



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

**SCUOLA DOTTORALE IN DIRITTO ED ECONOMIA DEI
SISTEMI PRODUTTIVI**
Indirizzo economico – XXII CICLO

**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA:
PROBLEMATICHE ED OBIETTIVI MANAGERIALI**

Direttore della scuola:
Chiar.mo Prof. Michele M. Comenale Pinto

Tutor:
Chiar.mo Prof. Carlo Marcetti

Tesi di dottorato del
Dott. Claudio Fundoni

Anno Accademico 2009/2010

Sommario

SOMMARIO	I
INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. ETICA, ECONOMIA E IMPRESA	7
L'IMPRESA E LA SUA FUNZIONE SOCIALE.....	7
L'IMPRESA ED IL SUO FONDAMENTO ETICO.....	16
1.3 IL RUOLO DEL PROFITTO NELL'IMPRESA	23
<i>Etica e Profitto: un eterno conflitto?</i>	31
CAPITOLO 2.	40
LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA (RSI)	40
2.1 SUL CONCETTO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	40
2.1.1 <i>Definizioni comunemente accettate e loro implicazioni</i>	43
<i>Relazione tra RSI, sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale</i>	48
Il Global Compact dell'ONU.....	53
2.1.2.2 Le Linee-guida dell'OCSE per le imprese multinazionali.....	55
2.1.2.3 Gli interventi della Commissione Europea	57
2.1.2.4 La RSI in Italia: le iniziative del Ministero del Lavoro.....	59
RSI: ASPETTI EVOLUTIVI IN ALCUNI CONTRIBUTI DELLA DOTTRINA ECONOMICA.....	61
2.2.1 <i>L'approccio per stakeholders</i>	66
2.3 COME SI ARTICOLA LA RSI.....	80
2.3.1 <i>Dimensione interna: elementi di criticità e benefici per l'impresa</i>	81
2.3.1.1 La gestione delle risorse umane	81
2.3.1.2 Il ruolo del manager (approfondimento).....	84
2.3.1.3 Ristrutturazioni d'impresa e adattamenti alle trasformazioni	88
2.3.1.4 La gestione dei processi di produzione e delle risorse	89
2.3.2 <i>Dimensione esterna: elementi di criticità e benefici per la comunità</i>	92
2.3.2.1 RSI, imprese e globalizzazione.....	92
2.3.2.2 La dimensione esterna	96
2.3.2.3 I costi sociali	102
2.3.3 <i>Partnership tra impresa, comunità e territorio</i>	106
CONCLUSIONI	109
CAPITOLO 3. RSI, ELEMENTI FIDUCIARI E PROBLEMATICHE MANAGERIALI	112
3.1 LA FIDUCIA COME DOVERE FIDUCIARIO DEI MANAGER	112
3.2 LA FIDUCIA NELLE RELAZIONI ECONOMICHE: LA SUA VALORIZZAZIONE NELLA RSI	115
3.3 ASSENZA DI FIDUCIA E TRASPARENZA NEI MERCATI: RICERCA DEL PROFITTO "TOUT COURT" E IMPLICAZIONI FINANZIARIE.	117
3.4 <i>Il ruolo svolto dagli Investitori istituzionali</i>	120
3.5 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E IPOTESI DI RICERCA	124
CAPITOLO 4. MODELLI E LINEE GUIDA PER LA RESPONSABILITÀ SOCIALE	127
4.1 INTRODUZIONE	127
4.2 IL BILANCIO SOCIALE	132
4.3 STANDARD DI PERFORMANCE (STANDARD ACCOUNTABILITY 8000)	135
4.4 ACCOUNTABILITY 1000 (AA1000)	138
4.5 PROGETTO Q-RES	139
4.6 STANDARD DI REPORTING	141
4.6.1 <i>G.R.I. (Global Reporting Initiative)</i>	141
4.6.2 <i>G.B.S. (Gruppo Bilancio Sociale)</i>	142

4.7	SISTEMI DI GESTIONE (MANAGEMENT SYSTEM).....	143
4.8	IL CODICE ETICO	146
4.8.1	<i>Il codice etico nella teoria dell'impresa neoistituzionalista (cenni)</i>	147
4.8.2	<i>Il codice etico: funzione e utilità</i>	152
4.8.2.1	Il D.lgs. 231/2001.....	156
4.8.3	<i>Redazione del codice etico e meccanismi di attuazione</i>	159
	<i>Il contenuto del codice etico</i>	162
4.8.5	<i>Le condizioni di efficacia</i>	165
4.9	VISIONE ETICA E LEADERSHIP ETICA	168
CAPITOLO 5. LA COMUNICAZIONE DELLA RSI ON LINE		175
5.1	LA CORPORATE COMMUNICATION.....	175
5.1.1	<i>Internet e la sua tipicità nell'interazione</i>	182
5.2	L'ANALISI EMPIRICA (METODOLOGIA DI RICERCA).....	183
5.3	LA COMUNICAZIONE DELLA RSI ON LINE: IL CASO TISCALI ITALIA S.P.A.	188
5.3.1	<i>Analisi di primo livello: per indicatori - TAV.1 - Allegato A</i>	188
5.3.2	<i>Analisi di secondo livello: per parametri -TAV.1- Allegato B</i>	190
5.3.3	<i>Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno -TAV.1- Allegato C</i>	192
5.4	LA COMUNICAZIONE DELLA RSI ON LINE: IL CASO FASTWEB S.P.A.	193
5.4.1	<i>Analisi di primo livello: per indicatori - TAV.2 - Allegato A</i>	194
5.4.2	<i>Analisi di secondo livello: per parametri -TAV.2- Allegato B</i>	195
5.4.3	<i>Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno -TAV.2- Allegato C</i>	197
5.5	LA COMUNICAZIONE DELLA RSI ON LINE: IL CASO H3G ITALIA S.P.A.....	198
5.5.1	<i>Analisi di primo livello: per indicatori - TAV.3 - Allegato A</i>	199
5.5.2	<i>Analisi di secondo livello: per parametri -TAV.3- Allegato B</i>	201
5.5.3	<i>Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno TAV. 3 - Allegato C</i>	202
5.6	LA COMUNICAZIONE DELLA RSI ON LINE : IL CASO TELECOM ITALIA S.P.A / TIM.....	204
5.6.1	<i>Analisi di primo livello: per indicatori, TAV. 4 - Allegato A</i>	204
5.6.2	<i>Analisi di secondo livello: per parametri TAV. 4 - Allegato B</i>	206
5.6.3	<i>Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno TAV. 4 - Allegato C</i>	208
5.7	LA COMUNICAZIONE DELLA RSI ON LINE : IL CASO VODAFONE ITALIA S.P.A.....	209
5.7.1	<i>Analisi di primo livello: per indicatori, TAV. 5 - Allegato A</i>	210
5.7.2	<i>Analisi di secondo livello: per parametri TAV. 5 - Allegato B</i>	211
5.7.3	<i>Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno TAV. 5 - Allegato C</i>	212
5.8	LA COMUNICAZIONE DELLA RSI ON LINE : IL CASO WIND – INFOSTRADA S.P.A.	213
5.8.1	<i>Analisi di primo livello: per indicatori, TAV. 6 - Allegato A</i>	213
5.8.2	<i>Analisi di secondo livello: per parametri TAV. 6 - Allegato B</i>	214
5.8.3	<i>Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno TAV. 6 - Allegato C</i>	217
CONCLUSIONI		218
BIBLIOGRAFIA		227

Introduzione

La tematica della responsabilità sociale e le teorie socioeconomiche dei mercati e della produzione che intorno all'attività d'impresa continuano ad essere elaborate e rivisitate, pongono le organizzazioni produttive degli scenari nazionali ed internazionali nella condizione di rivisitare l'apparato strutturale, la filosofia ispiratrice e le strategie di produzione e commercializzazione dei prodotti, per abbracciare quella che sembra, banalmente, essere l'ultima "tendenza di mercato".

I livelli di attuale diffusione inducono a ritenere che chiunque non ne valuti seriamente la portata e sempre che l'attuale spinta, al momento impressa, non subisca battute d'arresto (e più verosimilmente, che il fenomeno di sensibilizzazione socio-economico-ambientale non riesca a raggiungere quella massa critica in grado di conferirgli credibilità e forza, tale da destare serio interesse), potrebbe ritrovarsi nella condizione di dover colmare velocemente il gap di competitività che nel frattempo avrà, in modo disinteressato, contribuito esso stesso a costituire.

L'occasione di rinnovamento che lo sviluppo delle prassi di responsabilità sociale rappresenta, o almeno suggerisce, nell'ambito del processo di crescita della compagine organizzativa, sebbene i primi studi a riguardo non siano poi così recenti, appare osservabile nell'opportunità di adozione di nuove chiavi di lettura della filosofia manageriale, anche finalizzate al ripensamento del processo gestionale organizzativo.

L'attenzione dei manager è stata infatti catalizzata da quei meccanismi relazionali in precedenza non sufficientemente valorizzati, specie in conseguenza del sussistere, per oltre un secolo, di una netta separazione tra i filoni tematici dell'etica e dell'economia, ma ormai emersi in forme sempre più articolate ed interessate nel rapporto tra impresa e società.

L'agire di un'organizzazione aziendale va quindi compreso ed esaminato nell'ambito di un contesto più ampio, inserendo la stessa, le comunità di riferimento, il territorio e il mercato nel suo complesso in un quadro di interazione ed interdipendenza reciproca, che impone di ottemperare a doveri reciproci.

In una simile prospettiva, nella valutazione dell'attività di un'organizzazione, affiorano fattori di diversa natura, che vanno oltre l'analisi delle performance economiche ed industriali in senso stretto: acquisiscono valore in tal senso le ripercussioni di carattere etico-sociale e le loro stesse previsioni, che possono sorgere in conseguenza dell'operato dell'organizzazione, o meglio, delle scelte strategiche di coloro i quali le formulano.

L'obiettivo del presente studio è un'analisi in chiave di Corporate Social Responsibility (d'ora in poi CSR), degli aspetti e delle dinamiche relazionali che l'azione di impresa implementa, nel tentativo di individuare le opportunità che questa offre alla compagine organizzativa e gli elementi di criticità che, al contempo, pone in evidenza. Per tali ragioni l'esame della tematica prevede la valutazione di diversi elementi che caratterizzano l'attività aziendale e volti a far emergere, fra gli altri:

- il complesso organizzativo aziendale come fattore scatenante lo sviluppo economico, sottolineando come quest'ultimo sia però a sua volta contenuto e regolato dallo sviluppo sociale e viceversa;
- le problematiche cui la figura del "decisore aziendale" è chiamato a risolvere per l'adozione di una governance d'impresa in accordo con i principi di CSR.
- i fenomeni di coesistenza, successione ed interdipendenza tra struttura organizzativa, processi interni aziendali, variabili esterne socio-ambientali-culturali e variabili dei contesti di mercato introdotte dal sistema capitalistico dell'ultimo decennio;

A tale scopo, si intende avviare il progetto di ricerca dall'esame dell'azienda proponendone un'analisi del concetto stesso: l'intento è senza dubbio lontano da un tentativo tautologico di ridefinizione dell'istituto aziendale, su cui altri hanno già ampiamente ed autorevolmente dibattuto.

Si intende piuttosto graduare il livello di riflessione fino a valutazioni di carattere macro sistemico a partire da un procedimento indagante di tipo micro

sistemico¹, nell'intento di spiegare le ragioni della necessità di implementare un approccio manageriale ed aziendale di tipo responsabile, che culmini nella redazione di un codice etico d'impresa. La fase finale e di carattere empirico, invece, sarà rivolta agli aspetti della comunicazione della responsabilità sociale attraverso il web e nello specifico attraverso il sito internet della società per indagare se le modalità di questo nuovo mezzo di comunicazione consentano all'azienda di essere *socialmente riconoscibile*.

Tenuto conto dello scopo finale prefissato, si sceglie di finalizzare il lavoro nel contesto dell'iniziativa imprenditoriale privata a rischio di mercato, con specifico riferimento all'ambito *for profit*. Ciò nonostante, verranno dedicate alcune riflessioni al mondo *non profit*, unicamente con l'intento di avvalorare, nelle circostanze di raffronto, le tesi di volta in volta affermate, oltre che introdurre alcuni spunti di analisi.

Tale premessa intende sottolineare, inoltre, la necessità delle imprese di rendere conto del proprio operato in virtù del ruolo dalle stesse rivestito nella società civile: tale aspetto racchiude il significato principe che la letteratura ha inteso attribuire alla *Responsabilità Sociale di Impresa* (RSI). Più precisamente, nel presente studio si ritiene che la filosofia suggerita dalla RSI², che nell'ultimo decennio ha catalizzato l'attenzione di consumatori, imprese, associazioni di categoria, opinione pubblica e vertici di governo (specie occidentali), possa essere rinvenuta nell'essenza stessa dell'organizzazione d'impresa, nelle manifestazioni delle sue finalità, sebbene non nelle sue finalità, perfino nella definizione di azienda, non dovendo dunque essere ricercato altrove.

1

capitalistiche e neppure di quelle individuali e, fra quelle capitalistiche verranno estraniare dall'analisi le PMI, per evidenti ragioni mancanza di effettiva separazione o di sostanziale coincidenza, nel caso appunto delle s.r.l., tra proprietà e organi deputati alla gestione, per quanto codesti soggetti giuridici raggiungano al pari delle S.p.A volumi d'affari ragguardevoli.

2
presuppone piuttosto un'assunzione di responsabilità in merito al proprio operato, che postula la cognizione ed il convincimento del dovere etico e morale di rendere conto di ciò che si pone in essere.

Nell'operato d'impresa si ritiene dunque, si possano rinvenire dinamiche attuative che impongono attenzione ai temi dell'etica e quindi alla responsabilità sociale.

Secondo tale prospettiva, si concorda con quanti mirano a ricongiungere unicamente nella dimensione umana, due discipline reputate a lungo completamente autonome ed indipendenti, quali appunto l'etica e l'economia. Ciò perché da un punto di vista socio-economico l'impresa non apporta in maniera avulsa, dal contesto di riferimento, il suo contributo al miglioramento delle condizioni sociali: essa stessa rappresenta, insieme alla politica, alla famiglia e alle molte altre forme di espressione sociale, parte integrante del processo di interazione e di sviluppo sociale, seppure distinguendosi per le particolari modalità con le quali l'apparato organizzativo, più o meno complesso, creato da uno o più individui, esplica la sua funzione.

Trattasi infatti di un apparato produttivo (sia in termini economici, che sociali), posto in essere da soggetti che ricercano per suo tramite uno strumento di interazione con un contesto di interesse, più o meno esteso, che non solo si inserisce in un circuito di relazioni preesistenti, ma contribuisce a rimodellarlo, volontariamente e involontariamente, producendone la ridefinizione degli assetti preesistenti e futuri.

Quella economica però è un tipo di attività in cui, come nel caso delle società profit oriented, ciò che si ricerca è un interesse di carattere lucrativo, dove cioè è l'elemento opportunistico o egoistico che rileva e in cui non di rado la componente umana, attratta da occasioni di facile guadagno, è indotta ad assumere condotte fortemente discutibili se non addirittura prive di scrupolo³.

Il modello di sviluppo economico basato sull'economia di mercato, presuppone la libertà dei privati di dedicarsi alla produzione e distribuzione di quanto necessario

³ Si ritiene opportuna a questo punto una precisazione di carattere terminologico. Nel presente lavoro si discorrerà indifferentemente di organizzazione, imprese e aziende per motivi stilistici, sebbene un punto di vista strettamente aziendale imporrebbe maggiore precisione e dettaglio. Il termine azienda qualifica in modo generico un'organizzazione e potrebbe risultare improprio. La distinzione classica prevede infatti una separazione tra aziende che producono per il consumo e quelle che producono per cedere beni e servizi a terzi: nel l'ambito di queste ultime è ulteriormente possibile distinguere tra quelle che cedono il risultato della produzione gratuitamente e quelle che lo fanno dietro pagamento; le aziende di produzione a scopo di lucro, nel seguito oggetto di

trattazione, sono propriamente dette imprese e si differenziano da quelle dette di erogazione che, di contro, tale scopo non hanno.

per il soddisfacimento dei bisogni materiali di nicchia o della collettività e dunque di svolgere liberamente, ma entro i limiti legislativi, l'attività di impresa. Sicché viene implicitamente contemplata ed ammessa la libertà di assumere comportamenti competitivi di carattere economico fra gli operatori del mercato e le scelte economiche operate in tale ambito vengono spesso assunte ispirandosi alla logica del tornaconto personale, ovvero della massimizzazione del profitto.

In un'epoca di produzione di massa e di libera circolazione dei beni, il fenomeno imprenditoriale costituisce l'asse portante dello sviluppo economico mondiale e del processo di razionale ed efficiente utilizzazione delle risorse produttive, per il miglioramento del benessere materiale e sociale della collettività, ma certamente anche individuale, attraverso la ricerca e lo sfruttamento di posizioni di rendita. Segue che in un'ottica di globalizzazione (per via delle ripercussioni che su scala mondiale ciò produce) e di apertura ai valori della legalità, del merito e del civismo, emerge la sentita necessità della ricerca di uno sforzo individuale ulteriore rispetto all'assolvimento dei precetti imposti dalla legislazione economica, sia di diritto pubblico che di diritto privato, tesa ad assicurare un utilizzo funzionale e razionale delle risorse collettive anche con fini di equità.

La realizzazione di tale prospettiva, impone al sistema istituzionale l'onere di garantire e allo stesso tempo stimolare, le dinamiche di scambio e tutte quelle altre politiche che, con esse, ne favoriscono l'attuazione: ad esempio quelle incentivanti la fiducia sui mercati, o ancora la concessione del credito, altro fattore essenziale perché vi sia crescita e sviluppo nei mercati.

L'approccio utilizzato nel presente studio prevede, in altri termini, la previsione e la considerazione di quanti più aspetti possibili definiscono i rapporti sui quali si basa l'attività di impresa, affinché la variabile "propensione al profitto" non sia l'unica finalità ad emergere ed a mortificare l'importanza assoluta nella società dalle operazioni economiche attuate dall'impresa. Nello specifico sarà esaminato e ripensato l'approccio per stakeholder, studiato dalla CSR.

Ciò premesso, si ritiene di poter impostare il lavoro nell'intento di rinvenire un fondamento etico nell'impresa per il significato da essa sotteso, anche nella misura in

cui è ormai assodato che ...senza i necessari presupposti etici (nell'agire economico) è difficile raggiungere un'efficienza allocativa in grado di garantire la massimizzazione del benessere sociale⁴...

Perché questo sia reso possibile, però, la dimensione umana non può svolgere un ruolo a se stante: ...essa rappresenta l'elemento di raccordo tra le discipline dell'etica e dell'economia, in quanto ne costituisce parte integrante, cosicché nessuna di queste tre variabili può dare efficienza al sistema in assenza degli altri⁵....

4

il suo campo di indagine, più che l'individuazione e l'elaborazione di leggi economiche, era quello di stabilire quale dovesse essere il comportamento dell'uomo "retto" di fronte a determinati problemi economici, quali il giusto prezzo, il giusto salario ecc. ... Cfr. MESSORI G., "Brevi note sugli aspetti morali del comportamento economico" in Zamagni S. (1994), in *Etica ed economia, Saggi sul fondamento etico del discorso economico*, AVE, Roma. Lo stesso Zamagni afferma "...Ai suoi albori l'economia si divide dall'etica per divenire disciplina autonoma basata su un metodo scientifico di indagine (...) è ormai chiaro ai più, che le teorie economiche non sono strumenti neutrali di conoscenza del comportamento umano, dal momento che esse inducono sempre, in qualche modo, comportamenti negli uomini. Non trasmettono cioè solo risultati di esperimenti o simulazioni, ma sono, direttamente o indirettamente, strumenti di modificazione degli assetti economici e sociali esistenti. Così facendo l'economista esprimerebbe dei giudizi di valore circa gli scopi da raggiungere, non potendo esimersi dal dare indicazioni anche su quale distribuzione della ricchezza o quale allocazione delle risorse sia più desiderabile...". Cfr. Zamagni S., (1994), *Ibidem*..

CAPITOLO 1. Etica, economia e impresa

L'impresa e la sua funzione sociale

L'emergere e affermarsi in maniera così sentita dei temi dell'etica nella conduzione dell'impresa, può rappresentare un momento per interrogarsi sul perché si avverta, in maniera così diffusa, questa esigenza che invoca una responsabilità di tipo sociale nel suo operato.

Ci si può chiedere se questo fenomeno rappresenti il tentativo di riequilibrare distorsioni che, a più livelli e per lungo tempo, sono state prodotte dall'affermazione di comportamenti e dall'assunzione di scelte auto-interessate, tese a far prevalere interessi "forti" legati dalla commistione tra affari e politica, o supportati da logiche di profitto nel breve periodo, con riferimento particolare all'ultimo ventennio.

La complessità e la profondità della problematica, come accennato in premessa, richiede cautela per consentire di procedere nell'analisi con una visione il più ampia possibile, per la molteplicità degli aspetti coinvolti dall'azione di impresa. Si ritiene opportuno, per tali ragioni, introdurre l'analisi analizzando anzitutto il concetto di azienda secondo la definizione proposta da Zappa (1956)⁶, per esaminarne non solo la funzione e la filosofia che ne determina il governo, ma la sua vera essenza e struttura, per proiettarla dunque in un contesto allargato di tipo macro economico quale è quello relazionale e dunque sociale.

L'intento dell'analisi muove quindi verso gli aspetti legati alle dinamiche attuative e relazionali che l'impresa pone in essere, perché contribuendo a definirla,

⁵ Rusconi G., (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economico aziendale*, Clueb, Bologna

⁶

questi divengono espressione del contesto di mercato e della realtà socio- politica ed economica in cui la stessa si inserisce.

La definizione di azienda proposta da Zappa, sebbene siano state elaborate diverse definizioni comunque valide per definire il concetto, introduce ben tre riflessioni che ci consentono di addentrarci nello scenario pluridimensionale quale è quello aziendale.

L'azienda è anzitutto *un istituto*, ovvero un complesso organizzato di beni e persone, sorto per conseguire con proprie regole, pur sempre nell'ambito della legalità, secondo proprie dinamiche e in una condizione di autonomia, proprie finalità. Quanto affermato è di per sé sufficiente per derivare il concetto più completo di "istituto sociale", che rimanda ad una generica organizzazione in cui si fondono mezzi e capitale umano (fattore lavoro e capitale intellettuale): questi elementi "dialogando" e interagendo, consentono che essa si affermi e si sviluppi nel contesto di riferimento: la società⁷.

In secondo luogo, questo *istituto* presenta una qualifica specifica: è di tipo *economico*, il che rimanda inevitabilmente ad un insieme codificato di regole attuative, un complesso di criteri di comportamento, nel rispetto di determinate condizioni di funzionamento che implicano il perseguimento del massimo risultato "pagando" il minimo sforzo. Queste condizioni si legano ad un impiego razionale dei mezzi a disposizione, finalizzato al perseguimento dello scopo per il quale l'istituto è sorto e per il quale l'attività d'impresa stessa è finalizzata⁸. Se l'oggetto dell'azienda è la produzione di beni e servizi, il suo scopo è rappresentato dal soddisfacimento dei bisogni umani, in relazione ai quali si lega l'interpretazione di A. Maslow (*Motivation and Personality*, 1954) che ne rappresenta una gerarchia tramite la scala

⁷ Con riguardo al conseguimento di un obiettivo, le finalità dell'istituto sono proprie e specifiche, ma ciò non pregiudica la possibilità che vi sia diffusione di un'utilità conseguibile a livello sociale.

