al quale le ricette tradizionali (via mercato o via intervento pubblico) all’economia del benessere sembrano fallire. Ciò apre la strada alla CSR come “movimento dal basso” che, attraverso il cambiamento delle preferenze dei consumatori e degli investitori, porta ad incorporare nel comportamento dei soggetti privati alcune preoccupazioni di benessere sociale a livello globale (quale il commercio equo e solidale il consumo responsabile ecc). Infine la CSR non costituisce un movimento ugualmente recepito in ogni contesto, e piuttosto ha effetti differenziati secondo il modello di capitalismo. Antonio Chiesi ne definisce tre, caratterizzandoli opportunamente come capitalismo *market driven*, capitalismo *renano* e capitalismo *autoritario* (asiatico), considerando quale sia più congeniale all’affermarsi della CSR.

Nella *parte seconda* si affronta la questione centrale, se cioè con CSR si possa designare un modello di impresa, oppure solo un atteggiamento o un’aspirazione forse rivolta impropriamente all’impresa. La risposta è sicuramente affermativa per la prima ipotesi. In effetti, partendo da diversi punti di vista e attraverso i diversi linguaggi scientifici che studiano l’impresa, viene definito il modello d’impresa socialmente responsabile, come suggerito dalla nostra definizione interdisciplinare di CSR data nella sezione 4 di quest’introduzione. In primo luogo, Lorenzo Sacconi dimostra come l’idea di CSR, intesa come un modello di governo multi-stakeholder, vada intesa come il risultato di una critica dall’interno della moderna teoria neo-istituzionalista dell’impresa, basata sul riconoscimento che l’impresa è una squadra d’apportatori di investimenti idiosincratici, tutti protetti imperfettamente da contratti incompleti e sottoposti al rischio di abuso d’autorità della parte in possesso del diritto di prendere le decisioni residuali. Quindi, nell’articolo successivo, Sacconi propone e argomenta la definizione più sopra riportata di “CSR come governance allargata” e la difende dal punto di vista di una teoria normativa dell’impresa basata sull’idea di contratto sociale tra stakeholder, formulata nel linguaggio della teoria dei giochi di contrattazione, e adatta sia a derivarne univocamente la funzione-obiettivo, sia a spiegarne l’insorgenza attraverso un contratto sociale in due passi, il primo dei quali risolve il problema dei costi di contrattazione incompleta, mentre il secondo risolve quello della scelta della struttura proprietaria e di controllo. Quindi Carlo Borzaga discute un modello di impresa, l’impresa sociale, che racchiude i diversi tipi di impresa cooperativa e non profit di tipo produttivo (nel settore dei servizi di welfare in prevalenza), e che sembra un naturale candidato a soddisfare le richieste della CSR come governance allargata. Tale modello d’impresa rivela le sue peculiari proprietà dal punto di vista della finalità sociale e delle

forme di incentivo che riesce a suscitare, ma non toglie che la CSR debba ricevere anche nell'impresa sociale una cura specifica.

Passando ai modelli giuridici d'impresa, Francesco Denozza nel suo primo articolo colloca la CSR al centro della discussione sull'interesse sociale dell'impresa, cioè della discussione sulle finalità che gli amministratori devono perseguire nell'ambito del loro legittimo ambito di discrezionalità, e prende in considerazione i vari casi in cui ciò possono configurare obiettivi in parte configgenti con l'interesse degli azionisti. Nell'articolo successivo Denozza considera il problema del bilanciamento degli interessi e della protezione degli investitori Vs. altri stakeholder, dal punto di vista della teoria della *corporate governance*. Pur tenendo in dovuta considerazione il centrale problema della discrezionalità dei manager, che si accrescerebbe con la complessità degli interessi e degli obiettivi da perseguire, argomenta a favore dell'inevitabilità del bilanciamento, a causa dei limiti della protezione offerta agli interessi degli stakeholder dai contratti incompleti. La rete come forma di governo delle transazioni, alternativa alla gerarchia, e incentrata sul coordinamento tra imprese e tra imprese e loro stakeholder, è indagata da Fabrizio Cafaggi e Paola Iamiceli nell'ultimo saggio giuridico di questa parte, mettendo in luce come la regolazione e l'autoregolazione sulle materie attinenti alla CSR sia un tratto distintivo delle reti.