⁸ In economia aziendale si parla a riguardo di "criterio di economicità", ovvero il criterio in base al quale valutare la convenienza ad intraprendere o a continuare una data iniziativa imprenditoriale, per la quale, in sintesi, si richiedono condizioni di equilibrio economico e monetario (o autosufficienza finanziaria). Inoltre l'economicità come insieme dei criteri di comportamento, strumentali ai fini aziendali, passa attraverso la capacità di comporre adeguatamente le differenti categorie di interessi che si incentrano sull'azienda, tenendo ad essa avvinti mediante un'adeguata

dei bisogni. Quanto sopra affermato consente di iniziare a delineare i tratti distintivi e caratterizzanti l'impresa, vale a dire il perseguimento di dinamiche attuative da parte di un istituto complesso, orientate al criterio della convenienza economica⁹.

Attraverso l'attività aziendale condotta con metodo economico l'uomo ha però l'opportunità di raggiungere altri scopi, che vanno oltre la dimensione economica, oltre la mera massimizzazione di una funzione obiettivo di utilità economica, sicché "...nell'azienda considerata come istituto economico-sociale destinato a perdurare nel tempo, interessi apparentemente opposti si comporrebbero, così convergendo verso il bene comune..."¹⁰.

Anche secondo Zappa, la nozione di azienda, pur essendo costruita sul solo aspetto economico della vita umana, "...non contrasta con la necessaria visione di tutti gli aspetti non economici di tale vita, religioso, etico, sociale, politico, giuridico, tecnico" (Zappa, 1956).

La caratteristica di essere *duraturo*, infine, presuppone la condizione che, escludendo l'eventualità che l'organizzazione raggiunga in un arco temporale relativamente breve l'obiettivo o i fini per i quali è stata costituita, la stessa abbia una vita tendenzialmente più ampia di quanto non lo sia quella dei soggetti che l'hanno posta in essere. Si ipotizza, dunque, un'esistenza teoricamente infinita, ma solo nell'ipotesi in cui non subentrino circostanze esterne o interne che compromettano in modo definitivo lo svolgimento dell'attività.

Le caratteristiche fin qui esposte, anche se introducono il tema dell'interazione con l'esterno, non sono però sufficienti a svelare le relative dinamiche ed i connessi meccanismi che intercorrono tra le varie componenti dell'apparato aziendale e tra le

remunerazione sia i differenti fattori produttivi, sia i conferenti il capitale di rischio. Cfr. FERRARIS FRANCESCHI R., in CAVALIERI E. (2002), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino.

⁹ La convenienza economica non significa necessariamente profitto ad ogni costo, ma deve intendersi come la necessità che l'attività produttiva sia condotta con metodo economico, secondo modalità che consentono quanto meno la copertura dei costi con i ricavi, assicurando l'autosufficienza economica. Si originerebbe in caso contrario un consumo di ricchezza e pertanto l'attività è volta quanto meno ad un'efficiente gestione di risorse ritenute scarse. Già in tale primo approccio emerge un valore eticamente intrinseco nella conduzione di un'impresa con metodo economico.

¹⁰ Secondo Onida (1985), "...l'azienda è funzionale a servire ed elevare il benessere dell'uomo e a favorire lo sviluppo della sua personalità..." (...), e perseguire "...non già la massimizzazione di un solo elemento, quale il profitto, ma la realizzazione di massimi simultanei...". Cfr. ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1985.

Claudio Fundoni, *La responsabilità sociale d'Impresa: problematiche ed obiettivi manageriali*

Dottorato in diritto ed economia dei sistemi produttivi – Facoltà di economia – Università di Sassari

stesse ed il contesto ambientale di riferimento. Ciò che in ultima analisi consente di interpretare ed analizzare questi elementi qualificanti l'azienda, anche nel tentativo di riassumerle e di dargli un senso unico compiuto, è certamente la loro considerazione da un punto di vista *sistemico*. La visione sistemica considera l'interazione di tutte le singole componenti, i singoli elementi (tangibili e intangibili) e le caratteristiche dell'impresa come un unico organismo complesso, capace di conseguire risultati e valori (dunque anche in termini sociali) che la pluralità degli elementi che lo compongono non sarebbe in grado di raggiungere se ciascuno fosse considerato singolarmente.

La valutazione e l'attribuzione di questa peculiarità è di importanza fondamentale per l'azienda ed è tale per cui è difficile prescindere, qualunque sia il profilo di osservazione rispetto al quale si effettuano delle considerazioni. A riguardo è possibile verificare quanto affermato tanto nel suo aspetto interno, quanto in quello esterno.

Sul profilo della valenza interna ci si è già in parte soffermati con le affermazioni sopra riportate, ma si può per completezza osservare come in tale ambito esistano dei sub sistemi interni all'organizzazione, cioè sotto insiemi di elementi aggregati tutti parte attiva delle dinamiche di interazione.

Si individuano a tal fine: a) un sistema organizzativo strutturato su livelli gerarchici in cui a rilevare è la componente umana in tutte le sue accezioni immateriali (psichiche, fisiche ed attitudinali) e materiali (ruoli rivestiti), i cui sforzi sono indirizzati verso il fine prestabilito; b) un sistema di beni, in cui di contro rilevano i beni/mezzi utilizzati dall'organizzazione e le tecnologie adottate per il soddisfacimento di quei bisogni sopra citati; c) il sistema gestionale, riassumibile in quei processi attuati e codificati derivanti dall'interazione dei due sistemi precedenti.

In quest'analisi d'interazione emerge in tutta la sua rilevanza la presenza di un nesso di socialità anche a livello micro sistemico, per il quale è evidente la necessità di coordinamento tra un sottosistema e l'altro, così come all'interno dei sotto sistemi

stessi: non si deve infatti dimenticare che questi sono parte di un unico e più ampio “progetto” complesso¹¹.

Se sul piano statico l'azienda si risolve nei beni che la compongono, sul piano dinamico essa diventa un nuovo valore per la potenziale attitudine a produrre, che l'organizzazione rende possibile. Ed è proprio tale valore dinamico che acquista rilievo per quanti entrano in contatto con il complesso aziendale, piuttosto che la momentanea consistenza del patrimonio imprenditoriale¹².

Nel suo operare, il sistema azienda procede secondo fasi molto schematiche e sequenziali: assume ed elabora dall'ambiente in cui è inserito una serie di informazioni sulla base delle quali programmare e determinare le decisioni. Queste sono tradotte a loro volta in operazioni e strategie; i risultati vengono monitorati periodicamente per rilevarne eventuali scostamenti e relative cause. Infine le informazioni che in tal modo ritornano, conducono a nuove decisioni, che si traducono in nuove operazioni, finalizzate ad un intervento correttivo. Il ripetersi del ciclo determina in tal modo un continuo riorientamento verso gli obiettivi volta per volta prefissati ed emergenti.

L'analisi proposta ha fin qui rivolto la sua attenzione ad uno scenario interno, ma i processi di interazione non si esauriscono certamente a questo aspetto, per così dire basilare; è possibile infatti proiettarle anche in un contesto esterno, a partire da un livello per così dire “settoriale”, per poi individuare ed approdare in ambiti ancora più estesi e generali, relativi all'ambiente esterno in senso lato, in cui tali dinamiche si replicano all'infinito.

Senza entrare nel merito dell'analisi del contesto ambientale in cui si trova ad operare, talvolta influenzando e talvolta essendo influenzata, dunque interagendo, l'organizzazione consente di riassumere se stessa alla stregua di un piccolo sistema

¹¹ Lo studio dell'azienda comporta dunque per Zappa (1956), l'analisi di una particolare realtà, non limitata a se stessa, ma relativa ad una molteplicità di aspetti ed interconnessioni di sistemi più ampi ed al contempo più piccoli con cui essa si relaziona.

¹² Il valore di scambio rinvenibile nel complesso organizzativo unitamente considerato raggiunge un valore di regola più elevato della somma dei singoli beni, per cui è innegabile come l'avviamento dell'impresa, che riassume questa specificità, derivi tanto da componenti oggettive, quanto da componenti soggettive (ovvero cognitive).

vitale, una cellula infinitesimale di un'entità più complessa, che si dimostra interdipendente dall'ambiente di riferimento col quale interagisce: la società¹³.

In una visione affatto limitativa di questa realtà, il processo di globalizzazione e le attività di internazionalizzazione delle imprese transnazionali rappresentano l'occasione per andare oltre questa concezione restrittiva di un contesto di riferimento idealmente delimitato nello spazio, settoriale o perfino strettamente geografico, consentendoci di ampliare i nostri orizzonti di osservazione. Il relativo tessuto socio-relazionale di conseguenza derivato, risulta composto di una molteplicità di organizzazioni che, direttamente o indirettamente, interagiscono tra loro e definiscono un complesso reticolo di attività e relazioni intimamente collegate.

L'agire di un'organizzazione deve quindi essere contestualizzato ed interpretato in uno scenario di riferimento molto più ampio, inserendo organizzazioni e territorio in un quadro di interazioni ed interdipendenze reciproche e continue.

Sotto tale prospettiva è evidente che in uno stesso contesto interagisce, convivendo o scontrandosi, una pluralità di realtà sistemiche in relazione alle quali, anche la variazione dello stato di una sola delle loro componenti produce, o può produrre, ripercussioni e aggiustamenti nel sistema azienda (aspetto interno dell'organizzazione), così come nel contesto sistemico di riferimento (aspetto esterno).

In una simile prospettiva nella valutazione dell'attività di un'organizzazione, in virtù del suo caratterizzarsi in quanto "*sistema aperto*" (Cavaliere, 2002)¹⁴, affiorano fattori di natura diversa legati anche al comportamento etico-sociale dell'organizzazione, che proiettano l'analisi al di là delle performance strettamente economiche ed industriali.

¹³ Afferma Bandettini, che "...l'azienda è un'istituzione politico sociale, come tale, è chiamata a rivestire un ruolo particolare all'interno della società in cui si inquadra. Ne segue che(...), ogni processo gestionale deve tendere a realizzare un'efficienza non soltanto economica, obiettivo logico e indispensabile, ma anche prettamente sociale...". Cfr BANDETTINI A., Responsabilità sociali dell'azienda e bilancio di esercizio, in "Studi in onore di Pietro Onida", (1981), Giuffrè, Milano, pagg. 334-335.

¹⁴

differenti istanze che provengono dal contesto socio-economico...". Cfr. CAVALIERI E. (a cura di), (2002), op. cit.; Cfr. MANCA F., op. cit; Cfr. Cfr. DI TORO P., (1993), L'etica nella gestione

Con riferimento a tali considerazioni, sembra che l'attività d'impresa e le tendenze di mercato che ne regolano i processi, debbano subire un momento di profonda autocritica, affinché si possa riflettere sui molteplici aspetti coinvolti dall'adozione di decisioni strategiche riprovevoli e di profitto ad ogni costo.

Tra questi, certamente emerge l'insorgenza di un possibile conflitto tra il fine di una attività *profit oriented* ed il tentativo di adottare, per il suo svolgimento, un comportamento di tipo responsabile che rinviene in sé influssi propri di un approccio etico, sia per ciò che concerne o può concernere sugli investimenti che in tal senso si rendono opportuni, sia per ciò che invece è afferente al "modus operandi" ed alla concreta traduzione dell'azione strategica aziendale¹⁵.

L'operato di organizzazioni complesse, specie nel caso di aziende transnazionali, ha ampiamente dimostrato la propensione di questo genere di soggetti ad intervenire là dove esistono opportunità e situazioni di sfruttamento e/o competizione, al fine di conseguire condizioni di vantaggio sul mercato e posizioni di rendita.

Per tali ragioni, intraprendere un'analisi aziendale che tratteggi gli aspetti di "socialità" dell'operare organizzativo, appare chiaramente difficoltoso, specie in considerazione del fatto che ad oggi non si è pervenuti ad una definizione univoca e concorde di *impresa socialmente responsabile*.

Quanto affermato in questa fase introduttiva, rende opportuna una precisazione.

L'affermazione "*dell'impresa sociale*" coi suoi tratti distintivi "...ha posto un punto interrogativo circa il compito esclusivo delle imprese private di produrre ed allocare beni e servizi privati, agendo solo nell'interesse dei produttori, lasciando allo Stato

di'impresa. Studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla qualità del suo modo di essere, Cedam, Padova.

¹⁵) Viene fortemente criticato da Freeman e Gilbert (1988) un approccio alla strategia che implichi il tentativo, da parte dell'impresa, di influire pesantemente su coloro i quali gravitano attorno all'attività dell'organizzazione aziendale e ne sono da questa coinvolti, tendendo così a perseguire gli scopi e i progetti propri dell'impresa. In tal senso, muovendo sostenute critiche a Porter, Hemel e Prahalad, Nalebuff e Brandenburger, gli autori (Freeman e Gilbert) ritengono che l'idea della strategia in sé non debba essere abbandonata, ma piuttosto propongono un approccio che parta dal soggetto portatore di interessi perché eticamente più accettabile. Cfr. SACCONI L., (2005), "Guida critica alla responsabilità sociale ed al governo di impresa", Bancaria Ed.

ed in parte alle organizzazioni non-profit il compito di una redistribuzione del reddito prodotto...”¹⁶.

Questo modo di intendere l’impresa sociale consente di discernere tra impresa sociale e impresa for-profit orientata ad un’azione di responsabilità sociale: la natura distributiva della prima è totalmente estranea alla seconda e le farebbe mancare l’impegno che si è assunta nei confronti della compagine azionaria, ovvero verso la proprietà del capitale¹⁷.

Qualificata l’azienda sul piano statico e dinamico e sul piano degli aspetti di socialità, si può per completezza volgere l’attenzione verso tre elementi imprescindibili che consentono di qualificare le condizioni di efficacia di un organismo profit oriented conosciuti, secondo la terminologia anglofona, come le “tre C” (ovvero consensus, confidence e commitment) e riproposte nel linguaggio nostrano come fiducia, conoscenza e impegno.¹⁸

Si tratta di tre aspetti intangibili che qualificano l’attività aziendale nel momento in cui questa si pone in rapporto dialettico con suoi “interlocutori”, con le loro aspettative e con l’ambiente esterno di riferimento in genere. La credibilità sul mercato e nei rapporti personali e commerciali, o meglio personali prima ancora che divengano commerciali è fondamentale per l’attività di impresa (inoltre, sebbene richiede una condizione iniziale di fiducia identifica un fattore che si auto alimenta); parimenti si può dire per la conoscenza, sinonimo di professionalità, competenza e padronanza dei propri mezzi o preparazione per le nuove sfide. Infine, la dedizione

¹⁶ Con riferimento al caso italiano, circa una decina di anni fa è stato coniato il termine “impresa sociale” per indicare le iniziative private prettamente di carattere non-profit impegnate nell’erogazione continuativa di servizi di interesse collettivo. Ad oggi la definizione approntata più esauriente per definirla, contempla la sussistenza di alcuni requisiti (produzione di beni/servizi in forma continuativa, elevati livelli di autonomia e di rischio economico, presenza di figure retribuite accanto a quelle dei volontari) e di specifiche caratteristiche sotto il profilo gestionale (l’obiettivo deve: essere orientato all’ottenimento di benefici per la collettività; garantire una partecipazione ai processi decisionali allargata ai differenti portatori di interessi; prevedere la distribuzione limitata o alcuna distribuzione degli utili; avere un governo non basato sulla proprietà del capitale). Difficilmente struttura e scopi dell’organizzazione for profit possono collimare con i tratti specifici dell’impresa sociale ed evidenziati negli aspetti gestionali. Cifr. BORZAGA C., *L’impresa Sociale*, in SACCONI L. 2005, op.cit., pag. 137.

¹⁷ Cit Borzaga, op cit. pag. 139.

¹⁸

contribuisce a definire in positivo l'impegno assunto per il conseguimento dell'oggetto sociale e gli obiettivi strategici.

L'ottenimento di queste tre qualità, unite ad altre, si pensi fra tutte la creatività¹⁹ che influisce sulla capacità di innovarsi, impone al management di riconoscere, accettare e quindi includere nella visione e nella definizione degli obiettivi di impresa, la consapevolezza che la stessa opera muovendosi tra diverse categorie di soggetti con i quali si rapporta e contribuendo a ridefinire più sfere: quelle economica, culturale, sociologica, legale, psicologica, politica, ecologica e tecnologica²⁰.

L'elemento di fondo che caratterizza e descrive, riassumendoli, questi aspetti dell'azione aziendale è certamente il connotato antropologico, dunque umano; sicché se l'impresa acquisisce in un rapporto dialettico e interiorizza anche i valori dei suoi interlocutori (i valori etici) desumendoli nei rapporti che essa instaura dalle aspettative, dalle preferenze, oltre che dagli interessi, l'impresa godrà di uno strumento ulteriore e non trascurabile per raggiungere le tre condizioni sopra accennate²¹.

Definito il punto d'osservazione col quale si è inteso affrontare la dimensione sociale dell'impresa a rischio di mercato e tenuto conto del carattere complesso della sua struttura organizzativa, si intende ora procedere nell'analisi delle problematiche che ruotano intorno alla gestione aziendale, assumendo quale chiave di lettura delle scelte aziendali, le relazioni tra gli orientamenti verso criteri di convenienza economica e gli aspetti di eticità ad essi afferenti ed interpretati da coloro i quali vi sono preposti.

Senza pretendere di ripercorrere nell'analisi che segue l'ampio dibattito in materia di rapporti tra etica e economia, appare significativo delineare specifiche considerazioni che inducono a ritenere il fondamento etico dell'economia e la stretta

¹⁹ “...l'impresa nasce per trasformare la società attraverso la sua interpretazione creativa del reale: immettendo nella dimensione sociale del mercato ciò che prima non c'era, oppure offrendo ciò che c'era a condizioni vantaggiose o con modalità innovative (...); l'attività all'interno dell'azienda è essenzialmente creativa, culturale in senso antropologico e non solo; in ultima istanza è etica...” cfr. SABATINI A., *Finalità e governo delle aziende nella logica dell'eticità* in CAVALIERI E., 2002, op. cit.

²⁰ Cfr. DI TORO P., *Ibidem*; cfr. SCIARELLI S., (1982), *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova, seconda edizione

contingenza che lega l'etica con le dinamiche gestionali, in quanto ritenuto passaggio obbligato per approdare al dibattito sulla Responsabilità sociale di impresa.

L'impresa ed il suo fondamento etico

L'etica è una disciplina con la quale l'uomo si è costantemente misurato. In un proposito definitivo introduttivo, l'etica può essere interpretata come un filone di studi volto ad esaminare *...come qualcosa deve essere piuttosto che come lo stesso si presenta, ovvero, come questo è nella sua manifestazione reale piuttosto che come lo si percepisce...*²². Le valutazioni che dunque vengono espresse in relazione ad un simile punto di osservazione, consentono lo sviluppo, all'interno di un contesto sociale ben definito, di un sistema di principi in base al quale orientare il proprio operato.

La volontà di affrontare la tematica dell'etica nell'impresa, comporta anzitutto una premessa chiarificatrice circa i contenuti della materia.

Parlare di Business Ethics o di etica economica (e di impresa) potrebbe erroneamente indurre a ritenere che si stia trattando di tematiche del tutto equivalenti e che i concetti sottesi filoni di studio coincidano.

In realtà quest'ultima si impernia sull'analisi del mantenimento degli equilibri patrimoniali - economico - finanziari dell'azienda, mentre la prima assomiglia più

21

22 In realtà la disciplina dell'etica appare un qualcosa di così complesso che già in via introduttiva rende opportuna una minuziosa precisazione. Per il vero la definizione approntata in via iniziale individua in realtà, secondo la tripartizione canonica, quella che viene definita metaetica, che descrive, spiegando "dal di fuori" l'etica come oggetto: questa spiega in altri termini il funzionamento del comportamento morale, la validità degli enunciati morali, il loro grado di oggettività e neutralità piuttosto che una loro derivazione soggettiva, spiegando se essi abbiano una valenza prescrittiva oppure anche descrittiva. La distinzione accennata prosegue, prevedendo oltre alla metaetica, un'etica normativa e un'etica applicata. L'impegno della prima si estrinseca nell'espressione di enunciati riguardo alle modalità secondo le quali dovrebbe esprimersi la società o secondo le quali dovrebbe agire l'individuo. Per fare ciò arriva perfino a individuare gli strumenti attraverso i quali guidare l'azione verso le prescrizioni: essa fornisce infatti principi e valori morali che chiunque può, oggettivamente, reputare condivisibili, intuitivi e razionali. La seconda rappresenta l'insieme di queste teorie etiche applicate a pratiche rinvenibili nell'ambito sociale. Cfr. SACCONI L., "Etica degli affari:

...ad un contenitore eterogeneo, in cui confluiscono ricerche di filosofi morali, aziendalisti, teologi, manager, magistrati, giuristi, associazioni di volontariato e di categoria e così via...²³.

Inoltre, una traduzione letterale dall'inglese di Business Ethics, pur cogliendo il fenomeno nella totalità della manifestazione manca di quella compiutezza e specificità che invece contraddistingue l'etica economica nella condotta dell'impresa, attribuendogli fra l'altro una sensazione di episodicità che nulla ha a che fare con i reali contenuti analizzati dalla materia²⁴.

Pertanto per non sconfinare dall'uno all'altro campo è opportuno tenere in costante riferimento, che il carattere interdisciplinare delle tematiche etiche deve essere ricondotto, anzitutto, all'aspetto finalistico per il quale l'attività aziendale è posta in essere e all'aspetto normativo entro il quale la sua attività viene circoscritta.

La disposizione umana verso l'etica è tale da rinvenire un suo contributo incisivo in qualunque tematica l'uomo intenda misurarsi.

Per meglio precisare quanto fin qui introdotto con riferimento alle implicazioni dell'etica nell'impresa, si rende opportuno esaminare nel dettaglio la dicotomia sopra citata: il seguente schema consente di evidenziare, nel dettaglio, tre differenti livelli di osservazione (Fig. 1).

ETICA:

Livello

Campo applicativo

a) Individuale

etica manageriale/professionale

applicazione dell'etica normativa alla deduzione dei principi che guidano la gestione manageriale (in relazione ad un sistema di valori comune agli tutti i portatori di interessi)

b) Micro sistemico

etica aziendale (corporate ethics)

linguaggio, teorie, problemi e argomenti", in *Etica degli affari*, n. 1 / 1988.; SACCONI L., (2005), op. cit.; Cfr. RUSCONI G. (1997), op. cit.

²³

...Per tali ragioni affrontare l'analisi dei rapporti tra etica ed economia significa interrogarsi su quali ripercussioni nel campo economico possano avere comportamenti sottoposti o meno ad un attento esame etico e se l'economia debba esprimere giudizi di valore sulle finalità che si propone ... RUSCONI G., (1997), op. cit..

²⁴

GABROVEC MEI O., "Business ethics e codici etici", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 5 / 1989.; cfr. FERRARIS FRANCESCHI R., (2002), op. cit.

Claudio Fundoni, *La responsabilità sociale d'Impresa: problematiche ed obiettivi manageriali*

Dottorato in diritto ed economia dei sistemi produttivi – Facoltà di economia – Università di Sassari

applicazione dell'etica normativa alla deduzione dei principi che contribuiscono alla nascita di forme istituzionali di organizzazione delle attività economiche, sistemi di regolamentazione o autoregolamentazione in un dato mercato e nelle forme di governo delle sue imprese.

Mesosistemico (sottolivello)

applicazione dell'etica normativa alla deduzione dei principi che contribuiscono alla nascita di sistemi di regolamentazione o autoregolamentazione nei casi di aggregazione associazionale o settoriale.

c) Macro sistemico

etica economica dei gruppi sociali

applicazione dell'etica normativa alla deduzione dei principi costitutivi per una società giusta all'interno di un sistema economico globale

Fig. 1 Fonti: Gabrovech Mei O. "Business ethics e codici etici", pag 769:

Il primo e secondo livello (risp. "a" e "b"), con quello *mesosistemico* (che per completezza si frappone tra il livello micro e quello macro) circoscrivono il campo di applicazione della business ethics²⁵. Questa definisce pertanto lo studio dell'insieme dei principi, delle teorie, dei valori e delle norme etiche che dovrebbero regolare l'attività economica; per tale motivo può ragionevolmente essere definita etica applicata alle istituzioni ed alle pratiche economiche²⁶, ma afferisce a due dei tre ambiti di etica applicata.

Definiti tali aspetti, il vero oggetto di interesse appare in realtà ricercare il ruolo che l'etica riveste per metodi e risultati nei differenti campi di applicazione evidenziati nello schema, con specifico riferimento alle particolari conseguenze che si producono con riferimento alle dinamiche gestionali interne ed esterne all'azienda.

²⁵

Cfr. GABROVECH MEI O., op. cit.; cfr. SACCONI L. 2005, Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa, Bancaria, pag 259; cfr. HINNA L., (2002), Il bilancio sociale, Il sole 24 ore, Milano, p. 365.

²⁶ La concretizzazione del contributo etico nell'economia, può dunque rinvenirsi principalmente su tre argomenti, sui primi due dei quali si riflette maggiormente una componente di derivazione filosofica che lascia il posto a quella aziendale nella terza, sebbene come si avrà modo di vedere il caso "b" si ponga a metà strada tra le due ("a" e "c"):

- a) l'individuazione di principi generali che guidano l'economia e l'agire economico in genere;
- b) la conseguente formazione di codici etici e comportamentali;
- c) la traduzione concreta e operativa dell'etica nei modelli economici e nelle strategie attuative, comprensive del problema sociale, oltre che della necessaria informazione sociale.

Cfr. GABROVECH MEI O.: (1989), op. cit., pag. 769.

Sebbene i concetti di etica e morale rimandino a differenze sostanziali, d'ora in poi si parlerà indifferentemente di etica e morale, "...considerato che entrambe sono relative all'espressione di giudizi ed operano imponendo, a livello psicologico, un processo di analisi critica e valutativa del pensiero per l'elaborazione delle scelte..."²⁷. Il dibattito sulle differenze e sui punti di contatto tra etica e morale è infatti molto articolato: esaminando l'essenza del concetto che etica e morale sottendono, si rinviene un passaggio fondamentale per una loro distinzione nel pensiero di Hegel²⁸.

In questa visione si prospetta un legame tra etica ed economia nella misura in cui l'operatore economico deve non solo agire entro una cornice di regole poste dal diritto, ma anche aderire e condividere i principi etici della dimensione sociale in cui opera, evitando l'adozione di comportamenti opportunistici volti alla frode²⁹ citati da Friedman (1970).

In tale circostanza se l'operatore economico, nell'assunzione delle sue decisioni, non adotta valutazioni anche di tipo etico, difficilmente sarà indotto ad adottare soluzioni economiche lontane da logiche di profitto ad ogni costo. Il suo atteggiamento potrebbe di contro essere così radicale ed estremizzato *...da giungere al punto di rendere incapace il consumatore, con affinate tecniche persuasorie, anche occulte, di rifiutare un prodotto eticamente non accettabile*³⁰... . Si evince in tal modo la potenziale pericolosità insita nelle azioni strategiche di impresa, nella

²⁷ RUSCONI G., op. cit., 1997.

²⁸ Secondo il filosofo, la moralità spiega l'aspetto soggettivo e spontaneo della condotta e risulterebbe dunque legato all'azione (ovvero alla disposizione interiore dell'individuo da cui questa deriva), mentre l'etica rimanda più ad un'accezione oggettiva, non è mai affare solo di un singolo, ma è sempre una ricerca necessariamente intersoggettiva del giusto praticabile socialmente. Essa presuppone e, nel contempo, rafforza una comunità di pratica, ad esempio una comunità professionale. Le varie deontologie a livello professionale sono forse il caso esemplare di cosa sia l'etica.

AZZONI G., in Prefazione a PARSONS P., (2005), *L'etica nelle relazioni pubbliche: valutare i dilemmi quotidiani per decidere meglio*. Milano, il sole24ore, pagg. VII-X.

²⁹ "...La forza dell'eticità, in virtù del suo fondamento universale, appare tale da poter realizzare un processo socioculturale dai contenuti normativi (in cui cioè vengono prescritti comportamenti dotati di un così elevato grado di oggettività e condivisione da percepirli come obbligati), che certamente non potrebbe essere impresso da una semplice e fuorviante spinta emotiva soggettiva..." Cfr. RUSCONI G., op. cit., 1997

³⁰ RUSCONI G., op. cit., 1997

misura in cui si dimostrano capaci di influenzare le decisioni, ad esempio di consumo di una pluralità soggetti.

Da quanto detto emerge che l'etica dovrebbe rappresentare un principio utile a sviluppare l'adozione di comportamenti economici conformi alle leggi ed incentivare la regolazione di quei passaggi del diritto suscettibili di inganno e frode sottovalutati dalla normativa. Ciò contribuirebbe a ridimensionare notevolmente gli spazi per manovre arbitrarie e discrezionali, auspicando a diffondere una sostanziale e maggiore coerenza tra principi etici e prassi. Certamente gli elevati interessi di parte emergenti nella società di ieri, come di oggi, a livello geopolitico, economico, sociale, religioso e così via, si rendono complici di un problema di frammentazione del tessuto socioculturale, talvolta rendendo relativi anche aspetti che l'etica con la sua oggettività e universalità, dovrebbe rendere, così come osservato, comunemente accettabili³¹.

La disamina dei comportamenti etici dell'azienda e delle connesse problematiche che ne conseguono, può essere analizzato in modo efficace nell'ambito della considerazione complessiva del funzionamento di quello che è stato definito essere un "sistema", in cui specifiche dinamiche e meccanismi si articolano per il conseguimento degli equilibri economico-finanziari. La relativa complessità dell'analisi che ne deriva, scaturisce, anzitutto, dalla eterogeneità del organismo in sé considerato, cioè dalla sua articolazione interna che lo pone in rapporto dialettico con i soggetti che costituiscono l'impresa stessa e con quelli che, in un secondo momento, si pongono in relazione con essa dall'esterno.

Il tentativo di definizione degli aspetti etici connessi all'azienda, non può infatti prescindere dal sottolineare come una sua analisi limitata ad una struttura assai semplice e con una totale deresponsabilizzazione dei dipendenti sul piano decisionale, comporterebbe inevitabilmente l'omissione di valutazioni circa fenomeni e dinamiche che al suo interno si sviluppano e che sono dettate

³¹ Per spiegare il tentativo di relativizzare l'etica, si tratterà il caso di una società citato in HINNA L., (2002), *Il bilancio sociale*, il Sole24ore, Milano. Così in CAVALIERI (2002), op. cit., p. 5, si legge: "...le organizzazioni che operano sul mercato globale saranno naturalmente portate ad abbassare, almeno in parte, i loro livelli di eticità, allineandoli a quelli dei contesti socio-economici caratterizzati da contenuti etici marginali...".

“dall’obbedienza alle regole del gioco imposte dal complesso della struttura. Più precisamente, ciò che si intende sottolineare in tale circostanza è la “... coincidenza che, in tal caso, esisterebbe tra il comportamento morale dell’azienda e quello dell’unico individuo - proprietario che la gestisce: su di esso graverebbero le conseguenze delle scelte operative adottate (proprie dell’azione materialmente compiuta), nonché le eventuali e connesse responsabilità morali relative alle decisioni direzionali adottate e dunque attuate...”³² perdendo di vista, di contro, la necessità di valutare l’esistenza di diversi livelli di responsabilità nel sistema.

Una circostanza del tutto particolare come quella sopra citata conduce di conseguenza ad interrogarsi circa la possibilità di scindere due volontà, quella della componente umana (cioè dell’organico e dunque della parte animata dell’azienda) e quella del sistema organizzato dei beni, ovvero a chiedersi se sia possibile affermare l’esistenza stessa di una sfera morale, o di una componente morale, in capo ad un essere tanto tangibile quanto soggettivamente astratto. In letteratura si è indagato sull’esistenza di un’entità morale (nonché decisionale), che obblighi o indirizzi la componente umana verso scelte cui si ricollegano anche responsabilità individuali, ma comunque imputabili ad una sorta di volontà suprema propria del complesso di beni chiamato azienda.

A riguardo si parla di “soggetto morale” che, coincidendo con il complesso organizzativo aziendale, prescinde dalla componente umana che lo anima e lo moralizza, per identificarsi in ultima analisi con il soggetto-azienda.

L’ideatore “*dell’organizzazione formale*”³³ riconosce che, pur esistendo dei limiti esterni al raggiungimento dei fini preposti, la razionalità degli individui

³² Cfr. RUSCONI G., op. cit., pag. 90; Le stesse considerazioni vengono riportate da COSTI R., (2005), La responsabilità sociale dell’impresa e il diritto azionario, in SACCONI L., 2005. p. 417 e succ.. Risulta comunque importante l’analisi di una problematica etica in questo caso limite, sulla base della considerazione che spesso anche a questi livelli esistono altrettanti conflitti etico morali cui il piccolo imprenditore o quello individuale deve far fronte e per i quali deve giustificare il proprio operato.

³³ Ladd (1988), identifica il complesso aziendale alla stregua di un Sistema Formale, in cui i meccanismi interni ed gli obiettivi si uniformano a regole codificate e definite entro le quali non vi è alcuno spazio per l’etica.

L’unico interesse emergente risulta in tal modo quello dell’azienda, relativamente al quale ogni decisione, scevra da vincoli psicologici e da legami con interessi personali, viene assunta unicamente nell’interesse e per gli obiettivi ricercati dall’apparato organizzativo.

applicata nel superare tali limiti va ricondotta ad un iter procedurale che prescinde totalmente da un valore morale.

Non esisterebbe differenza, da quanto detto, tra doveri dei singoli e doveri della struttura perché la massimizzazione del risultato economico individuale coincide con il fine morale delle loro azioni (l'aumento del rendimento aziendale), che dunque non ne prevede altri. In tale ottica l'unica soluzione ammessa affinché l'operato dell'organizzazione non ecceda in comportamenti amorali è ricondotta ...all'intervento esterno ad opera del dettato legislativo o, eccezionalmente, a quello di una morale comune tanto forte da sollecitarne l'intervento³⁴.

Sebbene si possano avanzare dubbi circa la possibilità di identificare in un certo qual modo una soggettività morale da associare alla compagine organizzativa, risulta però innegabile la presenza (tangibile), al suo interno, di una particolare figura preposta alle decisioni da assumersi anche nell'interesse specifico dell'impresa; trattasi di un individuo in cui identificare un soggetto su cui grava la responsabilità gestionale anche in termini etici³⁵.

La corrente liberista radicale si oppone fermamente a questa concettualizzazione di un'azienda soggettivamente responsabile in senso etico, riconducendo tale peculiarità ad una determinazione propria ed esclusiva degli individui; per tali ragioni essa sposa di contro la tesi delle relazioni aziendali spiegate attraverso l'insieme delle relazioni contrattuali (da cui la teoria del contratto). Rusconi muove le sue critiche all' "Organizzazione Formale" (col quale, lo si ricorda, viene intesa ogni sorta di burocrazia pubblica e privata in cui esiste una netta separazione tra atti e relazioni degli individui nel loro ruolo svolto, ufficialmente all'interno dell'organizzazione e nel loro ruolo privato...) evidenziando quanto di seguito. Se l'azienda, in quanto O.F. non è in grado di operare correttamente sotto un aspetto morale, si ritiene di poter affermare che nessun'altra organizzazione formale chiamata a legiferare sarà in grado di proporre un'azione correttiva poiché, per sua stessa natura, incorrerebbe negli stessi limiti dell'azienda.

Di contro, se si ammette che un'O.F. esterna chiamata a legiferare è in grado di approntare un procedimento logico ed etico, si riconosce automaticamente che anche l'azienda, in quanto O.F., può anch'essa dotarsi di meccanismi procedurali ed attuativi logici, che le consentano di esprimere la propria soggettività e dunque la sua componente morale. RUSCONI G., (1997), op.cit.

³⁴ RUSCONI G., (1997), op. cit.

³⁵ Nel caso della ditta individuale l'identificazione delle figure responsabili all'interno della compagine organizzativa è semplice: l'unico socio coincide con l'imprenditore. Molto immediata ed intuitiva sarà anche l'identificazione di un decisore aziendale nelle imprese di dimensione medio grande e grande, in cui i riflettori saranno puntati sul management e sugli amministratori. Ma nell'azienda a capitale diffuso occorre gettare uno sguardo attento su coloro che sono preposti anche al controllo dei dirigenti, ovvero agli investitori, per esaminare se anche a questo livello l'assunzione delle decisioni è attuata nel rispetto di un iter procedurale etico. In tal senso, si rinviene un certo grado di affinità con le decisioni assunte dagli investitori etici.

Quanto fin qui affermato consente di sostenere che esiste un evidente problema di proiezione di responsabilità individuali (specie per l'operato delle figure di vertice, ma anche di quelle ai vari livelli) che contribuiscono a plasmare ed esprimere la volontà decisionale e con essa le strategie attuative.

Le considerazioni svolte conducono pertanto a ritenere plausibile il tentativo di focalizzare l'attenzione della dissertazione, su una visione che evidenzia in particolare tale componente decisionale nella struttura organizzativa, tenendo conto che è pressoché impossibile distinguere un'etica aziendale dall'etica dei soggetti che la rappresentano.

1.3 Il ruolo del profitto nell'impresa

Nel sistema azienda (specie nell'ambito profit oriented) ogni scelta è misurata ed attuata in termini di rapporto costi/benefici, da cui deriva l'adozione delle decisioni in subordine a valutazioni suscettibili di una qualche opportunità di profitto, essendo insito in tutte le decisioni una percentuale di rischio imponderabile.

Il complesso aziendale si compone di una struttura tale per cui, affinché si possa raggiungere lo scopo prefissato, le singole parti e in special modo gli individui che in essa operano, devono necessariamente dialogare ed interagire tra loro, scambiando dati ed informazioni, così ponendo in essere una fitta rete di relazioni.

La particolarità di un sistema così strutturato, risiede nella responsabilità morale che grava su ciascuno degli attori del processo, affinché il fine prefissato possa essere raggiunto. Nell'analisi in corso non si prescinde dal sottovalutare le responsabilità morali di chi opera nell'azienda pur non ricoprendo i ruoli di vertice, per quanto da essi derivino una corresponsabilità rispetto al conseguimento dell'esito prefissato, che diviene espressione della volontà aziendale; oggetto di interesse restano dunque le problematiche in termini etico-morali di chi gestisce l'azienda. Perché si parla però di un problema di responsabilità morale nell'impresa?

In capo alla struttura organizzativa si pone l'onere di raggiungere una condizione di ottimo nel rispetto, da un lato, delle limitazioni esterne all'azione aziendale e dall'altro, della necessità di mantenere il meno il possibile alterati gli equilibri economico finanziari e patrimoniali dell'organizzazione e tutto ciò adottando criteri valutativi che tengono conto anche di aspetti etici. Nell'esplicazione delle funzioni aziendali si incontrano anzitutto limitazioni di carattere legale³⁶.

In secondo luogo intervengono o dovrebbero intervenire limitazioni di carattere morale, considerato che, talvolta, spesso l'etica si fa ispiratrice della norma ed interviene anticipando ed incentivando la stessa azione normativa.

Infine sopraggiungono ostacoli legati all'asimmetria informativa che diviene fonte di decisioni non perfettamente razionali per via dell'impossibilità di possedere tutti gli elementi valutativi, spesso legati all'impossibilità di prevedere gli andamenti connessi all'adozione di possibili soluzioni, anche solo in termini di immagine e di reputazione sul mercato.

Risulta in tal senso evidente la portata assunta da decisioni le cui conseguenze incidono sulla molteplicità degli aspetti accennati e di cui i preposti alle decisioni devono debitamente tenere conto, se non altro, per un obbligo di non compromettere, anzitutto, le sorti aziendali (o almeno gli equilibri aziendali). Il loro impegno morale però, affinché sia etico, nel senso attribuito in precedenza ovvero della deontologia professionale, non può in alcun modo soffermarsi sulla valutazione di tale unico aspetto (quello economico), dovendo altresì prevedere la contemplazione delle limitazioni morali e legali direttamente ed indirettamente legate allo svolgimento del compito cui sono stati preposti.

Uno sforzo volto a diffondere la comprensione e la condivisione degli orientamenti aziendali ispirati a valori e principi deontologico - professionali, può imprimere una spinta positiva in tale direzione.

³⁶ Durante l'attività aziendale, non è infrequente l'insorgere di situazioni di trade-off che nella maggior parte dei casi si risolvono in termini opportunistici, là dove, valutando il vantaggio conseguibile per via di un'azione non corretta e ritenendo che sussistano margini di ricavi sufficienti a remunerare i costi necessari a risarcire i terzi, si opta per la prima soluzione. In tali casi, la giusta soluzione al problema non può che risiedere in un approccio etico alle decisioni da assumere, ma è ovvio che sia l'interesse economico a prevalere.

A tal fine può risultare opportuno, anzitutto, facilitare i canali informativi aziendali secondo un processo a cascata dall'alto verso il basso, lungo tutta la piramide delle relazioni aziendali.

Non si intende per questo “imporre” l’etica in azienda, ma piuttosto contribuire a diffonderla, coltivandola specie presso i futuri deputati ai ruoli di vertice e per tramite di reciproci influssi accrescitivi della condivisione comune, perché non può né essere imposta, né essere prerogativa di nessun individuo in particolare.

Secondo Rusconi, *...un approccio gestionale virtuoso imporrebbe di valutare moralmente soluzioni che non siano totalmente in sintonia con gli obiettivi e le previsioni di rendimento dell’impresa, pur di rispettare valori morali ritenuti superiori...*³⁷. Particolare attenzione emerge a riguardo nella misura in cui una decisione può assumere direzioni diverse a seconda della prospettiva dalla quale la si osserva e della ponderazione delle conseguenze che possono da essa seguire, in rapporto agli interessi complessivamente posti in gioco.

Sia secondo Sacconi, che secondo Rusconi è pertanto innegabile che se si presenta un conflitto di valori, almeno tendenzialmente, non esista una visione univoca che porti ad un’unica soluzione per quanto numerosi siano i decisori e ciò, lo si anticipa, mina alla base il fondamento universale e oggettivo dell’etica³⁸.

Si reputa infatti condivisibile che i giudizi che ciascun agente è chiamato ad esprimere, risentano di un intrinseco livello di soggettività da cui non ci si può discostare per quanto si tenda ad essere oggettivi. Ciò avviene perché ognuno di essi attribuisce un’importanza relativa, quindi soggettiva, alle variabili in gioco al pari di quanto farebbero altri individui posti nella medesima situazione. Di contro, se l’etica racchiude un fondamento di universalità dovrebbe almeno tendenzialmente, evitare di dividere su posizioni soggettive gli individui.

³⁷ RUSCONI G., (1997), op. cit.

³⁸ Sull’universalità dell’etica interviene SACCONI L., in “Responsabilità sociale come governance allargata d’impresa: un’interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, suppl. a febbraio 2004.

Si ritiene che ciò che determina il risultato anzidetto sia la riconduzione delle valutazioni sulle differenti variabili unicamente all'interesse privato e non a giudizi di tipo etico³⁹.

Ad ogni modo, qualora fra gli individui vi sia accordo non sorgono problemi, ma se questo non è raggiunto, nel caso dell'impresa sorgono problematiche di non facile soluzione.

I principi etici dovrebbero rappresentare lo strumento per interpretare e guidare il percorso logico delle dinamiche decisionali, consentendo di approdare alla soluzione che contempra anche gli equilibri aziendali a partire da un'analisi dei valori, dei costumi, delle ideologie, delle filosofie e degli aspetti della socialità che le variabili chiamano in causa nel contesto economico interessato dall'azione di impresa⁴⁰.

L'eccessivo garantismo e la tutela di una pluralità di convinzioni, o meglio di interessi, contribuiscono a tutelare visioni distorte, che celandosi dietro la libertà di pensiero, divengono espressione di regole proprie.

Tuttavia la difficoltà di definire l'aspetto etico in connessione con la sfera aziendale, deriva dall'impossibilità di distinguere tematiche che si intrecciano tra loro da sempre, sicché non si può procedere in un'opera di netta separazione per esaminarne con sufficiente minuzia le relative problematiche⁴¹. La gestione aziendale è di per sé un tema etico ed in esso si fondono principi e filosofie aziendali oltre che morali e giuridiche ed economiche.

³⁹ "...Come R. Hare ha osservato, se la scelta che massimizza l'utilità (in termini di interesse) - da cui la teoria dell'utilitarismo dell'atto (Bentham e Mill) - deve essere moralmente giustificabile, allora essa deve massimizzare l'utilità dal punto di vista di chiunque, cioè deve rendere massima l'utilità di tutti...". Cfr. SACCONI L., "Etica degli affari: linguaggio, teorie, problemi e argomenti", in *Etica degli affari*, n. 1 / 1988, p.22.

⁴⁰ In tale ambito una precisazione si rende opportuna, in quanto il limite che distingue l'etica connessa all'operato aziendale e quella di contro relativa all'azione individuale ed umana, in questo particolare passaggio rischia di affievolirsi a tal punto confondersi in una sola soluzione. ...Entrambe si mantengono ben distinte, in quanto l'etica economica ha pur sempre come obiettivo la performance economica, il mantenimento degli equilibri patrimoniali economici e finanziari e la prosecuzione della sua attività in relazione al raggiungimento degli scopi per i quali essa è stata posta in essere; accanto tale aspetto, si inseriscono parallelamente, ma meritano una considerazione separata, le problematiche relative a come viene gestito dall'imprenditore l'approccio all'attività aziendale con specifico riguardo per i valori ritenuti assoluti... Rusconi G., op. cit. (1997).

⁴¹ ZAMAGNI S., (1994), *Economia e etica*, Roma, AVE.

Così come è stato affrontato, il tema etico ha fin qui tentato di individuare i nodi critici che, nello svolgimento della gestione aziendale, l'applicazione dei principi etici implica. In particolare, si è riflettuto in merito ai conflitti che si accendono nella sfera privata e più personale di colui o coloro i quali, di fatto, si trovano non solo a dover esprimere giudizi e valutazioni in merito all'attuazione di una decisione (almeno nel merito delle possibili conseguenze) ma devono, soprattutto, assumersi la responsabilità giuridica oltre che morale connessa alla loro assunzione.

Ciò che in altre parole è stato fin qui solo accennato concerne, con maggiore specificità, un secondo ordine di problematiche. In questa fase di approfondimento ulteriore, pertanto, il compito dei preposti all'azione di governo dell'impresa può essere interpretato come un tentativo di discernimento tra:

- 1) ciò che la loro moralità soggettiva gli suggerisce in quanto individui
- 2) ciò che la loro moralità professionale gli impone, per il fatto di essere responsabili delle sorti dell'azienda
- 3) le attese della proprietà del capitale, in virtù del fatto che quest'ultimo rappresenta il soggetto che gli ha conferito l'incarico.

Si delinea nella posizione del management una triplice condizione di responsabilità immediata, per il fatto di dover calibrare la propria azione nel rispetto di questi diversi vincoli cui, però, la sua preparazione tecnica e la conoscenza del mercato gli suggeriscono di aggiungere (in tempi non recenti la letteratura lo ha paventato) anche il "pubblico di riferimento" dell'impresa.