Il contributo delle discipline manageriali si concentra sulla *stakeholder theory* come approccio al management strategico in particolare. Essa viene ricostruita da Helen Alford, con riferimento alle origini del concetto, ai contributi di Freeman e della sua scuola, alle definizioni di tipo descrittivo, strategico e normativo date da Donaldson e Preston e oltre. Dell'approccio degli stakeholder si valutano qui pregi e limiti. Quindi Vittorio Coda sostiene che la CSR debba essere vista come una concezione di impresa nella quale i criteri etici e sociali, e l'approccio degli stakeholder, non sono considerati come un vincolo esterno all'obiettivo di profitto indipendentemente definito, ma come parte della definizione della funzione-obiettivo dell'impresa stessa. Solo a queste condizioni, cioè di integrare in modo essenziale l'idea di CSR nelle finalità strategiche dell'impresa, l'attenzione alla responsabilità sociale può evitare di cadere nelle superficialità che purtroppo spesso si riscontrano. Infine, Mario Masini sottolinea che, mentre la banca è a tutti gli effetti un'impresa, la dimensione sociale della banca né è un tratto costitutivo, sia per il fatto di offrire servizi nel risparmio e nel credito, che sono un mezzo necessario per i progetti e i piani di vita personali e imprenditoriali degli individui, sia per la pervasività e molteplicità degli stakeholder coinvolti sia direttamente che indirettamente dalle attività delle banche. In tal modo si potrebbe concludere che se la CSR è un modello allargato di governo dell'impresa, allora tale modello è tanto più valido per la banca.

La *parte terza* si interroga su *quale* tipo di responsabilità sia la responsabilità sociale dell'impresa, in relazione alle molteplici nozioni di responsabilità (morale, penale, civilistica, amministrativa, contabile, politica) e alla particolare concezione che di responsabilità offre il termine di "*accountability*" (rendere conto). In primo luogo Sacconi discute la CSR come contenuto della responsabilità *morale* nell'impresa, partendo da una definizione di responsabilità morale che si distingue dalla responsabilità giuridica essenzialmente in base al meccanismo che fa valere le norme cui è associata (il che non esclude che lo stesso contenuto normativo di CSR possa essere oggetto oltre che di norme sociali, anche di norme fatte valere per via giuridica). Cafaggi nell'articolo successivo affronta il problema della relazione tra responsabilità

sociale e responsabilità giuridica, sostenendo la distinzione tra i due concetti basata sulla distinzione tra norme sociali e norme giuridiche, e tuttavia affermando l'esistenza di una non concorrenzialità, bensì della complementarità tra le due. Le ragioni sono sia la supplenza dell'una sull'altra, sia più strutturali, e relative alla possibilità di cooperare nel raggiungere fini correlati con strumenti diversi ma complementari, in modo più rispettoso della complessità delle situazioni e dei comportamenti che si intendono disciplinare, incentivare o disincentivare.

Infine, negli articoli seguenti di questa parte si danno due diverse spiegazioni e interpretazioni del termine *accountability*. Alberto Martinelli lo discute in una prospettiva di scienza politica, in relazione al problema dell'obbligo dei rappresentanti di rendere conto di fronte ai cittadini che riconoscono autorità al governo nei sistemi democratici. Si vedono quindi le analogie con il problema dell'autorità manageriale e dell'obbligo di "rendere conto" nelle imprese nei confronti di molteplici stakeholder e le tensioni sussistenti tra *accountability* e altri sensi del concetto di responsabilità. Gianfranco Rusconi presenta poi i principi di *accountability* secondo il punto di vista della disciplina contabile e analizza l'evoluzione del concetto stesso di "rendere i conti" nel passaggio delle pratiche contabili dalla dimensione economico-finanziaria del bilancio d'esercizio, al più ampio insieme di dimensioni e tematiche proprio della rendicontazione sociale.

La *parte quarta* affronta problemi del seguente tipo: se la CSR è la responsabilità nei confronti degli stakeholder, quali pretese degli stakeholder costituiscono diritti cui corrispondono doveri fiduciari dell'impresa? Posto che tali pretese possono essere in conflitto reciproco da quale criterio è possibile dedurre un bilanciamento accettabile tra loro? Da quale criterio possiamo perciò dedurre i doveri fiduciari che l'impresa ha verso gli stakeholder stessi? In sostanza, per dare un contenuto normativo al modello di impresa socialmente responsabile (e alla responsabilità morale di chi la gestisce) dobbiamo cercare di giustificare, cioè derivare da qualche modello normativo, i doveri fiduciari o, detto altrimenti, le responsabilità che essa ha verso gli stakeholder. Questo invoca l'etica, ovvero criteri imparziali di giustizia ed equità, accettabili da qualunque stakeholder, contro i quali, almeno in una prospettiva consapevolmente morale, nessuno possa avanzare un disaccordo fondamentale. Il primo articolo di questa parte (Sacconi) è una rassegna delle fonti filosofiche e teoriche e dei principali sviluppi della *Business Ethics*, cioè di quella parte dell'etica applicata in cui trovano sistematicamente applicazione i metodi e le teorie normative dell'etica filosofica, con riferimento alle pratiche e alle istituzioni dell'economia. La teoria normativa degli stakeholder è oggetto dell'articolo successivo (Sacconi), in cui sulla base della distinzione tra vari usi del termine (descrittivo, strategico, normativo, manageriale), si valutano i vari tentativi di sviluppare una teoria etico-normativa degli stakeholder di taglio kantiano, libertario e contrattualista, e insieme di tentativi che la *Business Ethics* ha proposto di fare a meno della nozione di stakeholder in un approccio comunitario di stampo neo-aristotelico. Il saggio offre una rassegna critica, che pone in luce le *defaillance* delle teorie più diffuse, e ne rileva la sostanziale incapacità di porre al centro della teoria normativa degli stakeholder lo studio della forma istituzionale di governance dell'impresa. Nell'articolo successivo di Sacconi si propone una risposta al suddetto problema, suggerendo un approccio contrattualista di etica economica, alternativo a quelli esistenti, basato sull'idea di contratto costituzionale dell'impresa e sulla conseguente applicazione della teoria della giustizia distributiva, in un approccio contrattualista, sviluppata per il caso