Volendo schematizzare si possono individuare i seguenti livelli di attenzione richiesti all'azione manageriale:

- primo livello: sfera soggettiva ed intima del decisore
- secondo livello: primo livello posto in connessione con i doveri deontologici che il suo ruolo di professionista gli impone nella conduzione della gestione d'impresa (il che richiede la necessità di valutarne gli impatti interni ed esterni);

- terzo livello: analisi delle esigenze che l'incarico specificamente assunto richiede nei confronti degli investitori.⁴²

Con riguardo all'ultimo ordine di responsabilità, si rende a questo punto necessaria una fondamentale precisazione. Il capitalismo europeo si presenta in diverse versioni.

In Italia, Germania e Giappone, ma anche in altri paesi, si sono affermate forme di capitalismo rispettivamente: marcatamente familiare, quindi quello di tipo finanziario (dove compaiono le grandi istituzioni finanziarie) o ancora statale; negli USA invece domina un capitalismo dinamico, in cui le scalate azionarie e gli investitori istituzionali richiedono una maggiore attenzione nell'analisi dei livelli di attenzione con i quali i vertici aziendali gestiscono i grandi capitali movimentati dal sistema.

In un simile contesto, insorge dunque un dovere etico di corretta gestione delle risorse affidate dagli investitori e per le quali si impone la massimizzazione dei rendimenti: certamente la relazione che lega le parti, esige che il management si adoperi per l'adempimento delle prestazioni *imperativamente attese* dagli investitori⁴³.

Emerge a questo punto in tutta la sua importanza una nuova e non meno importante variabile del rapporto così inquadrato, anch'essa intimamente connessa con l'aspetto etico, ovvero la componente fiduciaria che riveste, nell'attuazione della missione, il ruolo etico di chi sia stata preposto ad assumere le decisioni nell'impresa⁴⁴.

⁴² “...sembrerebbe pertanto che la scissione che per lungo tempo ha caratterizzato il rapporto tra etica ed economia abbia tralasciato numerosi tratti etici propri dell'economia, che solo in seguito agli scandali americani, gli studi effettuati sulla business ethics hanno potuto riportare alla luce...”
Cfr. ZAMAGNI S., (1994), op. cit.

⁴³

⁴⁴ Nell'impresa capitalistica emerge in tutta la sua pienezza la caratterizzante separazione tra proprietà e controllo. In questo contesto, la constatata discrezionalità del management fa sorgere il quesito verso quali soggetti ed in quali termini si esprima la responsabilità fiduciaria dei manager. Fondamentali appaiono i contributi delle teorie contrastanti di Berle e Dodd (1932). Con riguardo alla responsabilità fiduciaria che rivestono i manager, Berle...”sosteneva che i poteri dell'impresa fossero in custodia per conto degli azionisti; di contro Dodd affermava che fossero in custodia per l'intera collettività...Secondo quest'ultimo infatti, “l'opinione pubblica impone oramai di considerare l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale, così come la funzione di

Tale peculiarità implica in primo luogo, per il preposto all'azione manageriale, sia un impegno per il soddisfacimento degli interessi di coloro i quali hanno investito in capitale di rischio nell'azienda, sia il soddisfacimento della fiducia attribuita alle capacità manageriali del decisore aziendale (anch'essa espressione di quella componente di rischio che tratteggia l'incertezza dell'investimento) di far rendere tale capitale.

Ciò che rileva è che da questa fiducia dipendono le sorti di una molteplicità di interessi. Le condotte etiche contribuiscono a influire, infatti, nell'ottica della prosecuzione dell'attività dell'impresa, nel perseguimento degli obiettivi e dello scopo principe dell'impresa nel tempo, nella contribuzione alla diffusione di un benessere diffuso per coloro i quali presentano una serie di interessi convergenti col buon andamento dell'organizzazione ed, in ultima analisi, sul mantenimento degli equilibri generali di mercato, i quali potrebbero presto o tardi mutare e produrre delle ripercussioni negative diffuse..

A riguardo appare fondamentale, sempre con riferimento alle ripercussioni sulla gestione, sottolineare l'importanza che gioca la considerazione, nella fase decisionale, degli aspetti legati ai valori personali del decisore.

Esiste a riguardo la possibilità che, nella pluralità delle ipotetiche visioni esistenti per un medesimo problema, proprio quella del decisore appaia come minoritaria o perfino contestata. Per esempio, il decisore potrebbe adottare soluzioni negative in termini aziendali, cioè che non massimizzano i profitti, per il rispetto di valori morali reputati superiori: non è improbabile che spesso tali valori “moralmente superiori” possano essere individuati nella sopravvivenza stessa dell'istituto

produzione del profitto”. Quanto premesso consentiva a Berle di sostenere che il ruolo della legge, al fine di proteggere l'interesse degli azionisti, fosse di dar vita a strumenti di salvaguardia contro il possibile abbandono da parte dei manager del perseguimento del profitto. Dodd di contro, sosteneva che la legge dovesse riconoscere ai dirigenti d'impresa una responsabilità nei confronti, ad esempio, dei fornitori, consumatori, dipendenti, della società nel suo complesso.

Cfr. SACCO. P. L., VIVIANI M., *La responsabilità sociale d'impresa: un percorso a partire dal dibattito italiano*, working paper n. 11 aprile 2005 (aggiornato febbraio 2007).

A riguardo si ricorda, per completezza, la citata visione di Friedman (1962) che definisce “...sotterfugio di pubbliche relazioni per avere maggiori profitti...l'eventualità di un uso improprio delle risorse da parte del C.E.O, che in simili circostanze invocherebbe la volontà di adempiere a doveri etici come giustificazione...”. Cfr. SACCONI L., (2005) , op cit.

economico⁴⁵. Non preservare gli equilibri aziendali potrebbe essere considerato eticamente non corretto, anche solo sulla base della sola considerazione degli sconvolgimenti e delle ripercussioni sul tessuto sociale collegate al fallimento dell'azienda, come nel caso della multinazionale sopra menzionata.

Ancora una volta si pone un problema di conflitti tra valori non facilmente risolvibile: può la soluzione che conduce al minore tra due mali essere considerata la soluzione di ottimo? E qual è il minore tra i due mali?

Si ritiene di doversi arrendere all'ipotesi che potrebbe non esistere risposta a tali quesiti, ma certamente, si può, per tramite di un approccio etico a queste problematiche, rinvenire in questo uno strumento utile ad individuare, quantomeno, ciò che non è giusto o non consigliabile scegliere.

Poiché non tutti gli aspetti che regolano lo sviluppo dei mercati e dell'attività di impresa sono, o possono essere normati nell'immediato, in quanto l'evoluzione dei primi presenta una velocità più elevata rispetto al percorso normativo, l'etica può rappresentare la via attraverso la quale individuare la soluzione opportuna tra quelle al vaglio.

Si sceglie di esaurire brevemente la disamina delle valutazioni operate da chi è posto nella condizione di effettuare le decisioni nell'impresa, volgendo l'attenzione verso il riconoscimento del valore intrinseco e indispensabile, attribuibile al fattore "lavoro" nell'impresa e, in estrema sintesi, della centralità dell'individuo fuori e dentro l'impresa.

Le Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations, negli USA, hanno introdotto dei dispositivi sanzionatori allo scopo di responsabilizzare le società, anche in un concorso di responsabilità per la condotta dei propri dipendenti e per tali ragioni sono le stesse sono state indotte a non sottovalutarne gli aspetti ad essi riconducibili⁴⁶.

Esiste infine un terzo ordine di problemi introdotto dal vincolo di fiducia sopra esaminato, strettamente connesso con la teoria dei portatori di interessi (*stakeholders*

⁴⁵ Cfr. RUSCONI G. op. cit, 1997

⁴⁶ Cfr. SACCONI L., (2005), op. cit.; Cfr. GALLINO L., (2005), L'impresa irresponsabile, Einaudi.

theory) che ruotano attorno alla compagine aziendale, di cui sarà dedicata apposita trattazione nella parte propriamente dedicata alla responsabilità d'impresa.

Prima di procedere nel suo esame, pertanto, merita qualche considerazione finale la tematica etica in campo economico, fonte di numerose perplessità agli occhi di molti che restano, ancora oggi, scettici sulla necessità di cogliere nell'operato aziendale aspetti di una "cultura sociale" scorgendovi, piuttosto, uno strumento di mero tornaconto personale.

Etica e Profitto: un eterno conflitto?

Si è potuto osservare come il problema dell'eticità risieda in un crescente pluralismo etico, cui si ricollega una pluralità di visioni, di orientamenti ed anche di interessi (in relazione ai quali si pone, paradossalmente, una scala di priorità anche in senso etico).

L'assunzione di decisioni, nella gestione aziendale (come nella vita individuale), comporta sempre ed inevitabilmente conseguenze etiche che presentano risvolti per i quali occorre moralmente interrogarsi.

Il relativismo individuale appare pertanto ciò che mina alla radice la condivisibilità dei valori etici ed il suo grado di oggettività su cui si fonda la sua accettazione⁴⁷. In questo si contrappone la sottile differenza tra etica e morale sottolineata in apertura di trattazione: ...convincimenti individuali, variamente condizionati dall'esterno o dall'interno, non possono costituire un valido fondamento per valori universali, ma rappresentano piuttosto giudizi di valore variabili da individuo a individuo⁴⁸....

In questa situazione si pone così la non facile condizione di colui, o coloro, su cui ricade il compito di valutare se i valori da ritenuti assoluti, anche in relazione alle variabili richiamate dal contesto di impresa, pur non essendo tali per la comunità, siano ugualmente perseguibili e concretizzabili.

⁴⁷ Cfr. SACCONI L., (2004), op. cit.

⁴⁸ Cfr. RUSCONI G., (1997), op. cit.

Ciò perché l'impresa non è una realtà a se stante: essa interagisce con un universo complesso di entità di carattere sociale con le quali si rapporta e dalle quali dipende⁴⁹. La sua attività entra costantemente in contatto con “*le numerose altre dimensioni del vivere collettivo*” e, non diversamente da quanto avviene per gli altri attori sociali, si impone sul suo operato un imperativo di rispetto dei valori posti alla base della convivenza sociale⁵⁰.

Quanto affermato non vuole rappresentare un vano tentativo di appannamento dell'obiettivo che pur sempre permane in un'organizzazione a rischio di mercato, ovvero l'accumulazione di profitti ed il ritorno economico; non intende nemmeno rinvenire nella responsabilizzazione dell'attività di impresa la chiave di volta della questione. Si propone piuttosto, per il momento, l'obiettivo di evidenziare la compatibilità e la non escludibilità vicendevole degli aspetti sopra considerati nell'ambito della compagine organizzativa.

Dopo oltre un secolo di affermazione dell'indiscusso primato dell'economia sull'etica⁵¹ si osserva, sia a livello nazionale che internazionale, la necessità di reinterpretare il rapporto etica-affari, nello sforzo di realizzare un mutuo arricchimento reciproco delle discipline⁵².

⁴⁹ Cfr. RUSCONI G., (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, p. 15.

Il filone interpretativo della teoria del contratto sociale, oggetto di analisi nel seguito, ipotizza una sorta di contratto ideale tra gli individui appartenenti a una medesima collettività, il cui compito è quello di dettare le regole per la legittimazione e la realizzazione dei diritti dei consociati, che esplica i suoi effetti nei rapporti tra la società e ognuno dei suoi membri. Coloro che vedono in questi termini il rapporto tra impresa e ambiente tendono a spiegare le nuove responsabilità dell'impresa facendo leva sul mutamento e sull'evoluzione dei contenuti del patto sociale originario, ai quali l'impresa deve adeguarsi se vuole ottenere la legittimazione degli altri consociati e conservare il proprio spazio vitale. Cfr. SACCONI L., BALDIN E., *Le responsabilità etico-sociale d'impresa*, in Sacconi, op. cit., 2005.

⁵⁰ RUSCONI G., (1997), op. cit.

⁵¹ La scuola neoclassica, riconducendo il problema economico alla scarsità dei beni rispetto ai bisogni da soddisfare, collega l'agire al criterio razionale di adeguamento dei mezzi ai fini. Perciò si può rinvenire proprio nell'indifferenza della scienza economica ai fini da essa perseguiti, la ragione per la quale esiste la separazione tra etica ed economia. ZAMAGNI S., (1994), op. cit..

⁵² Il rapporto diviene “eticamente più produttivo” se non si tenta di porre una delle due discipline in posizione di preminenza sull'altra. Cfr. GOZZI A., *Etica e creatività*, in ZAMAGNI S., (1994), op. cit.

L'economia e le molteplici modalità in cui si esprime, al pari di tutte le attività umane, è governata dalle leggi della morale, per cui un'azione non cessa di essere moralmente valida solo perché finalizzata ad ottenere un vantaggio materiale⁵³.

Tali considerazioni spingono ad interpretare teorie, modelli e strumenti dell'analisi economica anche con i principi morali posti alla base dell'agire economico, con implicazioni di natura geopolitica, culturale e così via, e a ritenere il tutto parte integrante della complessità delle questioni economiche legate alle dinamiche dei mercati e nello specifico, all'azione strategica dell'impresa. La dimensione economica è stata infatti delineata attraverso lo stereotipo *dell'homo oeconomicus*, esclusivamente orientato a comportamenti ottimizzanti ed interessati⁵⁴; cosicché accade che anche là dove si perseguano valori morali di carattere universalistico, c'è sempre il rischio che questi siano frutto di preferenze individuali raggiunte in termini di trade-off (costo/beneficio soggettivo) che ne appannano il contenuto etico.

È chiaro che l'obiezione in tal senso più comunemente mossa all'impresa è che, facendo parte di un contesto sociale, dovrà necessariamente intessere con i suoi interlocutori rapporti di carattere il più possibile stabile e durevole per ovvie ragioni di sopravvivenza. Conseguenza che ciò condurrà il complesso organizzato a tenere conto dei principi condivisi dalla comunità di riferimento più per ragioni di convenienza che per una convinta adesione ad essi. In caso contrario l'accrescersi delle tensioni e delle ostilità nell'ambiente sociale e le difficoltà conseguenti alla perdita di reputazione sul mercato pregiudicherebbero, ben presto, le sorti aziendali⁵⁵.

⁵³ Per VITO, in "Gli aspetti etico sociali dello sviluppo economico" in Contributi alle Settimane sociali dei cattolici d'Italia, Università Cattolica di Milano 1988, è necessario che l'economista individui i fini dell'attività economica facendo ricorso ai criteri morali. L'atto economico è pur sempre un atto umano e come tale oggetto di valutazione morale...". Cfr. ZAMAGNI S., (1994) op. cit..

⁵⁴ Anche autori contemporanei come il premio Nobel G. Stigler (1984) non hanno esitato a spiegare la vita economica in termini di self-interest, come unico movente se non addirittura quello desiderabile dell'homo oeconomicus, convinti, nell'affermare ciò, di non trascurare aspetti rilevanti. Cfr. ZAMAGNI S., (1994), op cit.; Cfr. CRIVELLI L., in BRUNI L., PELLIGRA V., Economia come impegno civile, 2002, Ed. Città Nuova., Roma, pagg. 21-40.

⁵⁵ Secondo diversi autori, è stato sostenuto che l'assunzione di valori etici rappresenterebbe una vera e propria necessità per le imprese: queste infatti avrebbero bisogno di valori morali cui ispirare la propria azione poiché operano – si è detto probabilmente con un giudizio retorico – in

Si ponga il caso di un'impresa che rischia di perdere competitività là dove non si adegui ad un contesto in cui il sentimento (nel senso anche di sensibilità) sociale, risulta ampiamente diffuso e tale da costituire scelta obbligata, quanto meno per un fattore di adeguamento ai competitor. In tal senso è certamente rinvenibile nelle strategie sociali aziendali un effettivo interessamento, proprio come se si trattasse di una strategia di marketing di cui avvalersi per non soccombere.

In simili circostanze si è solo parzialmente concordi con le obiezioni di strumentalità mosse al tema dell'etica applicata all'impresa, concordando perfettamente il seguente pensiero: se l'azienda, il suo management, l'organizzazione nel suo complesso, percepisce che le proprie decisioni possono influenzare gli altri, (là dove si è parlato di adeguamento dell'organizzazione necessario per non soccombere) e ciò è noto e risaputo a tutti i livelli dell'organizzazione, ai livelli decisionali il gruppo decisore si sentirà maggiormente responsabile verso questi "altri" e dunque sarà meno probabile che si ritenga invulnerabile⁵⁶.

In altri termini e almeno in teoria, perché la concreta attuazione delle dinamiche economiche e specie di quelle imposte dall'attuale capitalismo dimostra un auto-interesse imperante, i condizionamenti esterni che dovrebbero contribuire a definire il profilo di responsabilità aziendale, possono rappresentare la presa di coscienza per un agire etico incondizionato, oltre una visione unicamente orientata ad ottenere un beneficio diretto. Una simile di coscienza determinerebbe che quanto maggiore è l'apertura dei soggetti apicali verso l'esterno, tanto minore sarà il rischio di comportamenti non etici; la chiusura con l'esterno (clienti, concorrenti, etc..) e le asimmetrie informative che ne conseguono in modo bi-direzionale, aumentano inevitabilmente la probabilità che il "gruppo" cada nel rischio dell'autoreferenzialità e di comportamenti opportunistici⁵⁷ che il mercato potrebbe sanzionare.

condizioni più difficili rispetto al passato per la presenza di una concorrenza più agguerrita, richiesta all'accresciuta complessità del contesto di mercato. Nello specifico si rileva l'aumentata velocità di scambi economici, il numero sempre maggiore di interlocutori, nonché le aspettative di vario tipo che sulle imprese vengono a scaricarsi.

⁵⁶ ROLANDO S., (2010), *Economia e gestione della comunicazione nelle organizzazioni complesse*, Cedam, Milano.

⁵⁷ ci si dissocia pertanto da un'interpretazione meramente utilitarista, sebbene la mancanza di scrupolo nell'agire, si sa, sia propria della componente umana.

Ciò considerato occorre sciogliere le riserve su un nodo critico della questione: il comportamento etico che consente di conquistare benefici nel lungo periodo, perde improvvisamente la sua valenza morale solo perché “paga” in termini di rendimento?

Diventa, pertanto, solo una strategia economica, oppure consente di mantenere invariato il presupposto etico?

Secondo i sostenitori della responsabilità sociale, si ha in questi casi la sensazione che chi si presti a pratiche di responsabilità si debba anche giustificare per il fatto che lo fa, ponendo questi sullo stesso piano di chi invece non produce un simile sforzo⁵⁸.

In tal senso il profitto non costituirebbe l'unico movente dell'agire d'impresa in quanto, in essa, può essere rinvenuta una pluralità di scopi⁵⁹.

Ebbene non si condivide questa estremizzazione nell'applicazione dell'etica alla sfera economico-aziendale seppure non sia disconosciuto il ruolo principe nell'impresa rivestito dal profitto. Scendendo nel concreto, con alcuni esempi, nei livelli gerarchici sui quali si impenna la struttura d'impresa e le relazioni che ne derivano, possono essere individuate una molteplicità di finalità, cui si lega un grado di desiderabilità almeno parallele se non di supporto, allo scopo principe per il quale l'impresa è costituita. La soddisfazione dei bisogni di autorealizzazione individuali, di stima e reputazione, di appartenenza e di sicurezza (si pensi alle attese di vita) possono costituire occasione per la definizione di una struttura che prevede una pluralità di scopi per coloro i quali ne sono parte, oltre a quello di coloro i quali la finanziano, sebbene nel loro estrinsecarsi, tali finalità appaiano più mezzi, per conseguire lo scopo (principe) lucrativo dell'impresa, che fini.

La tenuta in considerazione di tali finalità, può essere opportuna anche in sede di mantenimento degli equilibri aziendali, che come visto costituiscono un altro obiettivo.

⁵⁸ AA.VV., “Questo capitalismo è da riformare”, ANNO 5°, N.2 Febbraio, (2004) – gli argomenti umani – Milano, editoriale Il Ponte, 2/2004

⁵⁹ Cfr. ECCHIA G., VIVIANI M., Responsabilità Sociale e Impresa Sociale, Working Paper n. 34 giugno 2006.

Non è inverosimile che sia proprio un approccio gestionale non etico, ma piuttosto uno teso esclusivamente al profitto ad ogni costo, “anche in modo occulto”, a mettere in discussione i delicati equilibri connessi anche alla pluralità di tali aspetti.

Posto infatti che l’azienda prevede, pur se con le dovute distinzioni, un fine economico, la cui realizzazione può costituire esso stesso un valore etico⁶⁰, emergono in alcune circostanze legittimi pregiudizi circa la reale fondatezza di una profonda condivisione aziendale ai valori etici dichiarati ispiratori.

Ciò per almeno due motivi. Il primo risiede nella non infrequente prassi di disporre l’immediato abbandono delle strategie e degli investimenti orientati al rispetto di principi e valori proclamati, non appena questi cozzino con gli equilibri aziendali o, eventualmente, sopraggiungano stati di difficoltà finanziarie. Il secondo motivo è relativo agli indubbi effetti benefici, in termini di immagine e di connessi ritorni economici, che la proclamazione di politiche e strategie eticamente attente ingenera, sui quali numerosi studi si sono soffermati confermandone positivamente la tendenza⁶¹.

Da una prospettiva aziendalistica fortemente orientata al profitto, si potrebbe osservare che non avvalersi degli investimenti etici, ravvisando in essi esclusivamente uno sforzo immediato e ulteriore di risorse, piuttosto che un loro impiego fruttifero, costituisca una disattenzione strategica non da poco, perché se ne sottovalutano i comprovati ritorni che letteratura e relativi studi testimoniano essere possibili nel lungo periodo.

In realtà per ottenere simili risultati l’azienda sopporta, con l’adozione dell’etica nell’impresa, aggravii di costi per il contemperamento di molte più

⁶⁰ Il fine delle attività non profit ne è un classico esempio, ma con riferimento all’ambito for profit lo scopo morale può prevedere una dicotomia. Al fine prettamente economico anzidetto si potrebbe affiancare un secondo fine morale (nel senso pieno del termine) connesso allo sforzo di evitare una condotta in perdita a danno della comunità. Quanto affermato emerge nelle teorie di Friedman (1980) secondo il quale, nei modelli di concorrenza perfetta, l’azienda viene costituita dai soci al solo scopo di trarre profitti in un mercato pienamente libero e nel tentativo di generare il massimo di utilità economica per tutti nel rispetto delle leggi (in tale assunto viene riassunta la sola responsabilità sociale per l’impresa; la frode e l’inganno sono posti in qualità di unici ostacoli all’esplicazione del modello). SACCO P. L., VIVIANI M., *La Responsabilità Sociale D’impresa: Un Percorso A Partire Dal Dibattito Italiano*, Working Paper N. 11, Aprile 2005 (Aggiornato Febbraio 2007).

⁶¹ Cit. RUSCONI G. *Etica e impresa*, pag. 150 e succ

problematiche e difficoltà nel mantenimento degli equilibri generali, la cui valutazione crea pregiudizio. Anche per via di queste considerazioni questo genere di scelte presenta ancora i caratteri di un'attività pressoché volontaria.

Ciò che rileva tenere ben distinti è la massimizzazione del profitto (così come auspicata dalla recente finanziarizzazione dell'economia, dunque, ad ogni costo, il che ha spesso comportato anche l'assunzione di comportamenti illeciti), da un conseguimento di profitti intesi come obiettivo necessario per la conduzione aziendale con metodo economico, legale ed etico; ovvero da un dovere morale di fondo che induca a mantenere una condotta profittevole⁶² – evitando danni e sprechi di risorse o danni per la comunità – ed al contempo etica in senso strategico, per il bene stesso del complesso aziendale e per coloro che vi gravitano attorno.

Evidentemente l'etica e l'impresa, dunque l'etica nell'impresa, non è detto che non possano andare di pari passo e che non siano, per le ripercussioni sul rendimento economico, necessariamente l'uno strumento per i fini della seconda⁶³.

In relazione all'analisi svolta, si ritiene di poter affermare che le scelte individuali del *decisore aziendale*, anziché dover essere interpretate in base ad una riduttiva nozione di self interest, siano mosse da un insieme più vasto di orizzonti anche se non di rado contraddittorio (anche per via del sussistere di una non perfetta razionalità).

Si intende sottolineare, in altre parole, che l'osservanza di principi etici nell'agire economico, potrebbe anche essere interpretato come la ricerca del proprio tornaconto personale (che osservandolo dal punto di vista della ricerca della *felicità*

⁶² Così MALAVASI A., in *La responsabilità sociale dell'impresa*, in Riv. cooperazione, 2000, p. 156 afferma: "...L'impresa, puntando al massimo profitto, riesce a produrre effetti positivi per l'intera collettività che dalla stessa riceve beni, servizi, ricchezza e occupazione. Il profitto diventa, per tanto, il misuratore non solo del valore economico ma anche di quello sociale dell'attività aziendale, nella misura in cui l'impresa è in grado di restituire dall'output prodotto almeno le risorse sottratte per la sua produzione...". Per completezza, si aggiunge che l'autore arriva perfino a giudicare inutile e superfluo il ricorso ai principi etici, considerato che il mercato perfettamente concorrenziale è già capace di produrre da sé il massimo dei benefici economico sociali.

⁶³ PASINETTI L., in *Liberismo e solidarietà*, Rivista. Il regno – Documenti – Supplemento al n. 19 del 1 Novembre 1988 p. 20, affermava che "...ai motivi di efficienza si trovano associate le esigenze della solidarietà... non più come relazioni separate ed indipendenti, bensì come caratteristiche intrinseche, endogene allo stesso funzionamento del sistema economico, Cfr, ZAMAGNI S., (1994), op. cit.

individuale appare più che legittimato⁶⁴), ma resta innegabile che il carattere etico dell'azione spinga a prendere in considerazione il rispetto degli interessi altrui (da cui la reciprocità delle relazioni) e faciliti la presa di coscienza di un'interdipendenza con il contesto esterno dominato dai condizionamenti dettati dalla variabile "fiducia".

In questo senso, ben può dirsi che l'impresa non è soltanto un organismo responsabile in senso economico, ma anche in senso sociale per via delle relazioni che instaura.

Infine un'ultima obiezione frequentemente mossa per l'assunzione di pratiche eticamente responsabili da parte dell'impresa a rischio di mercato, concerne i dubbi di legittimità sull'operato del management che investa, per fini sociali, risorse che traggono origine dal capitale destinato agli azionisti.

Fino a questo momento, si è tentato di confutare che l'investimento responsabile (o sociale dettato da valori etici), non perde la sua valenza sociale qualora risulti fruttifero di maggiori profitti (posto che la proprietà aziendale si pone proprio tale obiettivo).

I dubbi sollevati sono pertanto relativi solo all'incertezza dei benefici potenzialmente conseguibili, sia "nell'an" che nel "quantum".

Il vertice aziendale ha una responsabilità diretta nei confronti, in primo luogo, di costoro – gli azionisti –, cioè di coloro i quali rendono materialmente possibile lo svolgimento dell'attività e che pertanto sono i veri interessati al buon andamento dell'impresa (anche in virtù della loro possibilità residuale di partecipare alla distribuzione dei dividendi). A tal proposito si rende opportuna una prima precisazione: si osserva infatti che se le motivazioni e i convincimenti della cultura etica "respirata" sono stati effettivamente interiorizzati nell'organizzazione, non è detto che un problema di mancata condivisione da parte della compagine azionaria debba necessariamente sorgere ed anzi, il suo stesso sopravvenire può, forse, rappresentare "il campanello d'allarme" di operazioni di facciata.

In secondo luogo, l'obiettivo di massimizzazione dei rendimenti nel breve periodo potrebbe compromettere le sorti aziendali nel lungo e lunghissimo periodo:

⁶⁴ Il concetto di felicità come bene supremo è richiamato da Aristotele in *Etica Nicomachea*,

ciò non è forse controproducente per gli interessi di quei soci che hanno dato vita all'organizzazione societaria e che ne auspicano la continuità nel tempo? E' ovvio infatti che l'incremento dei rendimenti nel breve periodo gioca solo a favore tanto del prestigio del management che, in casi di contratti a breve termine può assumere azioni in tal senso interessate, quanto di coloro i quali mettono in atto strategie speculative con rapidi investimenti e disinvestimenti.

Considerato quanto analizzato, sembrerebbe emergere una sostanziale conciliabilità del perseguimento di strategie eticamente responsabili, con le finalità almeno degli equilibri aziendali.

Per concludere, perseguire l'etica nell'impresa e stimolarne l'assimilazione attraverso un comportamento corretto nei contesti di impresa, non vuol dire necessariamente dover far torto allo scopo di lucro e quindi di profitto che si pone l'istituto aziendale, sebbene con difficoltà esso si concili con la logica capitalistica della massimizzazione dei profitto ad ogni costo. Una concezione etica di impresa esprime la volontà di perseguire lo scopo principe attraverso una condotta che non leda (o leda il meno possibile) la pluralità di interessi su cui questa può influire ed il rispetto delle norme.

RUSCONI G. , (1997), op.cit..

CAPITOLO 2.

La responsabilità sociale d'impresa (RSI)

2.1 Sul concetto di responsabilità sociale d'impresa

La consapevolezza dell'esistenza di un dovere di responsabilità sociale che partecipi alla definizione delle modalità di sviluppo e crescita di un'impresa e che contribuisca a regolarne l'operato, rappresenta un fondamento che oggi non porta con sé alcun contributo in termini di novità nell'ambito delle discipline sociali, economiche e tanto meno giuridiche⁶⁵.

La centralità di queste organizzazioni complesse, per via delle conseguenze e delle dinamiche che innescano nella molteplicità delle relazioni e dei processi dalle stesse governate e posti in essere, rappresenta un indiscusso elemento cardine anche negli aspetti della socialità e del vivere umano, essendo gli aspetti di carattere socio-economico intimamente legati fra loro.

Nell'esperienza passata però, le prevalenti correnti di pensiero hanno finito per far a lungo prevalere, teorie che hanno riconosciuto il primato dell'interesse aziendale e della proprietà ad un altro interesse, quello sociale, per non dire globale.

Le ovvie conseguenze di questo breve inquadramento della materia, hanno soltanto potuto evidenziare che la disputa "storica" sulla necessità di regolare i processi di governo dell'impresa, ha consentito di rispondere almeno a due interrogativi di fondo, ovvero, in quale modo l'impresa debba regolare i processi che la descrivono affinché assuma profili di responsabilità e, forse il più importante, se l'impresa debba o meno operare in modo responsabile.

Ancora, in caso di risposta affermativa, verso chi e in quali forme debba riconoscersi, mostrarsi e operare come tale.

⁶⁵ ZAMAGNI S., in prefazione a Beda A., Bodo R., (2004), *La responsabilità sociale d'impresa*, il Sole24ore, Milano, p. XI.

Naturalmente le “giustificazioni ultime” della CSR affondano le proprie radici in concezioni e teorizzazioni di carattere sociologico e filosofico della società, pertanto l’elemento di interesse sono le *...proiezioni organizzative di queste giustificazioni...*⁶⁶.

I quesiti sopra richiamati impongono, in modo sempre più sostenuto, un richiamo all’etica nel senso specifico di equità e reciprocità⁶⁷ nelle relazioni economiche, in risposta alle esigenze di considerazione degli aspetti di socialità da queste coinvolte e derivate dai meccanismi di regolazione dei mercati, in tempi passati non così fortemente avvertite (o solo volutamente non considerate).

Le finalità in tal modo ricercate, sono volte definire processi di governo che non siano unicamente finalizzati a soddisfare, in modo non equo, un interesse principe fra la molteplicità di quelli posti in essere dall’attività economica delle imprese.

Come sostiene Zamagni (2004), la responsabilità sociale dell’impresa non costituisce una res nova di questa nostra fase storica: nel corso del tempo, piuttosto, è andata mutando l’interpretazione del concetto di responsabilità sociale, ossia “*...la specificazione di ciò per cui l’impresa deve ritenersi responsabile...*”.

Dalla responsabilità sociale o dalla irresponsabilità dipendono, dunque, l’assunzione e l’attuazione, o meno, di regole di comportamento che in virtù dei

⁶⁶ Secondo COSTI R., le modalità organizzative che vengono più frequentemente ipotizzate per dare concreta attuazione alla responsabilità sociale, possono essere ricondotte a due filoni di pensiero principali: il modello contrattualista da un lato e quello istituzionalista dall’altro. La giustificazione di tipo Istituzionalista, vede nell’impresa un’istituzione che ha il compito di concorrere allo sviluppo economico e sociale. ...L’impresa non rappresenterebbe dunque l’esercizio di un diritto, ma piuttosto l’adempimento di una funzione da compiere nell’interesse di chi pone in essere l’impresa e della comunità in cui questa opera. ... Le ragioni di tale concezioni sono imperniate attorno al potere dell’impresa di incidere sugli interessi della collettività e all’esigenza di dover legittimare tale potere, rispondendo all’uso che di questo ne viene fatto e in tale prospettiva, il profitto appare solo uno degli scopi dell’impresa. La giustificazione di tipo contrattualista, si rifà alle teorie di Coase (1937) e Williamson (1975) con cui si interpreta l’impresa secondo lo schema di un “gioco cooperativo”: nell’ambito di un accordo contrattuale ideale i portatori di interessi dell’impresa danno vita a una struttura (l’impresa) in grado di realizzare un surplus nei confronti delle corrispondenti contrattazioni di mercato e attribuiscono ai gestori l’autorità necessaria perché quest’ultima venga esercitata nell’interesse di tutti i partecipanti al contesto cooperativo, ovvero garantendo un’equa remunerazione per i loro apporti in termini di investimenti specifici. In tale ambito, lo scopo dei gestori diviene contemperare gli interessi di azionisti e di tutte le altre parti coinvolte, dando per scontato che fra questi non vi è necessariamente coincidenza di interessi.

Cfr. COSTI R., in Guida critica alla responsabilità di impresa, SACCONI L.(2005). Op cit, pp 418, 419.

⁶⁷ CRIVELLI L., in BRUNI L., PELLIGRA V., (2002), "Economia come impegno civile", Città Nuova p. 30 e succ.

recenti sviluppi hanno contribuito a rivolgere l'attenzione verso norme etico-sociali più attente e più inclusive che in passato, valorizzando quella che è la portata e *la dimensione pubblica dell'impresa*⁶⁸, in accordo con la visione della *corporate good citizenship* (buona cittadinanza di impresa), ovvero la ridefinizione dell'operato d'impresa sul versante dei rapporti con la comunità e le istituzioni⁶⁹.

Tali aspetti spingono coloro che definiscono le linee d'azione di un istituto complesso, quale è l'impresa, ad interrogarsi ed a porsi in relazione, non solo con il mercato di riferimento, ma in primo luogo con la società in cui si misurano gli immediati effetti delle dinamiche innescate.

L'affermazione ed il riconoscimento dell'esistenza di "norme sociali di comportamento" nella comunità, anche per via della forza e del peso che sconta la valutazione delle attività d'impresa (e delle loro conseguenze) presso l'opinione pubblica, hanno comportato la necessità, per le imprese, di investire in *assets* immateriali (reputazione, fiducia, capitale relazionale, marketing sensibile alle tematiche sociali, capacità di persuasione, tanto all'interno, quanto all'esterno della struttura produttiva), in comportamenti coerenti con le politiche sostenute e pubblicizzate, in strategie tese ad influenzare positivamente il giudizio della comunità e del consumatore; hanno, infine, reso possibile la "volontà/obbligo" di impostare il principio di eticità con cui regolare gli scambi economici, non più sulla base di un profilo esclusivamente imprenditoriale, dunque in termini di profitto conseguibile, ma su uno di tipo anche civico e sostenibile.

Secondo l'autorevole pensiero di Zamagni, vi è la sensazione che non sia più sufficiente l'impegno profuso dall'impresa finalizzato a tener conto di tutti i suoi stakeholders, ovvero volta a "comportarsi bene nei loro confronti", perché essendosi evoluto nel tempo l'obbligo verso coloro i quali, l'impresa, debba spendere il proprio impegno per essere responsabile ovvero, come sopra detto, ...essendo mutato ciò per cui l'impresa deve ritenersi responsabile... il problema centrale attuale resta imperniato sul tipo di rapporti e di relazioni che si crea fra le imprese che competono sul mercato. "...Oggi occorre volgere l'attenzione verso la definizione di quale

⁶⁸ ZAMAGNI S., (2004), in BEDA A. E BODO R., op. cit.

⁶⁹ BRUNI L. e ZAMAGNI S., (2004), *Economia civile*, Bologna, Il mulino.

modello di competizione di mercato, tra i tanti possibili, si intende realizzare, con quale regole e con quali meccanismi di enforcement... ”⁷⁰.

L’interdipendenza di questi due aspetti, dei quali ciascuno avvolge reciprocamente l’altro, può rappresentare l’occasione per ridefinire la struttura produttiva dell’impresa ed ispirarla ad un modello di efficienza ed efficacia più elevato e utile a conseguire risultati che stabilizzino i profitti anziché provocarne la contrazione.

2.1.1 Definizioni comunemente accettate e loro implicazioni

Che cos’è la responsabilità sociale e quale ruolo sono chiamate ad assumere oggi le imprese e con queste l’economia?

L’economia è chiamata oggi a ridefinirsi in relazione al contesto antropologico (dunque civico, sociale e culturale), oltre che ambientale, in cui opera e in cui rileva vincoli e opportunità.

Essere responsabili significa, dall’etimo della parola, “rispondere di qualcosa ” a qualcuno, ma questo “qualcuno” per ciò che attiene l’impresa e per le relazioni che questa instaura nella sua continua fase evolutiva, può non essere di immediata percezione⁷¹.

Inoltre il termine “responsabilità” può rimandare ad un situazione coercitiva, ovvero legislativa, in relazione alla quale si individua un responsabile di un evento sulla base di una ipotetica prescrizione cui occorre adeguarsi, ma può anche essere indice della volontà, della scelta o dell’intendimento di rispondere di qualcosa e dunque di un comportamento non coartato.

Una prima definizione esauriente di tale concetto è stata espressa in ambito comunitario nel Libro Verde della Commissione Europea in cui si parla della RSI come “*integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni*

⁷⁰ ZAMAGNI S., Pref, in BEDA A. e BODO R., op. cit., p. XIV. In un contesto globalizzato, strutturare l’impresa in modo responsabile può rappresentare un’idea di organizzazione complessa adeguata a superare le sfide del mercato, poste anche da un’etica diffusa ma non ancora codificata dalla legge.

⁷¹ BEDA A. e BODO R., (2004), op. cit. pag. 1.

sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali nei processi decisionali e nei rapporti tra l'azienda e i propri interlocutori... ovvero con le parti interessate"⁷².

Tale definizione racchiude alcuni principi cardine della responsabilità sociale dell'impresa così sintetizzabili:

- 1 • riconoscimento della natura volontaria⁷³ della RSI;
- 2 • necessità di rendere le pratiche socialmente responsabili credibili e trasparenti: questo riconduce alle osservazione di seguito proposte e rese opportune in tema di volontarietà, per quanto concerne la standardizzazione ed i meccanismi che regolano la definizione della reputazione dell'impresa sul mercato;
- 3 • riconoscimento degli accordi e degli strumenti internazionali esistenti: standardizzazione.
- 4 • esame degli ambiti giuridici nei contesti nazionali di riferimento e profusione di un impegno che vada possibilmente oltre gli aspetti regolati dalle prescrizioni legali.
- 5 • approccio globale: comprensione degli aspetti economici, sociali ed ambientali, nonché degli interessi dei consumatori per agire in modo sostenibile in accordo con logiche di lungo periodo.

In sintesi si entra nell'ambito della Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI), qualora si orienti la gestione e dunque il profitto di un determinato business, in modo da controllare e possibilmente migliorare gli effetti ambientali e sociali dell'attività

⁷²

Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, 18.7.2001, COM (2001) 366 definitivo, Libro verde, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese".

⁷³ Fonte: www.bilanciosociale.it, in Art. "Diffusione della CSR attraverso i meccanismi del mercato", a cura di Dario Muzzarini".

Cfr. ZAMAGNI S (1994), "...in un contesto di globalizzazione ed in assenza di uno stato mondiale capace di imporre regole del gioco coerenti e sanzionabili, chi si deve far carico di giungere ad una nuova *lex mercatoria* se non le imprese stesse? (...) palesandosi abbastanza debole l'idea di un "volontario" autolesionismo finalizzato ad ottenere riconoscimenti solo di tipo reputazionale, del quale le imprese sono ben consapevoli dei risvolti ad esso associati, in relazione al carattere volontario vi è forse la scarsa maturità dei tempi perchè si proceda ad un'azione regolatrice...". In tal senso, però, si può pensare ad un contributo governativo, non tanto di una regolamentazione dell'alto della RSI, quanto piuttosto di strumenti utili al suo propagarsi e idonei a diffondere standard comuni che nulla hanno a che vedere con la loro imposizione, ma semmai attengono all'autoregolazione. Come osserva Sacconi (2005), infatti "...se la CSR è un modello di governance esteso dell'impresa, allora esso entra nella sfera della discrezionalità degli amministratori e dei manager e ne consegue che non si può pretendere di sostituirla con una norma

d'impresa. Quanto affermato prevede l'adozione di *strumenti e programmi* che lancino un segnale forte verso la costruzione di relazioni responsabili coi propri interlocutori.

L'impegno delle imprese e la letteratura nata intorno al fenomeno della RSI, hanno potuto contribuire ad edificare una visione consapevole della gestione aziendale, affinché vada oltre l'immagine e l'attività filantropica d'impresa e faccia ricorso alle scelte strategiche e all'impegno sostanziale per affondare, in ultima analisi, le proprie radici nel *core business* dell'impresa. Il proposito diviene dunque la sua traduzione in uno strumento per un progetto di sviluppo sostenibile a vantaggio degli attori del progetto, ma anche della collettività (considerata l'estensione su scala sempre più internazionale delle attività commerciali)⁷⁴.

Una gestione d'impresa così orientata coglie aspetti più rilevanti e vasti di quelli legati agli aspetti di lucro: coinvolge ampie fasce di soggetti che, pur non essendo titolari di azioni (o di altro titolo che attribuisca un diritto alla partecipazione nella impresa costituita in forma societaria), vantano un interesse di fatto a partecipare alla gestione dell'impresa stessa (i cc.dd. *stakeholder*)⁷⁵.

Tale categoria risulta essere piuttosto eterogenea, in quanto è comprensiva sia di soggetti che hanno un rapporto contrattuale con l'impresa (consumatori, fornitori,

esterna cogente..." pag. 34, op. cit.; In relazioni a tali affermazioni si evince che deve essere costituita da un insieme di principi che formano dall'interno tale discrezionalità.

⁷⁴ BEDA A., BODO R., (2004), OP. CIT.

⁷⁵ Il concetto di stakeholder è stato utilizzato per la prima volta in un memorandum interno dello Stanford Research Institute nel 1963, nel quale l'espressione indica quei gruppi senza il sostegno dei quali l'impresa cesserebbe di esistere... Helen Alford "Teoria degli stakeholders e gestione strategica", in Sacconi, (2005), p. 169, op. cit.

Più in generale vengono definiti tutti quegli individui o gruppi di individui che possono influenzare il successo dell'impresa o che hanno un interesse in gioco (at stake), attuale o potenziale che si riflette nelle decisioni dell'impresa stessa: azionisti, collaboratori e personale dipendente – manager compresi – clienti, fornitori e istituzioni pubbliche, ma anche concorrenti, comunità locali, interessi organizzati, movimenti di sensibilizzazione e mezzi di comunicazione di massa. Luciano Hinna, (2002), op. cit. sottolinea però che il termine agisce già a livello di bilancio di esercizio sebbene il documento sia riferito ai soli fatti di gestione rilevanti in termini economico finanziari. L'ampliamento del significato nella CSR, dunque, deriverebbe ..."allargare i diritti informativi cui gli interlocutori dell'azienda sono legittimati".... In sostanza il termine è legato a tutti i rapporti dell'azienda che non sono riassunti solo da strumenti quale il bilancio sociale (cfr. § 4.2). Più in particolare egli sostiene che l'ampliamento attenga alle tematiche gestionali e di governo dell'azienda e non al tipo di informazione prodotta, che ne sarebbe una derivazione. Cfr. HINNA L., (2002), op. cit.

dipendenti), sia di soggetti che non sono legati a quest'ultima da un rapporto specifico, come la comunità nella quale opera l'impresa o lo stesso Stato⁷⁶.

L'interpretazione è coerente anche con la definizione che fornisce Lorenzo Sacconi (2005), secondo il quale essa si identificherebbe con ...*“un modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder, che è valido per ogni tipo di impresa al di là della sua struttura di proprietà e controllo”*.

Un'ultima considerazione merita a questo punto la particolarità del riconoscimento della natura volontaria della RSI.

L'aspetto volontario della RSI presuppone l'insorgere di alcuni ostacoli non banali alla diffusione del fenomeno, peraltro talvolta controproducenti. Fra questi, anzitutto, il rischio di politiche di RSI autoreferenziali e la mancanza di trasparenza nei mercati con conseguenze tanto per le imprese, in termini di reputazione, quanto per gli stakeholders (i consumatori in primo luogo), i quali sono resi incapaci di discernere soluzioni di responsabilità sociale da quelle desiderano darlo ad intendere.

Esiste in altri termini la fondata possibilità di una concorrenza sleale là dove, in assenza di un contributo (governativo? Internazionale?) regolamentativo, o meglio standardizzato, le scelte dei consumatori avvengono in condizioni di razionalità imperfetta, sia per mancanza di tempo che per assenza di competenze specifiche, vanificando talvolta l'intento distintivo delle imprese realmente responsabili da quelle che non lo sono.

Procedendo con ordine, occorre anzitutto esaminare che la natura volontaria implica la libertà di scelta delle organizzazioni. Ne segue che la valutazione di questo aspetto entra nella sfera *discrezionale* (Sacconi, 2005) di colui o coloro i quali sono preposti ad adottare scelte ed a effettuare valutazioni, ovvero il management dell'impresa.

Se questa deduzione è corretta, allora la materia diviene il frutto di una scelta di *autodeterminazione*, costituita da un insieme di principi, criteri, metodologie, e

⁷⁶ CFR. SACCONI L., (2005), op. cit., pag. 27; Cfr. VERMIGLIO F., Il modello GBS, HINNA L., (2002), op. cit. .

strumenti attuativi in linea con una moltitudine di approcci discrezionali, in grado di guidare e dare forma dall'interno a tale discrezionalità⁷⁷, per divenire espressione di un sistema di *autoregolamentazione* della RSI.

In accordo con questa vision, l'intervento del regolatore pubblico, in questa fase, può essere dunque individuato nella codificazione in standard e modelli di gestione delle possibili misure adottabili dalle imprese, utili a valutarne qualità, portata, efficacia e attendibilità rispetto agli interessi di cui sono portatori gli stakeholders.