dell'impresa. Questo articolo prosegue l'applicazione dei giochi di contrattazione allo studio del contratto costituzionale dell'impresa (in un mondo di incompletezza contrattuale), e dimostra che l'esito della procedura del contratto costituzionale ha precisi significati etici dal punto di vista dell'imparzialità e della soddisfazione di intuizioni di giustizia.

Se fino a qui l'etica applicata all'impresa è stata vista in prospettiva analitica, nell'articolo di Helen Alford se ne fa invece una disamina storica e genetica, cercando di identificare il contributo dato anche indirettamente allo sviluppo delle idee sulla CSR dal pensiero sociale cristiano europeo, con ciò intendendo sia la dottrina sociale della Chiesa Cattolica, sia il pensiero delle chiese cristiane protestanti. Stefano Zamagni, concludendo questa parte, discute in modo sistematico le principali obiezioni che sono state mosse alla CSR da critici sostenitori del punto di vista ortodosso in economia, ma anche dai detrattori dell'importanza delle norme etiche e dell'autoregolazione ai fini della disciplina dei comportamenti economici. Zamagni controargomenta a ciascuna delle obiezioni in modo convincente, mostrando come alla luce della più recente analisi economica nessuna di esse possa essere accettata. Il saggio termina con un ampliamento della visione di etica economica dal contrattualismo all'etica delle virtù civili, vista come una risposta alla domanda circa le ragioni e le motivazioni etiche individuali che possono spingere a dare attuazione al modello d'impresa socialmente responsabile.

Una volta che abbiamo definito un modello d'impresa socialmente responsabile, ne abbiamo identificato l'obiettivo e gli interessi protetti, nonché i doveri fiduciari correlati, e una volta che esso è stato giustificato alla luce di criteri dell'etica economica, dobbiamo ora domandarci come tale modello normativo possa essere attuato. Il problema dell'attuazione ha però molti aspetti. Nel caso della CSR, che per la definizione prevalente è considerata un insieme di obblighi etici che possono essere in gran parte fatti valere per via di autoregolazione, sono di particolare importanza gli incentivi e le motivazioni endogene degli individui e delle organizzazioni. La stessa messa in atto delle norme giuridiche, per altro, non può mai prescindere dal consenso spontaneo, dagli incentivi e dalle motivazioni endogene che spingono ad esprimere effettivamente tale consenso, ed essere solamente basata sulla minaccia della sanzione.

Così la *parte quinta* si domanda quali incentivi e motivazioni endogene agli agenti economici (individuali o organizzati) li spingano a dare attuazione alla CSR. Nel primo articolo di questa parte Sacconi propone una teoria dell'autoregolazione della CSR intesa come auto-imposizione di norme e standard espliciti di *governance* e di gestione strategica, condivisi attraverso la discussione pubblica tra i diversi stakeholder delle imprese, ma fatto valere attraverso le decisioni autonome e i meccanismi organizzativi interni dell'impresa. La regolazione via norme e standard espliciti è proposta come procedura decisionale, implicata razionalità limitata e governo della vaghezza, in grado di mettere in atto il meccanismo di premio e sanzione di tipo reputazionale, grazie al ruolo cognitivo e al ruolo motivazionale delle norme stesse. Il primo è basato sulla funzione di *gap filling* svolto da principi e procedure precauzionali rispetto ai "vuoti cognitivi" generati dall'incompletezza contrattuale. Il secondo è visto attraverso l'ipotesi di motivazioni conformiste e reciprocanti degli stakeholder, che plasmano le loro preferenze, in modo da impedire l'acquiescenza verso comportamenti opportunisti sofisticati dell'impresa.