Nel seguito della trattazione verrà dedicata una breve analisi sui rischi insiti nelle politiche di incentivazione, con particolare riguardo ai fattori emozionali e cognitivi che intervengono nell'individuo e con specifico riferimento al personale dipendente.

Con un ragionamento in parallelo sui rischi, oltre che sulla forza, insiti nell'uso degli incentivi, si sottolinea il delicato compito che spetta al regolatore pubblico in tale sede, per l'eventualità di poter inficiare le scelte di autodeterminazione, sulla base di politiche incentivanti sbagliate.

Si concorda con la tesi sostenuta da Sacconi, pertanto, secondo la quale l'imposizione da parte del regolatore di meccanismi utili a raggiungere standard etici, come prerequisito per l'accesso a gare ed appalti, o sgravi fiscali, può rappresentare l'esempio di un uso strumentale di questi requisiti col fine che si prefigge l'impresa.

Gli incentivi dovrebbero essere studiati per offrire uno stimolo nell'ambito della autoregolamentazione e per godere di posizioni reputazionali di top nel mercato:

⁷⁷ Cfr. SACCONI L., op. cit., (2005), pagg. 34 e 35; quanto appena affermato, consente di cogliere un nesso relazionale con le analisi effettuate nella prima parte di questo lavoro e relative agli aspetti etici. In particolare, si individua nelle proprietà oggettive e universalistiche degli approcci etici la possibilità di superare il problema evidenziato del relativismo etico, nella misura in cui anche Sacconi riconosce l'estrema difficoltà di eliminare un certo grado di soggettività nelle valutazioni individuali: ...*“un errore comune, dal quale occorre guardarsi, è pensare che un approccio soggettivo al valore morale debba di necessità implicare il relativismo dei giudizi morali. Un giudizio morale, basato su un'idea soggettiva del valore, dovrà in ogni caso essere universalizzabile”*....

Cfr. SACCONI L., “Etica degli affari: linguaggio, teorie, problemi e argomenti”, in *Etica degli Affari*, n. 1 / 1988, pag. 21. È su tale principio che i sostenitori della RSI stanno avviando, in tal senso, i loro programmi di sviluppo responsabili e contribuiscono agli sviluppi teorici della materia. Le soluzioni e i contributi concreti apportati dalle imprese, per tale via, costituiscono esempi di

se non correttamente usati possono divenire occasione per *privare della necessaria forza il convincimento morale*⁷⁸ che sta, o ne dovrebbe stare, alla base dell'atto volontario ed incidere negativamente, di contro, sulle condizioni dell'individuo che li coglie. Il rischio nascosto è dunque, di togliere qualità e verità ad un'azione che mira a misurare le imprese su parametri reputazionali con finalità distintive.

L'idea di fondo del concetto di "volontarietà", è che parrebbe rinvenire la sua forza proprio in se stesso, ma si esaminerà al termine del presente capitolo, come persistano elementi di debolezza che implicano maggiore attenzione nella considerazione degli aspetti che lo regolano ed un maggiore sforzo in termini di soluzioni che ne costituiscano un supporto.

Relazione tra RSI, sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale

Gli sforzi dei sostenitori delle politiche di CSR per l'esigenza di conciliare il conseguimento del profitto, la crescita economica dell'impresa e le preoccupazioni sociali, acquisiscono vigore e ragionevolezza nel dibattito sulla sostenibilità⁷⁹ ambientale, di cui la Commissione Europea si rifà promotrice.

L'attenzione risvegliata dall'introduzione del concetto di sostenibilità è stata anzitutto rivolta verso gli aspetti ambientali che lo sviluppo economico internazionale determina e trae fondamento dal riconoscimento della necessità di procedere secondo un indirizzo che garantisca equità intergenerazionale e intragenerazionale nello sfruttamento delle risorse⁸⁰.

La presa di coscienza di questa necessità di equità intende di fatto contribuire a *...garantire la libertà di scelta delle generazioni future*⁸¹...ovvero la possibilità di godere di pari opportunità nella competizione sul mercato, evitando che scelte egoistiche delle generazioni precedenti la compromettano nel futuro.

politiche responsabili sorti anche in relazione alla diversa visione discrezionale dei manager attorno a un giudizio morale.

⁷⁸ Cfr. RUSCONI G., (1997), op. cit.

⁷⁹ La definizione di sviluppo sostenibile introdotta dal Rapporto Brundtland (1987) ha definito il concetto di sostenibilità come la soddisfazione delle esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro esigenze.

⁸⁰ Cfr. BORGHESI S. E VERCELLI A., (2003), in SACCONI L., op. cit., pagg. 58-59.

I richiami alla teoria della giustizia (distributiva) di Rawls (1971) sono evidenti⁸². In tal senso la conservazione delle ricchezze ambientali rappresenta la condizione necessaria per garantire tale requisito, l'equità, che si traduce in una condizione di uguaglianza e pari opportunità.

Questi concetti esaminano la problematica della RSI sotto l'aspetto ambientale e pertanto tratteggiano una sostenibilità definita ambientale.

Il concetto di sostenibilità acquisisce parallelamente una connotazione sociale là dove ...l'accesso effettivo a tutte le opportunità economiche..., dovrebbe garantire pari condizioni di partenza nell'accesso alle risorse⁸³. Questo non implica comunque e necessariamente una assoluta uguaglianza distributiva delle ricchezze e del reddito: di fatto possono preesistere condizioni di partenza differenti. Questa condizione però incide in modo evidente sulle opportunità di sfruttamento della ricchezza e sui livelli finali di produttività ed è per tali ragioni che occorre pensare all'importanza del ruolo sotteso dallo sviluppo sostenibile.

Nel corso della trattazione si è rimarcato l'aspetto di apparente conflittualità tra il filone dell'economia ed i principi etici che, come evidenziano questi passaggi, attengono anche all'equità, alle pari opportunità, alla libertà e all'uguaglianza. Non è un caso se, come si avrà modo di vedere nel seguito, alla base della RSI vi sia la sensibilizzazione del rispetto dei diritti dell'uomo.

L'accesso di tutti i possibili partecipanti alla competizione di mercato può garantire l'efficiente allocazione delle risorse e questo può rivelarsi garanzia di mancanza di incompatibilità con gli obiettivi economici. La sostenibilità dello sviluppo nel lungo periodo sottolinea dunque la connessione tra etica ed economia, giacché *"...solo i migliori agenti riusciranno a produrre il massimo valore aggiunto per sé stessi e per la società e questi possono potenzialmente celarsi anche tra gli strati delle popolazioni più povere..."*⁸⁴.

⁸¹ Cfr. BORGHESI S. E VERCELLI A., Ibidem.

⁸² Cfr. SACCONI L., "Etica degli affari" (1988), op. cit.

⁸³ Cfr. SACCONI L., (2005), op. citata

⁸⁴ Ad esempio, studi sulla popolazione mondiale hanno rivelato che le migliori "menti matematiche" al mondo, in percentuale, siano concentrate nell'India, che come noto, presenta elevate condizioni di povertà assoluta tra la gli strati della sua popolazione. Cfr. VERCELLI A., op. cit., p. 57-59.

Queste considerazioni inducono a ritenere che le disuguaglianze distributive debbano essere limitate il più possibile, ad esempio: degrado ambientale e l'inquinamento offrono preoccupazioni anche di tipo economico oltre che etico, proprio perché la disuguaglianza che si crea pesa su chi ne paga il tributo in termini di impatto diretto, rispetto a coloro che non vengono investiti di tale onere e che nella maggior parte dei casi ne sono (paradossalmente) i responsabili; ciò riduce l'insieme delle opportunità di competere alla pari sul mercato ed in ultima analisi incide sul benessere finale di quanti ne sopportano direttamente il peso e a lungo andare dell'intera collettività.

Per comprendere meglio quanto finora esposto, si può procedere considerando un fenomeno importante e frequente quale è la delocalizzazione e con questo il ruolo delle imprese transnazionali che ne sono coinvolte.

Il nodo centrale attiene all'esigenza di interpretare la portata dell'azione di questo genere di imprese che decidono di esternalizzare parte dei processi aziendali, per capire quali tipologie di responsabilità e/o riconoscimenti attribuirgli. Nella maggior parte dei casi la delocalizzazione è rivolta verso i PVS, senza che però i risultati si producano a vantaggio anche delle economie locali presso le quali le imprese delocalizzano le produzioni o da cui si riforniscono. Si tratta di un fenomeno in cui il processo di arricchimento che si genera, non consente ai Paesi più poveri di parteciparvi in misura equa.

Con la globalizzazione si sta operando una distorsione del mercato locale, minando alla base la possibilità stessa di creare intorno all'impresa un tessuto di relazioni solido e prolifico come quello che si instaura tra stakeholders e impresa "radicata" a livello locale e che in apertura è stato descritto come una "rete di relazioni" complessa.

La ragione risiederebbe nel tendere da parte delle imprese ad una continua ricerca dell'abbattimento dei costi di produzione e/o approvvigionamento, per non soccombere di fronte alla concorrenza internazionale sui prezzi, posta in atto dalle realtà produttive già attive nei paesi in via di sviluppo.

Si innesca pertanto un meccanismo tale per cui, gli investitori di risorse finanziarie sono fortemente attratte dai "numeri" di imprese che garantiscono profitti abbattendo i costi: questo orienta gli investitori in tale direzione e spinge

conseguentemente le imprese a delocalizzare le produzioni dove ciò è reso possibile, “spezzando” di fatto il legame con il territorio d’origine.

Le conseguenze più immediate attengono alla perdita di posti di lavoro sul territorio “abbandonato”, con aumento della disoccupazione, impoverimento del tessuto industriale e imprenditoriale locale, spesso vittima di condizioni di dipendenza dei rapporti (di fornitura, approvvigionamento o vendita) in esclusiva per i quali, le conseguenze diventano gravissime, se direttamente o indirettamente vengono a mancare all’improvviso.

Le conseguenze estreme lo si sottolineerà di seguito, affondano nei drammi sociali della vita e delle condizioni quotidiane di coloro i quali restano intrappolati in questo sistema.

Parallelamente, nella maggior parte dei casi dei contesti nazionali in cui si “accolgono” le imprese oggetto del fenomeno di decentramento, la comunità interessata diventa “vittima” del sistema di investimento e non gode delle opportunità che potenzialmente la delocalizzazione dovrebbe creare.

Si genera una *drammatica* disuguaglianza nella distribuzione del surplus generato ad esclusivo vantaggio degli investitori e dei manager remunerati, ad esempio, con le *stock option*⁸⁵; di contro, alle popolazioni locali ed ai territori coinvolti da queste operazioni, restano i danni derivanti da un eccessivo prelievo di risorse, l’inquinamento prodotto dalle lavorazioni, lavoratori sottopagati e non protetti da legislazioni inclusive del rispetto dei diritti umani.

Tali considerazioni aprono lo scenario degli aspetti di sostenibilità legali alla socialità, là dove situazioni di disuguaglianza possono causare tensioni di carattere politico-sociale, le cui ripercussioni spesso incidono, in ultima analisi, sulle performance economiche.

Condizioni di povertà e di disparità nell’accesso alle risorse possono, in presenza di una congiuntura economica sfavorevole, alimentare una spirale decrescente delle condizioni di disuguaglianza di partenza e compromettere la crescita economica pesantemente: in sostanza ne può risentire anche il livello dell’indebitamento pubblico dei Governi.

⁸⁵ Cfr. GALLINO L., (2005), op. citata

In simili contesti possono presentarsi inoltre le condizioni perché la “forbice” tra chi sta meglio e chi versa in condizioni di difficoltà si allarghi ulteriormente, aprendo la strada ai primi per opportunità che invitano ad operazioni di speculazione.

Allo stesso modo, situazioni di elevato conflitto sociale, proprie delle fasi di recessione⁸⁶, potrebbero scoraggiare investimenti produttivi nelle regioni toccate da questi stati di crisi, perché sono spesso a rischio anzitutto i diritti di proprietà, così come decrementare il valore di quelli già effettuati.

Anche l’insorgere di crisi e scioperi potrebbe ulteriormente incidere sui cali di produttività per via della riduzione del monte di ore lavorate che decrementa il rendimento lavorativo e le realizzazioni dei prodotti o servizi.

In sintesi, più aumentano i livelli di povertà e disuguaglianza e più si acuiscono gli scontri sociali alla ricerca dei responsabili⁸⁷; in questo panorama non è infondata la possibilità che alle condizioni di precarietà si sommino casi di scarsità nell’erogazione dei servizi primari, quali la salute, dunque vi può essere pregiudizio per le condizioni fisiche di salute proprie anche del degrado ambientale.

In risposta a tali evidenti problematiche sono tante le iniziative che, specie a livello internazionale, sottopongono all’attenzione dell’opinione pubblica la necessità del mutamento del paradigma economico.

Il target di questo sforzo comune è stato quello di sottolineare come la RSI rappresenti l’opportunità per uno sviluppo sostenibile, in quanto richiede la capacità dell’impresa, oltre che la volontà, di evolvere negli aspetti gestionali verso forme più etiche che caratterizzano molte fra le aziende di successo di oggi.

Tale indirizzo consente alle imprese di rispondere in modo efficace all’aumento della sensibilità dei consumatori per questo genere di problematiche, che tendono ad orientarne le scelte di consumo e gli stessi comportamenti sociali.

⁸⁶ Le manifestazioni in piazza, gli scioperi, le proteste che portano a scontri sociali e fino a degenerare con rappresaglie contro le forze dell’ordine in un Paese civilizzato come la Grecia, di fronte alla recente crisi di Governo e all’apertura della fase di recessione, sono indice e testimonianza che quanto descritto non è afferibile e contestualizzabile solo in realtà geograficamente lontane dall’Europa e proprie dei Paesi in via di sviluppo.

Anzi, rende ancor più veritiero e plausibile la situazione sopra descritta e vissuta dalla comunità e dalla popolazione investite dalla crisi. Fra gli altri aspetti non considerati, emerge inoltre che esiste, oggi, in Grecia, un’intera generazione inghiottita dalla crisi e dalle sue degenerazioni che, in situazioni di prosperità avrebbe potuto anche rappresentare la possibile futura classe dirigente. Infine appare plausibile che in situazioni di crisi, è evidente che i primi a sentire le difficoltà siano i ceti meno abbienti, soprattutto se diventano vittima di licenziamenti di massa.

L'approccio degli organismi di rilevanza sopranazionale ed internazionale, che sono intervenuti attivamente nella emanazione di principi e direttive allo scopo di favorire un comportamento socialmente responsabile da parte delle aziende, prende proprio come misura dell'intervento il coinvolgimento cosciente di queste categorie di soggetti e della molteplicità di coloro che ruotano intorno all'attività dell'impresa, confidando anche nel loro ruolo attivo.

Benché l'obiettivo di questi organismi fosse quello di pervenire in tempi rapidi a risultati significativi, gli interventi proposti, sia a livello nazionale che a livello sopranazionale, in realtà non hanno forza cogente e non sono quindi vincolanti per le società del singolo stato. Trattasi di "strumenti soft law"⁸⁸ di autoregolamentazione che dovrebbero agire sulla base dello stimolo al miglioramento della reputazione della singola azienda. Situazione che implica due ordini di considerazioni: la prima è che la scelta se applicare o meno le raccomandazioni che vengono impartite dalle istituzioni viene rimessa alla singola società, che dovrà quindi sentire come propri questi principi, riconoscerli come facenti parte del proprio codice genetico/etico.

La seconda è che, in quanto non si tratta di normativa cogente, non sono previste delle sanzioni in caso di inosservanza e proprio per questo diventa ancora più importante che vi sia una sincera adesione ai principi emanati, altrimenti diventerebbero una mera formula di autopromozione della propria immagine⁸⁹.

Di seguito, allo scopo di chiarire meglio come si sono mosse le istituzioni in questa materia, vengono indicati i principali passi compiuti prima in ambito internazionale, poi in ambito europeo, per valutare infine cosa sia stato compiuto in Italia.

Il Global Compact dell'ONU

A livello mondiale, l'iniziativa che merita profonda considerazione è il *Global Compact* delle Nazioni Unite.

⁸⁷ Cfr. VERCELLI A., in Sacconi (2005), op. cit.

⁸⁸ Perulli A., A cura di ,(2007) e AA.VV. ,L'impresa responsabile: diritti sociali e CSR, , Halley editrice, prefazione.

⁸⁹ Vercelli A. in Sacconi (2005), op. cit.

Si tratta di un codice di condotta destinato alle grandi imprese e ideato nel 1999 su proposta dell'allora segretario generale delle Nazioni Unite Kofi Annan, quando sollecitava i leader delle grandi aziende a creare un mercato più sostenibile ed "inclusivo".

A tale scopo si evidenzia nel documento la necessità di perseguire due obiettivi principe: il primo è legato alla volontà da parte dell'azienda di integrare al suo interno i principi dallo stesso promossi; il secondo è quello di coinvolgere i diversi portatori di interesse nella cooperazione e nella risoluzione di problematiche piuttosto eterogenee essendo, come sopra esaminato, legate fra loro⁹⁰.

Nella realizzazione di tali obiettivi, il *Global Compact* coinvolge diversi attori del panorama economico e politico, a partire dai Governi, che dovrebbero favorire l'insorgere di iniziative spontanee e agevolare il funzionamento di questo strumento.

Sono ovviamente coinvolte le imprese, che volontariamente dovrebbero: aderire ai principi fissati in questo documento; dare piena visibilità dell'adesione al *Global Compact* attraverso l'utilizzo di diversi strumenti di comunicazione; pubblicare nel rapporto annuale o in altri simili documenti una descrizione dei mezzi con i quali l'impresa si è impegnata a sostenere il *Global Compact* e tutti i suoi principi.

Il *Global Compact* si rivolge anche alle organizzazioni della società civile, diverse dalle imprese, che possono avere un ruolo significativo nel diffondere la conoscenza dei principi: un numero crescente di istituzioni ha deciso di prendere parte al network che si è sviluppato con l'iniziativa e fra queste si annoverano le università e i centri di ricerca, oltre ad altre organizzazioni impegnate sui temi della responsabilità sociale delle imprese.

I principi che il *Global Compact* riconosce come imprescindibili ai fini di una gestione socialmente responsabile delle imprese, vengono suddivisi per tematica ed enucleati di seguito⁹¹:

- diritti umani

1. Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e

⁹⁰ BEDA A., BODO R., (2004), op. cit.

⁹¹ www.unglobalcompact.org

2. di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani;

- lavoro

3. Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;

4. l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;

5. l'effettiva eliminazione del lavoro minorile; e

6. l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione;

- ambiente

7. Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;

8. di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e

9. di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

- lotta alla corruzione

10. Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

Quanto riportato non ha consentito di sottrarre il documento a critiche ed osservazioni a volte condivisibili⁹², volte a sottolineare la scarsa qualità del sistema di monitoraggio e l'assenza di sanzioni applicabili nei casi di *not compliance*, aggravate dal rischio che riporre in esso eccessiva fiducia può attenuare la pressione sull'esigenza di definire un quadro normativo vincolante a livello internazionale sulle materie dallo stesso trattate⁹³.

2.1.2.2 Le Linee-guida dell'OCSE per le imprese multinazionali

⁹² sarà più volte sollecitata e messa in discussione, nel seguito del presente lavoro, la necessità che si affermino meccanismi e procedure di affermazione della RSI che vanno oltre strumenti di soft law e gli aspetti di natura volontaria propri della RSI.

⁹³ A riguardo occorre ricordare che il Global Compact non rappresenta uno strumento di regolamentazione dell'impresa. Cfr. GRECO P., (2007), *Lavoratori e impresa socialmente responsabile*, Torino, Giapichelli, p. 193.

La prima iniziativa portata avanti dall'OCSE in materia è del 1976, quando vennero adottate per la prima volta le Linee-guida per le imprese multinazionali.

Tale documento ha assunto una maggiore rilevanza recentemente, in quanto è stato sottoposto a revisione nel 2000 e ciò ha consentito maggiore incisività e attinenza rispetto alle attuali problematiche che dovrebbero orientare le imprese verso una gestione socialmente responsabile.

Degli interessanti punti di contatto si trovano peraltro proprio con il *Global Compact* delle Nazioni Unite considerato che anche questo documento insiste su quelle tematiche che nel *Global Compact* vengono riassunte fra i principi fondamentali.

Sono infatti oggetto di disamina altri parametri oltre i diritti umani, il lavoro e le relazioni industriali, l'ambiente e la lotta alla corruzione, e fra questi vi sono: la divulgazione delle informazioni (*disclosure*), gli interessi dei consumatori, la scienza e la tecnologia, la concorrenza e le tasse.

Queste linee-guida possono dunque essere giustamente ritenute integrative dei principi del Global Compact, individuando un contenuto pratico secondo il quale indirizzare l'impresa nel suo operato.

Si comprende quindi quali siano i principali obiettivi che tale lavoro si propone di realizzare: fornire dei principi alle imprese multinazionali che consentano di instaurare un clima di fiducia reciproca e creare le strutture necessarie perché lo sviluppo economico risulti sostenibile.

Le tematiche cui si è accennato sopra altro non sono che degli strumenti che consentono di procedere in questa direzione.

A tale scopo il documento contiene anche delle indicazioni relative alla implementazione di questi principi. Vengono infatti creati dei **Punti di Contatto Nazionali** (*National Contact Point, NCP*), che insieme al Comitato dell'OCSE per l'Investimento Internazionale e le Imprese Multinazionali (**CIME**), hanno lo scopo di far applicare le linee-guida, attraverso la spiegazione del loro contenuto, seguendo criteri di responsabilità, trasparenza, visibilità e accessibilità.

L'attività dell'OCSE in materia di Responsabilità sociale dell'Impresa non si esaurisce nelle Linee-guida del 2000, in quanto oltre all'incoraggiamento di pratiche

di *corporate governance*, viene adottato per la prima volta in un codice di condotta per le società l'approccio *multi-stakeholder*.

Esso prevede anzitutto il riconoscimento dei diritti degli *stakeholder* nella gestione della società, con possibilità di risarcimento in caso di violazione; inoltre si sollecita la creazione di meccanismi di partecipazione degli *stakeholder* al governo societario, al fine di migliorare il rendimento dell'impresa.

Le altre azioni a livello internazionali sono pressoché innumerevoli. Per tale ragione appare sufficiente soffermarsi sul Global Compact perché in essa vengono riassunti in modo esauriente gli ambiti di applicazione verso i quali devono essere indirizzate l'attenzione e gli sforzi della RSI.

2.1.2.3 Gli interventi della Commissione Europea

La Commissione europea si affaccia al tema della RSI per la prima volta nel 1995 con l'allora Presidente Jacques Delors curando la pubblicazione del *Manifesto delle imprese contro l'esclusione sociale*.

Il contributo più determinante e significativo a livello europeo è rappresentato dal lavoro svolto dalla Commissione Europea alla Conferenza di Lisbona del 2000 e l'anno successivo, all'ancora più incisiva pubblicazione del Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese".

La Conferenza di Lisbona ha segnato una tappa importante in quanto per la prima volta ha definito e promosso la nuova strategia europea per il lavoro. Una strategia che rafforza decisamente la connessione tra società ed economia e che, nell'ambito del principio-guida dello sviluppo sostenibile, pone all'attenzione degli Stati membri proprio il collegamento tra l'agire economico e la qualità sociale.

Il Libro Verde invece rappresenta tutto ciò che la Commissione Europea ritiene che si debba fare al fine di garantire lo sviluppo sostenibile. Nell'ottica di una sempre maggiore integrazione, il lavoro della Commissione si ispirava alla promozione di "un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese".

Da questo documento è scaturita la Comunicazione sulla "Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile" (2002).

Essa propone una strategia bilanciata al fine di sviluppare diversi strumenti di CSR, anche attraverso l'integrazione della responsabilità sociale delle imprese in tutte le politiche comunitarie.