Nel suo articolo di questa parte Alessandro Vercelli illustra la relazione tra sostenibilità dello sviluppo e impresa sostenibile, illustrando una possibile fondazione microeconomica (nel comportamento d'impresa) del concetto macroeconomico di sostenibilità. Molteplici forme d'autoregolazione etica della CSR sono citate per dimostrare la possibilità di riconciliare gli interessi degli stakeholder con gli obiettivi degli azionisti se considerati in un'ottica di medio-lungo periodo, cioè nel senso dell'autointeresse illuminato degli stessi shareholder (come illustrato dagli indici "etici" di redditività degli investimenti finanziari in aziende che soddisfano desiderata di responsabilità sociale). In questo saggio sono discusse inoltre con particolare puntualità, le critiche di "sinistra" e di "destra" alla CSR, cioè quelle di quanti ritengono inefficace la *soft law* e dall'altra le critiche di quanti ritengono che includere interessi molteplici nella funzione-obiettivo dell'impresa aumenterebbe eccessivamente la discrezionalità manageriale. In particolare s'illustra come massimizzare il valore finanziario totale degli *asset* dell'impresa nel medio-lungo periodo ponga in ogni modo problemi di bilanciamento (intertemporale e intergenerazionale) tra elementi delle stesse categorie, i quali sono, di fatto, stakeholder distinti, e quindi pongono problemi logicamente identici a quelli di bilanciamento tra gli interessi di diversi stakeholder in ciascun periodo. Anche il saggio di Mario Molteni verte su un approccio analogo, consistente nella possibilità di dimostrare il legame tra l'attuazione di modelli e standard di CSR e la convenienza economico-finanziaria di medio-lungo periodo per l'impresa e per gli investitori. Gli approcci considerati qui sono due: quello più direttamente legato alla performance dei fondi di investimento socialmente responsabile e quello più generale della performance economica di quelle imprese che adottano profili di CSR.

Cambia abbastanza il quadro, invece, quando gli incentivi all'attuazione della CSR non sono cercati nel tradizionale modello dell'agire economico auto-interessato, ma in una maggiore complessità delle motivazioni economiche individuali. Nel loro articolo Luigino Bruni e Marco Faillo rendono conto dell'evoluzione recente della teoria microeconomica *behaviorista* per ciò che riguarda il concetto di benessere a livello collettivo o individuale, illustrando la recente ripresa d'interesse per il tema della *happiness* (felicità), sia in contrasto con la riduzione della misura di benessere al reddito, sia in relazione col riconoscimento del valore intrinseco delle relazioni interpersonali e sociali. Questo articolo inoltre mette a disposizione del lettore un'accurata rassegna degli studi, sostenuti da un'ampia messe di risultati sperimentali di laboratorio, sulla complessità delle motivazioni economiche degli agenti individuali, nelle quali trovano posto preferenze sociali, ad esempio avverse alla disuguaglianza relativa, aspettative normative e preferenze sensibili alla reciproca conformità a principi d'equità. E' facendo riferimento a questa letteratura che può trovare spiegazione l'attivismo degli stakeholder dell'impresa. I due articoli di Chiesi in questa parte rafforzano, da una prospettiva sociologica, l'indagine sulle convenienze della CSR dal punto di vista degli incentivi e delle motivazioni endogene. Chiarendo la relazione tra i meccanismi di costruzione dell'identità individuale, collettiva e d'impresa, Chiesi illustra che la creazione di un'identità d'impresa basata sulla CSR genera meccanismi di identificazione con la cultura d'impresa da parte degli stakeholder interni e degli stessi stakeholder esterni. Al contempo il capitale sociale, cioè la rete di relazioni di fiducia che circondano l'impresa, è aumentato da forme di governo e politiche aziendali ispirate alla CSR.

La *parte sesta* si pone più specificamente la domanda circa quali norme giuridiche possano fare valere la CSR e quale relazione vi sia tra l'autoregolazione della CSR e le varie aree del diritto. La parte è introdotta dalla discussione sulla possibilità del diritto azionario italiano di accogliere in tutto o in parte le richieste della CSR, intesa come modello di "governance allargata". Renzo Costi distingue due accezioni di questa tesi (quella istituzionalista "tradizionale" e comunitaria e quella contrattualista e neo-istituzionalista, l'unica per altro difesa in questo volume), prendendo in esame anche i loro fondamenti nelle varie teorie dell'etica pubblica, e mostra che mentre per la prima (quella comunitaria) esisterebbero profili d'incompatibilità con il diritto azionario esistente, per la seconda sarebbe invece possibile trovare una varietà di possibili forme d'attuazione, pur nell'ambito delle formulazioni attuali del diritto societario le quali, secondo l'autore, prevedono l'inderogabilità del criterio che la società per azioni persegua il lucro dei soci. Questa analisi è completata, in due brevi articoli, da Alessandra Stabilini con una ricognizione relativa alla protezione degli interessi degli stakeholder in diversi modelli di *corporate governance* a livello internazionale, distinguendo l'analisi sulla tutela delle minoranze e quindi dei proprietari che non sono in grado di esercitare veramente il controllo, dalla considerazione della tutela sugli stakeholder esterni alla compagine societaria. Cafaggi e Iamiceli in questa parte illustrano, con riferimento alla CSR, la tesi complementarietà tra "ordinamenti privati" e regolamentazione pubblica dell'economia, e presentano la relazione tra norme di autoregolazione della CSR e i vari settori della legislazione a protezione di speciali diritti di stakeholder in materia di diritto dell'ambiente, diritto dei consumatori, tutela della sicurezza, della salute e promozione della partecipazione dei lavoratori ecc. L'aspetto saliente è che il funzionamento dell'intero sistema, anche quando istituisca diritti giuridici degli stakeholder che l'impresa deve rispettare, sembra richiedere che l'*enforcement* di questi diritti sia affidato in parte a meccanismi privatistici di soluzione delle controversie e a forme di autoregolazione delle imprese, che portano all'*ibridazione* della protezione giuridica dei diritti con forme auto-regolatorie della responsabilità sociale. Un'altra esemplificazione di questo punto è svolta sempre da Cafaggi e Iamiceli nel successivo articolo sulle reti di regolamentazione della CSR, in cui si mostra come da iniziative della società civile, comprendenti associazioni private, imprese, enti non profit ed università, nascano reti il cui scopo è promuovere ma anche fare valere attraverso forme di certificazione e verifica, gli standard di CSR.