Dalla Comunicazione della Commissione emerge poi l'intenzione di promuovere la convergenza e la trasparenza delle attività di CSR in cinque settori fondamentali: i codici di condotta, le norme di gestione, la contabilità e l'*audit*, le etichette sociali e l'investimento socialmente responsabile. Inoltre, posto che gli obiettivi che la Commissione si propone di realizzare risultano essere difficilmente realizzabili da tutti i paesi allo stesso modo, per via delle differenze nelle tradizioni di RSI, si propone anche di istituire *“un Forum plurilaterale sulla RSI il cui obiettivo sarà lo scambio d'esperienze, il ravvicinamento delle iniziative esistenti all'interno dell'Unione europea e l'individuazione di settori in cui un'azione a livello comunitario può essere appropriata”*.

Per le stesse considerazioni riportate sopra, oltre a quanto esaminato si ricorda, infine, il contributo offerto alla diffusione della RSI delle seguenti iniziative⁹⁴:

- Il Summit di Rio de Janeiro (1992);
- nel 1996 l'International Chamber of Commerce lancia un insieme di 16 principi si invitano le imprese di tutto il mondo ad integrare nei propri sistemi di gestione considerazioni di tipo ambientale;
- La tripartita Declaration of Principles concernine Multiantional Enterprises and social Policy dell'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro), 1999;
- Il Dow Jones Sustainability Index: indice finanziario che riflette gli aspetti sostenibili socio-economico-ambientali (1999).
- I principi elaborati dalla CERES (Coalizione per l'economia ambientale responsabile)
- Il Consiglio Europeo di Goteborg (2001) che invita gli Stati dell'Unione Europea a farsi promotori dei principi di sostenibilità

2.1.2.4 La RSI in Italia: le iniziative del Ministero del Lavoro

In Italia la concezione degli aspetti sociali richiamati dall'attività economica non è nuova, rinvenendo un contributo in tal senso positivo nell'articolo 41 della Costituzione della Repubblica ove si recita: *“l’iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana”*

Centrale ed indiscutibile sotto il profilo della cultura italiana, sebbene il relativo contributo letterario sorto attorno ai temi della business ethics rappresenti *un'eccezione negativa* nel panorama dei contributi teorici europei⁹⁵, è stata l'influenza ideologica (spiegabile anche di termini di radicamento territoriale) della Chiesa cattolica.

Nel suo messaggio essa ha indirizzato i propri fedeli, verso il riconoscimento dell'importanza e della centralità della persona e della dimensione umana⁹⁶, esortando più volte le autorità nazionali alla regolazione del modello capitalistico (l'ultimo ammonimento nel corso dello stesso mese di ottobre 2010).

L'implementazione in Italia delle strategie volte a integrare i concetti di RSI nella gestione d'impresa è oggi rimessa soprattutto alle singole imprese; il Governo è intervenuto sul tema per tramite del Ministero del Lavoro attraverso la costituzione di un Forum Multi-stakeholder a partire dal 2002.

Nell'occasione il Ministero italiano del Lavoro e delle Politiche Sociali ha supportato una ricerca, avviata in sede di Commissione europea, quale contributo del Governo Italiano per l'elaborazione di un framework continentale sulle tematiche concernenti la Corporate Social Responsibility. Il Progetto CSR-SC (Corporate Social Responsibility-Social Commitment), presentato in bozza nel dicembre dello stesso anno, nell'ambito di un Convegno presso l'Università Bocconi di Milano e perfezionato nel corso dei due anni successivi, è stato ufficialmente presentato dal Governo durante la Terza Conferenza Europea sulla CSR, svoltasi a Venezia il 14 novembre 2003. Nel corso del 2004 il Progetto CSR-SC è entrato nella fase di

⁹⁴ Consiglio degli Ordini Forensi dell'Unione Europea, 3 settembre 2003, consultabile sul sito: http://www.ccbe.org/fileadmin/user_upload/NTCdocument/guidelines_csr_itpd6_1183637729.pdf

⁹⁵ Cfr. SACCONI L., (1988), op. cit, pag. 13.

⁹⁶ Cfr. SACCONI L. (2005), RUSCONI G. (1997), BEDA A. BODO R.(2004), op. cit.

implementazione. Tale progetto, in linea con l'impostazione comunitaria e internazionale, si basa sulla convinzione che solo un modello basato sulla volontarietà possa garantire un'ampia diffusione della cultura della CSR tra le imprese italiane, soprattutto tra le PMI, in quanto questo tipo di approccio non crea costi aggiuntivi ma genera consapevolezza e fornisce gli strumenti adeguati per adottare politiche e strategie di CSR. Il progetto è stato concluso nel 2006⁹⁷. Il documento maggiormente significativo nella proposta italiana è il Social Statement: è composto essenzialmente di due parti una scheda anagrafica e un set di indicatori attraverso i quali è possibile esprimere, sulla base di un impegno volontario, una valutazione delle attività realizzate in tema di responsabilità sociale delle imprese e supportare i processi decisorii e attuativi. Attraverso tale documento sono state raccolte le esperienze raggiunte nell'elaborazione dei vari standard di qualità e le molteplici iniziative nazionali internazionali, facendo delle sue "linee guida" una sorta di testo unico a cui le imprese possono ispirarsi per la propria condotta responsabile⁹⁸.

La proposta italiana per rendere le aziende "*social responsible*", prevede nello specifico come elemento centrale la fase di auto valutazione e rendicontazione volontaria al termine di quelle, comuni a tutti i programmi sulla RSI, di adesione volontaria, formazione e informazione/comunicazione.

Successivamente le imprese trasmettono un duplice documento, il *social statement*, all'organismo preposto alla procedura valutativa (il multistakeholder CSR Forum) che le iscrive in un database. L'ultima fase detta Social Commitment, ovvero "impegno sociale", è segnata dall'adesione volontaria a programmi di intervento sociale finanziando un apposito fondo statale⁹⁹.

Infine, con riferimento agli attuali sviluppi italiani della RSI ed alla relativa competitività sulla scena internazionale, secondo l'indagine condotta da RGA, che considera il posizionamento italiano nel "ranking mondiale della competitività" redatto dal World Economic Forum e del IMD World Competitiveness Yearbook 2009, l'Italia viene collocata al 26° posto su 31 Paesi¹⁰⁰ considerati, gli ultimi dei

⁹⁷ <http://www.borsaservizi.it/pages/documents/propostagovernoITA.pdf>

⁹⁸ GRECO P., (2007), op. cit.

⁹⁹ Cfr. BEDA A., BODO R., (2004), op. cit.

¹⁰⁰ Fonte: RGA (2009), Primo report su responsabilità sociale e competitività Dicembre 2009

quali, in ordine, sono Messico, Perù, Egitto, Grecia e Bangladesh. Portogallo, Sud Africa e Brasile, invece, la precedono.

RSI: aspetti evolutivi in alcuni contributi della dottrina economica

Le implicazioni di carattere etico, morale, sociale e per finire economico hanno fino a questo punto ricordato i numerosi ambiti e le ragioni per le quali l'impresa, nel suo operare, non può essere esonerata da responsabilità di natura sociale.

In letteratura il percorso evolutivo del concetto di RSI è stato influenzato dalla mutevolezza del concetto stesso nel tempo, assunta in dipendenza dei contesti locali e culturali in cui si è sviluppato ed anticipando gli studi in tema di etica aziendale¹⁰¹. Il movimento letterario prende le mosse da H.R. Bowen (1953), il cui pensiero è imperniato sul ruolo assunto dalle grandi imprese, definite, “centri vitali di potere”, perché capaci di condizionare la vita della società attraverso le loro decisioni e le loro azioni¹⁰². Il dibattito sulla materia si origina in realtà a partire da una responsabilità sociale personale di quei soggetti che ricoprono i ruoli di vertice nelle grandi imprese, i “businessmen”, da cui dipenderebbe il conseguente livello di incisione delle imprese nella società. In sostanza l'accendersi del dibattito nacque in relazione all'esigenza di “sviluppare la coscienza sociale” del management nell'assunzione delle loro decisioni¹⁰³ affinché percepissero doveri di obblighi morali accanto a quelli di profitto.

Tale impostazione riprende propriamente la separazione storica tra etica ed economia, che ha portato la prima all'esterno delle dinamiche d'impresa. Intorno agli anni '60, con lo sviluppo delle *corporation* e della portata del loro operato, si amplia notevolmente il contributo letterario accademico e manageriale e si afferma il concetto di *corporate social responsibility*. Sorgono differenti scuole di pensiero e fra

¹⁰¹ GRECO P., (2007), op. cit., pag.98 e succ.. Ricordiamo inoltre che la fine degli anni sessanta e l'inizio degli anni settanta, coincidono con la manifestazione dei movimenti sociali

¹⁰² L'autore pone un quesito fondamentale: “*what responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?*” e definisce la CSR come “*...the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society...*” BOWEN (1953), IN GRECO P., op cit.

queste si afferma anche la corrente neoliberista: Milton Friedman si afferma come l'esponente maggiormente accreditato. Nel suo trattato *Capitalism and Freedom* (1970) scrisse: "c'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa - usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che compete apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode" E ancora "... "Poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società come l'accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti" ...¹⁰⁴.

La dimensione etica dell'operare viene intesa dunque come una componente a se stante, ovvero esterna, sicché la legittimazione etica e sociale del fare impresa è rinvenuta unicamente nella massimizzazione del profitto e nel rispetto delle regole del gioco economico fissate in sede politica.

Le ragioni di questa concezione dell'attività dell'impresa affondano nell'idea del profitto quale indicatore sintetico per giustificare l'uso efficiente delle risorse: l'impresa che lo massimizza potrà dire di aver compiuto il miglior uso possibile delle risorse a sua disposizione, evitando sprechi e distorsioni e contribuendo a creare ricchezza e lavoro per tutti¹⁰⁵.

Nel tempo si sono inoltre sviluppate diverse scuole di pensiero che hanno esaminato l'estensione del concetto di etica d'impresa, approfondendo i suoi livelli di responsabilità a partire dalla necessità di affermazione dei principi etici, anche imposti dalle ripercussioni dello sviluppo economico sulla *dimensione sociale del vivere*.¹⁰⁶

¹⁰³ BEDA A., BODO R., (2004), op. cit.

¹⁰⁴ FRIEDMAN M., (1970), The social responsibility of business i sto increas its profits, NYTM, september, citato in D'ORAZIO E., (2003), La responsabilità sociale di impresa: teorie, strumenti, casi. Introduzione, in Notiziario Politeia, n.72; cfr. SACCO P. L., VIVIANI M., "La responsabilità sociale d'impresa: un percorso a partire dal dibattito italiano", Working Paper N. 11 Aprile 2005 (Aggiornato Febbraio 2007).

¹⁰⁵ ZAMAGNI S., (2003), op. cit.

¹⁰⁶ L'etica delle intenzioni e la Business Ethics rappresentano degli approcci teorici in tal senso significativi.

Secondo il primo, chi riesce ad armonizzare le due regole fondamentali, coscienza e legge, compie un atto moralmente buono, pur in assenza della previsione delle esternalità negative che tale comportamento potrebbe causare. Questo elemento di debolezza costituisce però un limite insuperabile perché la previsione degli effetti dell'azione rappresenta il presupposto stesso del comportamento etico. Cfr. ZAMAGNI S., (1994), Op. Cit..

Oggi, nel tempo della società post-fordista in cui siamo entrati, nessuno più sottoscriverebbe, a cominciare dallo stesso Friedman, asserti come quello sopra riportato. Beninteso, la generazione di profitto continua ad essere condizione necessaria, ma non più sufficiente, perché l'impresa possa dirsi legittimata agli occhi della società civile.

Da altra prospettiva intervengono Davis e McGuire, che si fanno sostenitori della CSR, in relazione al contributo (in termini di benessere sociale) che apportano le grandi corporations e perfino in termini di aspettative riscontrate dalla comunità rispetto all'operato delle imprese; Walton inoltre si fa precursore di un sentimento di *volontarietà*, contro la coercizione, ipotizzando anche l'eventualità che le imprese non abbiano riscontri in termini di maggior rendimento economico¹⁰⁷.

Da allora gli studi sulla CSR si sono evoluti in continuazione, influenzando certamente nella determinazione del contributo di Edward Freeman (1984), il quale introduce per la prima volta un concetto elaborato di stakeholder: egli idea la sua teoria per la gestione dei rapporti con questi ultimi, suddividendola in tre livelli di analisi: razionale, processuale e transazionale. Freeman definisce *l'enterprise strategy* come una risposta alla domanda: su cosa prendiamo posizione?¹⁰⁸

Intorno agli anni 70 la RSI sostenne che i managers di vertice necessitavano di capire le aspettative dei portatori di interesse al fine di sviluppare obiettivi che questi avrebbe supportato, finalizzando tale azione al perseguimento del successo nel lungo periodo¹⁰⁹.

Per arrivare a tale strategia, secondo Freeman, occorre fare un'analisi degli stakeholder, dei valori e dei problemi sociali.

La seconda dottrina concepisce l'etica al pari di una qualunque risorsa dell'impresa contribuendo in termini positivi alla performance desiderata. Anche in questo caso esistono delle critiche per i limiti sottostanti alla teoria: il comportamento etico diventa strumento per conseguire il risultato economico positivo perdendo la sua valenza intrinseca.

Tale posizione postula l'inserimento della responsabilità sociale dentro la funzione obiettivo dell'impresa e, sebbene l'uso sia strumentale, ciò permette di passare da una concezione di massimizzazione del profitto anno per anno a quella della realizzazione di un profitto nel lungo periodo. Cfr. PERRINI F., *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, edizione Egea, 2002, p. 191.

¹⁰⁷ GRECO P., op cit., (2007), pag 100.

¹⁰⁸ ALFORD H., "Teoria degli stakeholder e gestione strategica", in SACCONI L., (2005), pagg. 170-171, op. cit.

¹⁰⁹ BEDA A., BODO R., (2006), *La responsabilità sociale d'impresa, strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, il sole 24 ore, maggio, p. 28.

La tematica principale attorno alla quale si sviluppa il suo pensiero è quella del bene comune: ciò lo induce a sostenere la presenza di un elemento fondamentale di criticità nelle teorie allora più in auge: quelle di M. Porter (teoria delle 5 forze), di Hamel e Prahalad (concetto delle core competence), di Nalebuff e Brandeburger (concetto della co-opetition, ovvero cooperation e competition)¹¹⁰.

Lo scopo dello stakeholder management doveva essere quello di pensare a come funzionano i condizionamenti reciproci tra impresa ed i suoi portatori di interesse, con la consapevolezza che nell'impresa si possono anche interpretare non correttamente le percezioni degli stakeholder stessi.

Così valutando due variabili dette “valori intrinseci e valori strumentali” ed applicando questi ai dirigenti, all'impresa e agli stakeholders, occorreva elaborare una strategia che tenesse conto dei conflitti che possono insorgere fra i soggetti attori. Freeman, individuando influssi economici, tecnologici, politici, sociali e manageriali che impresa e stakeholders esercitano reciprocamente, riteneva si potesse creare la strategia dell'impresa in modo che vi fosse un qualche tipo di corrispondenza (*fit*) fra la società in generale e l'impresa¹¹¹.

Allo stesso modo l'autore di queste critiche ha constatato la debolezza e la limitazione delle teorie di Ken Goodpaster e John Boatright che hanno analizzato la responsabilità “fiduciaria” degli executives verso gli azionisti sebbene su presupposti differenti. Freeman evidenzia la loro debolezza per il fatto che *...alla base di entrambe le teorie sussiste la scissione fra decisioni strategiche ed etica..., sicché ...chiede un ripensamento dell'impresa, nella prospettiva che spieghi come gli esseri umani creino e scambino valore e utilizza l'idea di stakeholders come metafora...*¹¹².

¹¹⁰ Freeman riteneva opinabili le teorie elencate perché in tutte è presente il tentativo dell'impresa di influire pesantemente sui vari stakeholders affinché perseguano gli scopi dell'impresa: “...l'essenza del trattare una persona come un mero mezzo è di cercare di influenzare i progetti della persona, specialmente se l'influenza coinvolge la coercizione oppure qualsiasi tattica diversa dal fornire ragioni...e ciò fa slittare la *...corporate culture verso il mancato riconoscimento degli altri a perseguire i loro progetti in antitesi all'idea di trattare gli altri come fini in sé...*”. Cfr. SACCONI L. (2005), op. cit. p.171.

¹¹¹ HELEN A., op. cit.

¹¹² Secondo Goodpaster i manager devono operare nel rispetto degli azionisti sulla base del rapporto fiduciario con questi, pur tenendo in considerazione l'importanza di agire come membri di una comunità più ampia; Boatright segue la corrente di pensiero di Berle e Means e ritiene che il vero problema vada ricercato nell'eccessiva discrezionalità dei dirigenti nell'assunzione delle decisioni. HELEN A., op. cit., pag. 173-174.

Per finire un altro contributo prezioso alla definizione dell'approccio per stakeholder è stato offerto da Clarkson (1995), il quale confidando di poterla spiegare la CSR a partire dall'importanza di tale approccio perché *...trattare con gli stakeholder fa parte del lavoro giornaliero dei manager; se questi possono trattare i problemi sociali nei termini con i quali trattano con gli stakeholder, hanno un modo efficace per rispondere alle loro responsabilità sociali...*¹¹³.

L'importanza di tale contributo deriva dall'enucleazione di una serie di principi, chiamati *principi di Clarkson* e dalla distinzione degli stakeholders fra quelli primari, portatori di un interesse chiaro nell'impresa e quelli secondari, influenzati dall'impresa o capaci di influire su di essa. I sette principi di Clarkson possono essere così riassunti:

- indirizzare la sensibilità del management per riconoscere, monitorare, ascoltare, comunicare con trasparenza e adottare soluzioni e comportamenti in relazione alle problematiche degli stakeholders (primi tre principi);
- equità nella distribuzione dei benefici conseguiti con l'attività d'impresa (quarto principio);
- cooperazione tra i top manager affinché evitino dannosità e si adoperino nel rispetto dei diritti inalienabili dell'uomo evitando comportamenti che vadano contro questa causa (quinto e sesto principio);
- assunzione di responsabilità nell'operato dei livelli apicali in quanto essi stessi stakeholders, incentivando l'adozione di comportamenti orientati ad una comunicazione veritiera e aperta verso sistemi di rendicontazione che includano la revisione di parte terze; attraverso il riconoscimento del proprio eventuale conflitto di interesse; mediante l'ausilio di incentivi appropriati (settimo ed ultimo principio).

Infine a partire dagli anni '80 gli ulteriori sviluppi letterari consentono di dar vita a tre filoni letterari: si affermano gli studi sulla business ethics, sulla stakeholders theory e sulla Corporate Social Process¹¹⁴.

¹¹³ Sacconi (2005), op. cit..

¹¹⁴ L'approccio CSP prevede che la responsabilità sociale debba essere inglobata nel "decision making" dell'impresa attraverso l'analisi del "fair process" per coniugare gli interessi degli stakeholder. Così in Greco P., (2007), op. cit.

La stakeholder theory, come si vedrà nel seguito coglie, di contro, nei portatori di interesse la ragione in relazione alla quale legittimare l'operato aziendale, dando pienezza di significato alla RSI.

I numerosi contributi offerti dalla letteratura in tema di CSR, insieme alle iniziative che più concretamente hanno ispirato la diffusione delle azioni di responsabilità sociale, hanno contribuito a sensibilizzare l'opinione pubblica e a riorientare ulteriormente l'attenzione dell'impresa (e del management in particolare) sui comportamenti etici, sottolineando l'importanza della RSI attraverso una nuova teoria di creazione di valore definibile "*pluridimensionale*" e, quindi, allargata a tutti gli stakeholders¹¹⁵.

2.2.1 L'approccio per stakeholders

L'ingresso della stakeholders theory sulla scena europea ha coinciso, come visto, con il rifiorire dell'interesse per gli studi di etica degli affari. Tale paradigma pose in discussione l'idea olistica dell'impresa e del suo essere unica e auto referenziata da qualsiasi parte la si guardasse. "...*Bisognava ripartire in tal senso dalla centralità della persona, da ciò che l'impresa aveva prelevato dalla società e da ciò che in essa stava conferendo...*"¹¹⁶.

La presenza degli stakeholders per l'impresa o meglio, per coloro i quali esercitano il compito di amministrarla, non deve essere vissuta come vincolo per il concreto operato¹¹⁷: ciascuno di questi soggetti deve rappresentare, per chi si trova a valutarne la portata, un'opportunità per gli investimenti specifici che costoro hanno scelto di compiere nei confronti dell'impresa (il ritorno economico è costituito anche di elementi fiduciari che rappresentano l'aspetto intangibile del rapporto economico al pari degli altri investimenti tangibili) e per tale ragione le relative aspettative, devono essere tenute in opportuna considerazione nelle valutazioni di chi vi è preposto a farlo.

La letteratura e gli studi sulla CSR hanno potuto verificare il grado di dipendenza fra gli equilibri economici del complesso aziendale e la stabilità delle relazioni instaurate con gruppi di interesse, o con i singoli soggetti con i quali si stabiliscono relazioni fondamentalmente, ma non solo, di tipo economico.

¹¹⁵ ZAMAGNI S., saggio 2003, op. cit.

¹¹⁶ BEDA A., BODO R., (2006), op. cit. p.29

¹¹⁷ SACCONI L., (1997), Economia, etica e organizzazione, Laterza, Roma-Bari

Sebbene le teorie degli stakeholders non abbiano sostituito i principi fondamentali che regolano il diritto societario, almeno italiano perché negli USA tale linea di pensiero ha ottenuto il riconoscimento legislativo in ben 38 Stati¹¹⁸, i concetti esaminati dalle principali teorie sopra riportate hanno almeno indotto i managers a riflettere in modo serio sul ruolo giocato dalle questioni di natura etica nell'ambito della propria professione, almeno per esigenze dettate dai contesti di mercato.

Questo fenomeno ha avuto inoltre il merito di spostare l'attenzione su un importante aspetto, legato all'ipotesi che il fine dell'impresa possa non consistere solo nella massimizzazione del profitto, ma sia anche quello di operare come veicolo per coordinare gli interessi di una molteplicità di stakeholders e non più di uno soltanto (gli azionisti) legittimando, in tal modo, l'operare stesso dell'impresa.

Gli anni Novanta sono stati testimoni di uno sviluppo globale dei mercati soprattutto in virtù dell'innovazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, dei sottoprodotti del mercato dei capitali, dello sviluppo della grande impresa e del ricorso alla raccolta dei fondi presso un pubblico più esteso che in passato.

Tutto ciò ha consentito di far emergere e di porre in risalto le necessità ed i doveri verso la figura dell'azionista.

Sorge un nuovo movimento manageriale denominato Value Based Management¹¹⁹: l'obiettivo dell'impresa diventa la remunerazione dell'azionista per il rischio da questi sopportato con l'investimento dei propri capitali nell'impresa. Ciò richiede lo sviluppo dell'impresa ed il suo perdurare nel tempo, attraverso la creazione continua di valore economico, presupposto per la generazione di questa remunerazione in termini di dividendi (e nel seguito, di apprezzamento del valore delle azioni)¹²⁰.

I meccanismi di mercato dovuti agli sviluppi su citati e adottati specie nei mercati occidentali, ancor più in quelli nord americani, come si vedrà nel seguito,

¹¹⁸ Stesso successo ha conseguito in U.K. ove nel 1973 l'associazione degli industriali gli ha attribuito formale riconoscimento. Cfr. PERRINI F., *responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, edizione Egea, 2002, p. 24.