Donata Gottardi a questo punto del volume approfondisce la relazione tra CSR ed evoluzione del diritto del lavoro nazionale ed europeo. In questo campo è evidente la preoccupazione che l'approccio volontario alla CSR, data la naturale contiguità del tema con l'oggetto del diritto del lavoro, possa apparire come una subdola de-regolazione della relazione tra impresa e lavoro. Gottardi argomenta invece che la CSR è volontaria poiché si occupa di fare valere, in forme diverse dall'*hard law*, altri e superiori diritti dei lavoratori a riguardo della gestione dell'impresa (si pensino i problemi relativi alla globalizzazione, alle delocalizzazioni, a certi aspetti della discriminazione dell'organizzazione del lavoro), che vanno di là di ciò che può essere disposto in modo inderogabile dal diritto del lavoro, purché – questo è il punto irrinunciabile - ciò non significhi abbandonare i punti basilari del modello giuridico di difesa dei diritti fondamentali.

Particolarmente rilevante per la relazione tra disciplina giuridica e forme dell'autoregolamentazione è il saggio di Maurizio Pontani e Mario Zanchetti, ove si

illustra l'evoluzione della nozione di responsabilità delle persone giuridiche (si veda il decreto legislativo 231/2001) a seguito della ricezione delle normative OCSE a loro volta ispirate alle *sentencing guidelines* statunitensi. In questo caso la responsabilità amministrativa, con finalità di repressione e prevenzione di reati penali commessi dai manager con la complicità potenziale dell'impresa, è fatta valere attraverso discipline premiali che consentono di ridurre le sanzioni pecuniarie e amministrative a carico delle imprese, qualora esse dimostrino di aver messo in atto modelli organizzativi in grado di prevenire e scoraggiare azioni illecite di singoli manager o dirigenti che potrebbero essere vantaggiosi per l'impresa. La logica economica di tale disciplina premiale è analizzata, nonché le possibili obiezioni dal punto di vista della teoria della deterrenza ottima e le alternative forme della responsabilità giuridica ad essa associabili. A conclusione di questa parte Elisa Morgera e Alexandra Gatto offrono una presentazione sistematica del contributo delle organizzazioni internazionali e del diritto umanitario internazionale allo sviluppo della CSR. La prima parte dell'articolo ripercorre lo sviluppo e il contesto storico-politico delle iniziative internazionali secondo le organizzazioni e le istituzioni che si sono attivate sul tema, sia a livello globale che a livello regionale. La seconda parte si concentra invece sul contenuto degli standard internazionali di CSR, secondo un approccio tematico che approfondisce specificatamente le problematiche di protezione dell'ambiente, dei diritti umani e dei lavoratori, e della lotta alla corruzione.

Lo studio dell'attuazione della CSR non può tuttavia essere svolto solo in termini di meccanismi economici e giuridici astratti. La *parte settima* perciò conduce un'indagine critica sui problemi e le aree d'applicazione. Gli ambiti elencati seguono la logica delle relazioni tra impresa e stakeholder. Così Lorenzo Bordogna e Luca Solari si concentrano sulle pratiche di CSR riguardo allo stakeholder "lavoratore". Il primo si focalizza sulla dimensione dell'evoluzione delle forme della contrattazione e delle relazioni industriali per effetto dell'affermarsi del metodo del "dialogo sociale" sui temi della CSR, dimensione in cui la rappresentanza sindacale dei lavoratori viene a figurare tra gli stakeholder dell'impresa. Ciò pone in questione sia il rischio che le imprese tendano a disconoscere i sindacati come interlocutore per la CSR, sia la tendenza dei sindacati a contrattualizzare la CSR alla stregua d'altri oggetti del relazioni industriali, dimenticando per altro la natura della CSR come modello di governo d'impresa (cioè in sé "residuante" rispetto a ciò che può essere contrattato), sia la natura multi-stakeholder del dialogo sociale sulla CSR (aspetto cui non va per altro disgiunta la domanda sulla effettiva rappresentatività delle diverse organizzazioni che parlano a nome degli stakeholder). Il secondo si concentra sulla dimensione organizzativa del rapporto tra lavoratori e impresa, considerando la CSR sia sotto il riguardo del contratto psicologico tra le parti e delle politiche aziendali d'equo trattamento del personale, sia come richieste rivolte al lavoratore per adempiere alla responsabilità dell'impresa nei confronti dei suoi stakeholder esterni (clienti, fornitori, comunità ecc.). Ciò solleva interrogativi circa la possibilità di mobilitare le motivazioni non egoistiche dei lavoratori finché non si consideri la qualità di "persona", piuttosto che di mero mezzo per l'impresa, che dovrebbe essere riconosciuta a ogni lavoratore, e al contempo circa la tendenza a sottovalutare il conflitto fisiologico tra impresa e lavoratore nelle letture più "organicistiche" della finalità d'impresa.

Francesco Silva analizza nel suo articolo il punto di vista dello stakeholder "consumatore", illustrando l'intreccio a tale proposito tra le norme giuridiche, la

regolamentazione e le norme etiche. L'analisi dei successi e dei fallimenti della protezione del diritto della concorrenza e della regolamentazione delle *public utilities*, illustra che il contenuto principale della CSR in queste aree, in cui è in gioco un rilevante potere di mercato delle imprese, potrebbe essere costituito dalla norma etica interna del rispetto di queste stesse discipline. D'altra parte la protezione dei diritti dei consumatori in ambiti in cui la possibilità d'abuso nasce più dalle caratteristiche dell'informazione associata al bene e dalla conseguente natura della relazione contrattuale con il cliente, sembra invocare norme di *soft law* e d'autoregolazione più adatte ad indurre una condotta responsabile delle imprese per mezzo degli effetti sulla fiducia.

Lo stakeholder "investitore" figura in questa parte sotto il riguardo degli investitori "etici", ovvero che detengono preferenze ideali che li spingono ad investire i propri capitali sulla base di criteri che includono al loro interno i criteri di responsabilità sociale. Nel suo articolo Laura Viganò ricostruisce le motivazioni etiche degli investitori e dei depositanti e considera quindi le modalità secondo cui è stata organizzata la risposta a tale domanda, sia nelle forme della "finanza alternativa" che nei fondi di investimento responsabile delle banche commerciali. I problemi posti dalle condotte delle multinazionali nei paesi in via di sviluppo sono trattati da Umberto Musumeci, che li guarda dal punto di vista dei loro stakeholder in quei paesi (lavoratori in loco, comunità locali, impatto ambientale), e dal punto di vista delle *isssue* sollevate dalle ONG; in tal modo egli pone nelle varie aree i quesiti rilevanti affinché l'adozione di profili di CSR da parte delle imprese sia efficace e non ingannevole. L'articolo di Stefano Zamagni in questa parte considera invece il problema specifico della CSR delle organizzazioni non profit, cui abbiamo fatto cenno nella sez. 5 di questa introduzione, rilevando che, nonostante il vincolo sull'appropriazione degli utili, l'adozione di strumenti di gestione socialmente responsabile, e in particolare di rendicontazione e di comunicazione sociale con gli stakeholder, è indispensabile per le organizzazioni di terzo settore. Infine, passando allo stakeholder "comunità", Simona Piattoni fa nel suo articolo una disamina della letteratura di teoria delle scelte pubbliche sul *rent-seeking* (ricerca delle rendite) e sulle *lobbies* economiche organizzate per influire sulle decisioni pubbliche, illustrandone la logica, e analizza il diverso trattamento legislativo che alle *lobbies* è dato dagli ordinamenti statunitense e europeo

Teorie dell'impresa, contenuti e natura della CSR, norme, incentivi e motivazioni, ambiti d'attuazione sono tutti un necessario bagaglio di criteri, metodi e conoscenze, però la CSR, se è una teoria del governo e della gestione strategica, si deve tradurre in strumenti per gestire l'impresa che adotti la CSR come principio ispiratore. Per questo la *parte ottava* si pone la domanda: quali modelli, sistemi e strumenti di gestione interni possono essere adottati per dare attuazione alla CSR intesa come modello di governo dell'impresa? Il lettore esperto riconoscerà in questa parte l'ispirazione tratta dalle esperienze d'elaborazione a livello nazionale e internazionale di standard di gestione per la CSR, ovvero l'idea che non si tratti di una congerie di strumenti tecnici isolati, ma di un sistema per la gestione strategica dell'impresa, che al suo interno colloca strumenti particolari nell'ottica di rispondere ai problemi che si pongono in ciascun passo di un percorso logico, nel quale l'impresa è gestita in base all'assunzione di un'identità e d'impegni, che attua effettivamente attraverso la mobilitazione delle risorse interne e le attività operative, che è in grado di verificare internamente, di rivedere e comunicare all'esterno, e infine che è capace di rendere accertabili anche da osservatori esterni in

modo da garantire la credibilità dell'intero processo. L'idea di questo sistema generale è illustrata nell'articolo di Emma Baldin che apre questa parte. Poi i singoli passi, nella loro logica successione, sono illustrati dagli articoli successivi, in modo coerente non solo con la prospettiva di una "governance allargata", ma in larga parte anche con il modello contrattualista di etica degli affari sottostante e con le sue implicazioni per l'articolazione di ciascuno strumento di gestione.

Per quanto riguarda l'identità e la visione strategica generale dell'impresa, nonché le regole di condotta e le politiche, la mobilitazione delle risorse umane e il controllo sull'attuazione delle scelte e delle politiche aziendali, le fasi e gli strumenti trattati sono: *visione etica e valori d'impresa* (Emma Baldin e Lorenzo Sacconi), *Codice etico* (Simone de Colle e Lorenzo Sacconi), *training etico in azienda* (de Colle), *comitato etico interno ed ethics officer* (de Colle), *social audit interno* (Luciano Hinna). A questi poi si aggiungono i metodi di pianificazione strategica integrata tra obiettivi di business e rispetto delle aspettative degli stakeholder offerti dall'approccio della *balanced score card* (Laura Viganò) e i metodi di gestione del dialogo sociale e del coinvolgimento degli stakeholder sia a livello aziendale, in tutte le fasi del percorso e particolarmente nella realizzazione delle attività di rendicontazione, sia a livello territoriale e nazionale, - temi questi discussi nell'ultimo articolo di Antonio Chiesi.

Il sistema di gestione strategico, volto a garantire che l'intera conduzione dell'impresa sia coerente con il rispetto dei doveri fiduciari verso gli stakeholder, ha ovviamente un punto essenziale (una volta che la strategia e il controllo sulla sua attuazione siano realizzati) nella capacità di rendere conto dei comportamenti e dei risultati ottenuti di fronte agli stakeholder, alla luce degli impegni presi in sede di visione etica, valori, codice etico e politiche aziendali. Il volume dedica il giusto spazio al tema della "rendicontazione sociale" e del suo strumento attuativo - il bilancio sociale. I principi e i metodi del bilancio sociale in prospettiva generale sono illustrati da Francesco Vermiglio, con riferimento allo standard *GBS*. Se ne considerano poi le esperienze e le applicazioni in campi speciali, cioè diversi dal settore in relazione con il quale gli standard sono stati pensati, considerando le ragioni, l'esperienza e i problemi del bilancio sociale cooperativo (con un articolo di Mario Viviani, che consente di comprendere dal punto di vista delle motivazioni culturali interne un'esperienza per moti versi anticipatrice), nonché il bilancio di missione e di ricaduta sociale, adatti l'uno alle organizzazioni non profit, l'altro agli enti locali territoriali (Luciano Hinna). In questi articoli emerge in modo equilibrato sia l'esigenza di adattare e tendere conto delle specificità delle forme d'impresa e delle culture d'impresa diverse, sia la ragionevole tendenza alla standardizzazione che rende comparabili e valutabili i comportamenti e i risultati, e quindi in ultima istanza risponde alla domanda di colmare il *gap* informativo che intercorre tra impresa e stakeholder. L'ultimo passo di un sistema di gestione per la CSR è naturalmente costituito dalla verifica di terza parte indipendente, o più in generale ciò che nella letteratura internazionale si chiama la fase dell'*assurance*. Di questo problema è prima data una trattazione specifica in relazione alla revisione indipendente dei soli bilanci sociali, con un articolo di Luciano Hinna che presenta i temi aperti nella discussione. Nel loro articolo Giovanni Bogani e Emma Baldin presentano invece un approccio unificato al problema della "certificazione" della conformità dei sistemi di gestione per la CSR a standard e norme volontarie. In quest'articolo si vede cosa significhi inglobare nel sistema di gestione per la CSR sottosistemi volti alle pretese etiche legittime di singoli stakeholder. Infatti, si mostra

come diversi sistemi volti a temi specifici possano essere incorporati in un sistema unitario (ad esempio il sistema di gestione Q-RES) e come possa essere impostata con una metodologia comune la verifica indipendente di terza parte dell'insieme delle procedure, delle condotte pratiche e delle performance relative all'intero sistema di gestione per la CSR .

Infine, il volume presenta con l'aiuto di cinque articoli alcuni aspetti della finanza e del credito che hanno maggiore o specifica correlazione con il tema della CSR (il lettore dovrà fare attenzione a non pensare che la responsabilità sociale della banca coincida e si concluda con i problemi trattati in questa parte: in quanto impresa la banca ha, in un modo o nell'altro, tutte le problematiche, le dimensioni e le aree d'attuazione della CSR d'ogni altra impresa). In primo luogo, Vercelli illustra i principi dell'impiego degli intermediari finanziari a fini di promozione della sostenibilità dello sviluppo e la coerenza tra tali funzioni assolate dagli intermediari e l'idea di impresa sostenibile. Quindi Davide Dal Maso illustra il processo secondo cui avviene l'investimento socialmente responsabile attraverso l'analisi dei vari soggetti che intervengono nel suo corso: dalle scelte dell'investitore, alla gestione del fondo, ai criteri dei finanziamenti, fino alla ricerca degli emittenti, nonché il ruolo dell'azionariato come aspetto dell'attivismo degli stakeholder.

Nell'articolo successivo di Luisa Anderloni presenta una visione comparata delle esperienze di *social banking* a livello internazionale, attraverso l'evoluzione delle legislazioni nazionali volte a combattere la tendenza all'esclusione di fette consistenti della popolazione dall'accesso ai servizi bancari per effetto della gestione bancaria orientata al profitto. Laura Viganò nei due articoli successivi si concentra invece su forme di finanza "alternativa" considerando in prospettiva internazionale le forme d'organizzazione del *community investment* e della microfinanza volte ad offrire servizi bancari e credito alle comunità e ai settori della popolazione o a tipologie d'impresa di piccole dimensioni o non profit che difficilmente sono servite dalle banche commerciali, illustrando sia le esperienze dei paesi in via di sviluppo, sia quelle attive nei paesi sviluppati ove si sono affermate esperienze di "bancà etica", o di credito cooperativo, cui si vanno affiancando le iniziative delle banche commerciali volte a offrire tali servizi in condizioni di economicità.

In conclusione, il volume, muovendo dall'analisi di contesto, passando dalla definizione, la giustificazione etica e le condizioni economiche, sociali e giuridiche di attuazione, giunge fino agli strumenti gestionali di messa in pratica della CSR. A questa linea principale di lettura, il lettore potrà aggiungerne di nuove, che egli stesso scoperà per aree tematiche e con riferimento alle controversie sempre vive in questo campo.

Riferimenti

- Aoki M. (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT press, Cambridge Mass
- Arrow K. (1951) *Social Choice and Individual Values*, New York , Wiley, trad it. Etas libri, Milano 1977.
- Blair M. (2002), *Post Enron Reflections on Comparative Corporate Governance*, Georgetown University Law Centre, Working paper series in Business, Economics and Regulatory Law,, n. 316663

- Blair. M., L. Stout (1999) “A Team Production Theory of Corporate Law”, *Virginia Law Review*, Vol. 85, No. 2
- Bruni L. e S. Zamagni (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna
- CELE (2001), *Progetto Q-RES, la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa, Linee guida per il management*, LIUC paper n.95.
- Coase R. (1995), *Impresa, mercato e diritto*, (ed. it. a cura di M.Grillo) , Il Mulino Bologna.
- Economist (the) , “The good company”, January, 22nd, 2005, p.11.
- European Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, (Bruxelles, 18/07/2001)
- Hutton W. (2003) *Europa VS. America*, Fazi Editore, Milano
- Kaufman A., E. Englander, C.H.Wood (2003), *A team production model of corporate governance revisited*, SMPP working paper 03-03, George Washington University of Business and Public Management.
- Rawls J. (2004), *Lezioni di storia della filosofia morale*, Feltrinelli, Milano
- Rossi G. (2002), *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano.
- Sacconi L. (2002) “Impresa non profit: efficienza, ideologia e codice etico”, in Cafaggi (a cura di) *Modelli di governo, riforma del welfare ed organizzazioni non profit*, Il Mulino, Bologna, pp.257-340.
- Sacconi L (1998),“Etica della Pubblica Amministrazione in America”, in *Etica della pubblica amministrazione: un esame internazionale secondo la teoria della scelta collettiva* (a cura di Lorenzo Sacconi), pp.1-175, Guerini e associati, Milano
- Sacconi L. (1991), *Etica degli affari, individui, imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale*, Milano (Il Saggiatore)
- Sacconi L. (1997): *Economia etica e organizzazione*, Roma-Bari (Laterza).
- Stiglitz J. (2004), *I ruggenti anni novanta*, Einaudi, Torino.
- Stiglitz J. (2002) *Globalization and Its Discontents*, Allen Lane, Penguin Book, London.

Ringraziamenti

Questo volume è stato reso possibile dal sostegno economico e organizzativo di ABI che qui si ringrazia sentitamente. Giuseppe Zadra ha dato a questo sostegno un inconfondibile tocco di stile intellettuale, nel senso dell'apertura e della libera discussione critica, che ogni ricercatore desidera quando si tratta di organizzare un progetto di ricerca collettiva, che richiede il coordinamento e l'orientamento di molteplici sforzi verso un fine comune. Gianna Zappi e Angela Tanno hanno provveduto all'organizzazione di tutte le fasi del lavoro del comitato scientifico-editoriale, molto aiutando il curatore, non senza contribuire significativamente al miglioramento della struttura e dei contenuti dell'opera. Un ringraziamento va ai membri del comitato scientifico-editoriale e a tutti gli autori che hanno partecipato a numerose discussioni, commentando reciprocamente il lavoro l'uno degli altri ed essendo sempre disponibili a dare e ricevere commenti e farne il miglior uso per lo sviluppo dei propri contributi. Infine si ringraziano la sede ABI di Milano e il *Laboratorio sulla Scelta razionale, l'Etica e la Responsabilità sociale* (LaSER) del Dipartimento di economia dell'Università di Trento per l'ospitalità data alle riunioni seminariali tra gli autori.