¹¹⁹ Il Value Based Management (VBM) si fonda sul principio che qualsiasi investimento in azienda deve, per creare valore, generare un ritorno superiore al costo del capitale investito, per cui qualunque decisione di natura strategica, operativa e finanziaria deve essere basata su parametri direttamente collegabili alla generazione dei cash-flow nel lungo periodo.

hanno contribuito però a generare una distorsione del V.B.M.: nel proseguo si tenterà di ripercorrere le “orme” di tale distorsione approntando delle valutazioni relative alla finanziarizzazione dell’economia e agli impliciti meccanismi di retribuzione dei CEO (l’equivalente degli “amministratori delegati” in Europa) che, a loro volta, producono dei disallineamenti nelle *relazioni di agenzia* sulle quali si struttura l’attribuzione dei loro stessi incarichi.

Senza entrare per il momento nel dettaglio dell’analisi, si ritiene opportuno sottolineare che tali aspetti aprono una situazione di conflitto tra il principio della creazione di valore dell’impresa, il principio di creazione di valore per l’azionista e quello sotteso dalla stakeholders theory, perché la massimizzazione della ricchezza per l’azionista (teorizzato dalla shareholders theory) presuppone che non vi siano altri interessi da tutelare.

Le cause di questo conflitto possono essere ricondotte all’evoluzione del sistema di mercato¹²¹: nel momento in cui, sul mercato dei capitali, il valore delle azioni fa *sottendere* erroneamente la redditività e dunque la prosperità delle società, perché indice del valore “apparente” di un’impresa e il management è pagato perché questo valore cresca sempre più nel breve periodo, la stakeholders theory sembra “cozzare” profondamente con quelle che sono le esigenze degli azionisti.

In realtà gli interessi della proprietà non sono in contrasto con gli interessi *a lungo termine* di tutti i portatori di interesse che gravitano attorno all’impresa¹²².

Le distorsioni del mercato hanno solo focalizzato l’attenzione su una logica di *short terminism*.

Gli scandali finanziari succeduti nel corso di quest’ultimo decennio hanno contribuito a verificare che seppure la creazione di valore (anche per l’azionista, in termini di dividendi,) resti l’obiettivo di fondo, l’elemento della continuità gestionale deve restare un principio cardine nelle prospettive d’impresa, almeno fino al conseguimento del fine prefissato per cui è sorta, o in modo più verosimile, in relazione alla continuità della gestione. Per tale ragione in un’ottica di lungo periodo, questa diventa un imperativo; in caso contrario, l’esperienza recente ha

¹²⁰ GALLINO L., (2005), op. cit.

¹²¹ SAPELLI G., La maledizione delle stock-option, in *Corriere Economia*, 22 settembre 2008.

¹²² PISTONI A., SONDINI L., Reporting e valore, p 26 citato in BEDA., BODO R., op cit, (2004), p 23.

dimostrato la prassi di implementare meccanismi a spirale che spesso aggravano le condizioni dell'impresa, piuttosto che risolverle, fino a “esplodere” in stati di crisi totali.

Questo punto di osservazione dovrebbe indurre il management a riconsiderare molti aspetti nelle proprie valutazioni e fra questi la necessità e l'opportunità di orientare la gestione avendo come obiettivo la sostenibilità e la massimizzazione del valore a beneficio non di un unico stakeholder, ma di una molteplicità di portatori di interesse, così creando le condizioni per uno sviluppo globale in termini di sostenibilità, che garantisca condizioni di continuità e vitalità, nonostante le ciclicità delle crisi.

Per l'azienda sorge il dovere/necessità di aprirsi alle relazioni industriali con un approccio allargato¹²³, modificando gli schemi di governance. La stakeholders theory e per suo tramite la RSI, pone quindi un problema di rapporto tra l'impresa e il suo ambiente di riferimento (inteso non in senso fisico e delimitabile geograficamente), attraverso il quale essa diventa capace di realizzare le finalità economiche dell'agire imprenditoriale. *Ciò determina le condizioni per una possibile legittimazione sociale e politica del fine d'impresa.*

Le difficoltà principali che sorgono procedendo in tale direzione, derivano dal contemperamento di interessi tra loro molto diversi e tutti in possibile conflitto reciproco che sorgono fra stakeholders.

Non si sottovaluta, però, l'ipotesi che si tratti di un conflitto apparente, perché a ben vedere il perdurare delle relazioni e delle interazioni in contesti di correttezza, realizza condizioni di mutuo vantaggio, non in termini di prevaricazione degli uni sugli altri, ma piuttosto in termini di aiuto reciproco nel conseguimento di quella che è la *mission* di ciascun partecipante a questi contesti di interazione¹²⁴.

Posto che ciascuno dei questi soggetti consegue la propria finalità in virtù dei rapporti con l'altro, ovvero dell'esistere di questi “altri”, tutti gli stakeholders godono indirettamente del contributo e dei risultati conseguiti, a loro volta, dagli altri attori presenti sul mercato. È sulla base di queste relazioni economiche reciproche, per la

¹²³ SACCONI L., op. cit.

¹²⁴ BEDA A., BODO R., (2004) op. cit

parte che a ciascuno compete, che si garantisce la “circolarità”, o la non circolarità del sistema di relazioni economiche e di altra natura.

Non solo, ma la stakeholders theory pone un problema di ridefinizione dei rapporti esistenti anche da una prospettiva interna, ovvero tra l’impresa e la sua stessa struttura decisionale per la realizzazione degli obblighi che governano le relazioni tra proprietà e controllo per il conseguimento delle finalità dai primi richieste.

Come deve procedere in tal senso la stakeholders theory e per suo tramite la CSR?

In uno scenario globalizzato dei mercati, in cui lo sfruttamento di gran parte delle risorse mondiali o la commercializzazione dei prodotti è operato in modo evidente dalle società multinazionali, spesso nei PVS¹²⁵, si creano i presupposti perché in assenza di regolamentazione governativa anche soprannazionale, realtà economiche già gravate di un deficit di sviluppo e di condizioni di povertà estrema, assistano in silenzio allo sfruttamento delle proprie ricchezze e della propria forza lavoro, senza (per contro) partecipare ai processi di redistribuzione della ricchezza così scaturita.

Il meccanismo è poi tale per cui una volta che le risorse sono esaurite e non vi sono più finanziamenti che stimolino ed incentivino gli investimenti in queste regioni del mondo, le multinazionali e i grandi gruppi di interesse “spariscano”, lasciando un incolmabile vuoto per le popolazioni locali che nel frattempo hanno vissuto l’illusione di giovare, in qualche modo, di investimenti “subiti” anziché sfruttati.

Il risultato che questo meccanismo determina ha una portata amplificata e disastrosa: condiziona ancora una volta in negativo le sorti delle popolazioni locali per le improvvise crisi occupazionali che questi meccanismi pongono in essere e crea forti “*sconnessioni*” nel tessuto economico-industriale. Questo crea scompensi anche nelle relazioni economiche di quelle poche attività che potevano contare, in qualche modo, su un ritorno indiretto degli influssi auspicabili da quella presenza economicamente rilevante sul territorio.

¹²⁵ In realtà questo non è più un problema delle sole realtà in via di sviluppo, trattandosi di un fenomeno che colpisce anche le realtà occidentali più evolute, che non per questo non risentono delle conseguenze negative che ne scaturiscono.

Si ritiene in tal senso che la necessità, esaminata nella letteratura che affronta la RSI, di contemperare e bilanciare interessi e aspettative legittime di tutti coloro i quali hanno un interesse rilevante nella conduzione dell'impresa e verso la conduzione dell'impresa, debba acquisire un significato preciso¹²⁶.

Più che consistere nel bilanciamento di questi interessi come una sorta di *mix*¹²⁷ che soddisfi, grosso modo, le esigenze degli stakeholders, tenendole tutte in considerazione in una visione che, in fondo, conserva un'idea, una derivazione, "egoistica" della CSR (ognuno è portatore di un interesse specifico in virtù di un investimento anch'esso specifico e ciò potrebbe scontare la necessità di dover distinguere tra stakeholder di serie A e di serie B, attraverso una soluzione "buona per tutti" – il che pare difficile nella concreta realizzazione¹²⁸ –, ma forse nei fatti non equa), si potrebbe riproporre un'impostazione che risponda ad *un'esigenza di equità* in relazione alla ricchezza (tanto nel suo aspetto tangibile, quanto da un punto di vista intangibile¹²⁹) che le imprese creano e per la diminuzione delle esternalità.

Si tratterebbe, dunque, di porre in risalto il fondamento morale della teoria degli stakeholder, che risiede nel *principio kantiano* del rispetto delle persone¹³⁰, oggi fortemente compromesso dai ritmi e dai livelli di sviluppo.

¹²⁶ Nel paragrafo 2.2, si è asserito che la RSI ha assunto vari significati nel tempo, dovuti sostanzialmente alle esigenze contingenti affermatesi di volta in volta nel tempo. Si tenterà di procedere in tal senso e di dimostrare le incongruità dell'epoca contemporanea per ribadire, con più vigore, la fondatezza delle considerazioni che ci si appresta ad esporre.

¹²⁷ Si parla in proposito di *...un punto di equilibrio... e ancora, un'equa retribuzione*. Cfr. BEDA A. E BODO R., (2004), op cit, p. 20. In realtà l'idea di retribuzione è lontana da quella di partecipazione alle ricchezze, perché suppone l'attribuzione di una posizione dominante che dall'alto decide "di quanto far partecipare" parti terze, ma nevralgiche nel processo di accumulazione e creazione di ricchezza (nostre considerazioni).

¹²⁸ Si riporta in tal senso il parere di M.C. Jensen (2001), docente di Amministrazione aziendale della Harvard Business School che, poichè sostenitore dell'auto interesse e della massimizzazione del profitto, sostiene l'improbabilità della teoria degli stakeholders perché questa *suggerisce una funzione-obiettivo dell'impresa non efficiente*, ovvero non chiara e semplice, ma dispersiva, *basata su una pluralità di criteri che corrispondono a interessi differenti e spesso in conflitto tra loro*. Cfr. SACCONI L., (2005), op. cit ,p. 341e succ.; Cfr. VERCELLI A. (2005), op. cit., p. 371.

¹²⁹ Ovvero anche negli aspetti di socialità, attraverso situazioni che determinano la gratificazione nell'uomo. Questa concezione potrebbe "rimandare" ad un approccio teso al soddisfacimento degli interessi di cui è portatore ciascun stakeholder e quindi essere equivalente alla soluzione chiamata "di mix" rispetto alle quali, in qualche misura, cerchiamo di discostarci. In realtà si parte dalla considerazione di procedere secondo un approccio per stakeholder con un proposito inclusivo nei processi di produzione della ricchezza.

¹³⁰ Cfr. MORIANI, G., L'etica degli affari, in *Economia regionale*, N.89, ANNO XXIII-2005, I° trim 2005.

La stakeholder theory dovrebbe consentire nell'attuazione delle dinamiche gestionali e nei contesti di interazione col territorio, di individuare il meccanismo per regolare i processi di produzione del valore e di appropriazione delle risorse, finalizzandoli ad una produzione più rispettosa ed a una distribuzione maggiormente inclusiva. Che cosa si intende affermare con questo?

Astraendo l'analisi al di là dei contesti aziendali, si può esaminare il problema in termini macroeconomici per poi ricondurre l'indagine a livello microeconomico.

Nel mondo esiste un problema fondamentale di squilibrio nella distribuzione della ricchezza, in relazione al quale i processi di gestione e sfruttamento mondiale sono governati da poco più del 15%-20% della popolazione mondiale¹³¹.

Se tali ricchezze sono in prevalenza concentrate nei patrimoni personali di poche e potentissime famiglie al mondo è partendo da tali considerazioni che, in tale ottica che, secondo l'impostazione del bene comune di Freeman, potrebbe essere adottata la CSR: occorre dunque affrontare un problema più vasto, ovvero tentare di dare una soluzione agli squilibri generati dai sistemi di distribuzione del valore creato.

Al di là della concentrazione dei grandi patrimoni presso una élite minoritaria nel mondo, in relazione alla quale non si ritiene rilevante indagarne origini e motivazioni, l'idea di CSR ipotizzata in questa sede, quale strumento di governance, può essere proiettata a qualunque livello di analisi e per qualunque tipo di impresa, a prescindere da quella che sia la dimensione organizzativa.

Per tale via le imprese, col proprio operato, possono scegliere (appunto in modo volontario), se contribuire a orientare lo sviluppo verso condizioni di benessere

¹³¹ Fonte: OCSE. Allo stesso modo le informazioni sulla distribuzione della ricchezza – desunte dall'indagine campionaria della Banca d'Italia sui bilanci delle famiglie italiane – indicano che nel 2008 la metà più povera delle famiglie italiane deteneva il 10 per cento della ricchezza totale, mentre il 10 per cento più ricco deteneva il 44 per cento della ricchezza complessiva. Queste informazioni non sono però completamente coerenti con i valori aggregati. Le principali ragioni di tali discrepanze vanno ricercate nella minore propensione delle famiglie più ricche a partecipare alle indagini campionarie e nella reticenza delle famiglie che vi partecipano a fornire informazioni veritiere. Le stime della ricchezza basate su dati campionari tendono quindi a sottostimare i dati aggregati: il fenomeno è più rilevante per le componenti della ricchezza finanziaria, che caratterizza maggiormente le famiglie più abbienti, rispetto alle componenti della ricchezza reale. Fonte: BANCA D'ITALIA, la ricchezza delle famiglie italiane nell'anno 2008, supplemento al bollettino statistico, dicembre 2009

diffuso nel senso della sostenibilità¹³², o se piuttosto indirizzarlo verso decisioni che non determinano situazioni di maggiore inclusione nella distribuzione della ricchezza derivante dal valore che coi loro processi hanno generato.

In sostanza esse possono costituire un'opportunità di crescita, di sviluppo, di innovazione e di ricchezza individuale (per coloro che sono i proprietari delle risorse investite), delle nazioni (attraverso l'aumento della produttività interna e della contribuzione fiscale), ma anche dei singoli negli aspetti di socialità; ma allo stesso tempo possono rappresentare la condizione stessa per l'insorgere di disuguaglianze e della povertà.

La CSR, secondo il proposito della Commissione europea, viene descritta come *...l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle istanze sociali e ambientali nelle loro relazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate....*

Come sottolinea Renzo Costi (Sacconi, 2005), la presa di coscienza di questo ruolo specifico delle imprese nella società, deve inquadrare la RSI come un *tratto essenziale della loro stessa natura*, che l'approccio della Commissione non sembra focalizzare: in tal caso infatti, *...diviene piuttosto il frutto di una scelta che l'impresa può anche decidere di non compiere, senza per questo perdere la sua natura....*¹³³ che invece la RSI consente di evidenziare ed anzi legittimare.

Occorre promuovere con la CSR un'idea di *equità*, per riequilibrare il rapporto tra ciò che l'impresa produce e ciò che la comunità "possiede" nel suo complesso e nelle sue unità che la compongono, con specifico riferimento al prelievo di risorse che essa opera o ai benefici di cui può godere. Non si tratta quindi di un problema di restituzione alla comunità, ma della sua inclusione termine¹³⁴. Quanto affermato non

¹³² Come rimarca la Dichiarazione di Rio del 1992: "instaurare una nuova ed equa partnership globale... operando in direzione di accordi internazionali per la tutela dell'integrità del sistema globale dell'ambiente e dello sviluppo...". LIBRO VERDE, 2001, op. cit.

Si è discusso molto in fase introduttiva di etica e azienda e con riferimento alle riflessioni sopra effettuate ci pare calzante una riflessione di FERRARIS FRANCESCHI R. (2002, op. cit.): "...per essere ritenuta etica, un'azienda dovrà operare una scelta solo quando ciò può provocarle svantaggi: una scelta che non costa nulla non è etica (...), il problema è dunque comprendere quale indirizzo strategico corrisponda ad un comportamento etico...".

¹³³ RENZO C., (2005), op. cit. pag. 422.

¹³⁴ Non si tratta però solo di un problema contestualizzabile nello sfruttamento delle risorse naturali come si potrebbe dare a pensare. Si vedrà nel seguito che questo aspetto attiene anche alle logiche di ristrutturazione organizzative attuate dai CDA, che spesso prevedono strategie legate agli aspetti di gestione straordinaria della vita dell'impresa e che si ripercuotono inesorabilmente sui

significa dimenticare la necessità, per le imprese, di raggiungere un profitto¹³⁵ e un vantaggio competitivo sul mercato in contesti concorrenziali, sebbene sia arduo per le imprese, produrre uno sforzo ulteriore in tal senso, specie in contesti in cui anche solo pochi attori restano ancorati su decisioni e strategie opportunistiche.

L'idea non è di limitare la generazione dei profitti, ma di indirizzarne il conseguimento verso uno sviluppo globale, verso un arricchimento globale e sostenibile, verso una maggiore misura di equità negli scambi, scegliendo di riconoscere il valore economico e sociale del contributo e dell'apporto degli stakeholder nella creazione del valore economico per poi soddisfare le esigenze di equità. Non può esistere uno "sfruttamento" globale per un mercato globale, che determini a fronte dell'arricchimento di pochi, situazioni diffuse di povertà.

Per chiarezza, il problema non consiste nell'arricchimento di pochi, ma piuttosto nella definizione della rendita che spetta agli stakeholders per il riconoscimento del loro ruolo e dell'anzidetto in termini economici e di valore sociale.

Rispetto alle tendenze assunte dall'attuale capitalismo, ci si sente più vicini, per quanto non completamente concordi, con un approccio all'economia e al capitalismo che si va affermando in questo nuovo secolo, che postula, la necessità una sorta di "decrecita globale" in cui ci si "accontenta", in sostanza, di consumare "un po' meno", di essere "meno ricchi"¹³⁶.

lavoratori dipendenti o su altri casi. Secondo l'approccio normativo (Donaldson e Preston, 1995) della teoria degli stakeholders, i portatori sono infatti definiti tali non per l'interesse che l'impresa può avere nei loro confronti, ma per l'interesse legittimo dei primi che viene coinvolto da attività e risultati dell'impresa; in secondo luogo questi interessi meritano considerazione per essere tali, ovvero dotati di valore intrinseco e non per essere relativi o strumentali, agli scopi dell'impresa. SACCONI L., (2005), op. cit. pag. 274.

¹³⁵ Nel suo parere "Liberare il potenziale d'occupazione dell'Europa: la politica sociale europea all'orizzonte del 2000: il punto di vista delle imprese" l'UNICE (Unione delle confederazioni dell'industria e dei datori di lavoro d'Europa) ha sottolineato quanto le imprese europee si consideravano parte integrante della società, agendo in modo socialmente responsabile e considerando la realizzazione di profitti il principale obiettivo di un'impresa, ma non la sua unica ragione d'essere e optando per una riflessione a lungo termine sulle decisioni e sugli investimenti strategici.

Cfr. LIBRO VERDE: promuovere un quadro europeo per la RSI, 2001, Commissione europea.

¹³⁶ BERSELLI E., (a cura di DIAMANTI I.), L'economia giusta, il Mulino, 2010.

Nonostante ciò si è pur consapevoli che l'assunto di Keynes (A treatise on money, Libro IV, cap XXX, cit. in CAVALIERI E., 2002, op. cit., p.10) secondo il quale "...il motore che muove l'impresa non è la parsimonia, ma il profitto", resta da un prospettiva economica ed aziendale un principio fondamentale, sebbene come si ha avuto modo di evidenziare, la conduzione economica non necessiti della sua massimizzazione.

Il concetto di equidistribuzione non *prevede* nemmeno una letterale distribuzione in parti eguali, ma sottende semmai la possibilità di far partecipare diversi soggetti e le realtà locali o lontane ai processi di distribuzione di ricchezza e del valore creato, almeno proporzionalmente al contributo dagli stessi apportato (pagando loro un giusto prezzo e consentendo ripercussioni positive a cascata): ad esempio rendendo più eque le contrattazioni commerciali attraverso relazioni contrattuali che riconosco il valore del contributo delle parti coinvolte (tanto nelle relazioni di fornitura, quanto in quelle relative all'assunzione del personale), o aumentando i salari del personale dipendente, o migliorandone le condizioni di lavoro e così via.

Potrebbe rappresentare in tal senso una proposta, trattenere all'interno della compagine organizzativa più ricchezza da destinare al suo pronto reinvestimento, affinché cresca l'organizzazione produttiva, sicché anche "altri", in modo indiretto, ne possano trarre beneficio; in sostanza si tratta di reinserire la ricchezza prodotta nel mercato, perché da questa se ne possa generare di nuova.

In tal senso si prospetta uno scenario che apre gli orizzonti ad un concetto di stakeholder estremamente *allargato*, perché si creerebbero le possibili condizioni godere indirettamente e direttamente delle opportunità che uno sviluppo economico orientato alla creazione di benessere diffuso determina. Uno sviluppo che, ancora una volta lo si ribadisce, si impernia sull'implementazione della stabilità nelle relazioni economiche, alla cui base si pone un diffuso senso di fiducia, anche alimentata dalla presenza effettiva di queste ricchezze nel mercato.

Un'impresa rinviene nell'approccio per stakeholder, anche nelle modalità definite come sopra, un'occasione per migliorare la sua offerta complessiva e le proprie performance economiche, avendo cura della gestione delle relazioni e facendo attenzione a quelle tematiche per le quali le aziende possono rivelarsi sensibili e condizionabili dai meccanismi di mercato.

Dal lato degli stakeholders, la percezione ed il riscontro concreto, materiale, di questa relazione fondata sul rilascio del valore creato, potrebbe fornire gli elementi per costituire condizioni di sviluppo sostenibile.

La ricchezza che si genera secondo questo processo potrebbe consentire, a questo punto, di *remunerare* effettivamente secondo il contributo apportato, ciascuno

dei differenti interlocutori sociali e può rappresentare un'utile opportunità per la definizione dei conflitti ricordati da Freeman fra i portatori di interesse senza distinguere tra stakeholder di serie A e di serie B; inoltre ciò lascerebbe ad altre soluzioni le eventuali intenzioni di differente tenuta in considerazione dei livelli di importanza assunti dai portatori di interesse per la compagine organizzativa, nel rispetto di quegli investimenti specifici sopra menzionati.

Deve dunque affermarsi un'esigenza di equità globale per la regolazione ed il governo delle transazioni economiche mondiali e questo richiede, come più volte sottolineato, un intervento incisivo in ambito internazionale: è a livello macroeconomico, infatti, che i conflitti tra stakeholders sono più evidenti; la loro portata assume più rilievo e gli interessi dei "deboli" paiono inesistenti in assenza di strutture di governo democratiche¹³⁷.

Chiusa la parentesi macroeconomica, questo ragionamento può inoltre aiutare a ricordare al management (oltre che a definire), natura e portata degli obblighi che l'impresa assume nei suoi contesti di interazione orientati alla responsabilità: per fare ciò occorre anzitutto che vengano identificati volta per volta questi interlocutori e ciò richiede, ancora una volta, un'analisi delle relazioni sostenute.

Da questo esame emergerà l'identikit degli interlocutori e con essi, più che le relative aspettative, il livello di reciproco contributo allo sviluppo su cui calibrare modalità e misura di tenuta in considerazione, aspettative, livello di interesse reciproco, livello di soddisfacimento reciproco. Di seguito si delinea un'ipotesi dei possibili interlocutori con cui le aziende si raffrontano:

¹³⁷ A tal proposito si ritiene di poter citare un esempio estremamente significativo. Il traffico illegale di materie prime nel Congo è diventato talmente drammatico che il Consiglio di sicurezza dell'Onu ha istituito una commissione di inchiesta per indagare sullo sfruttamento illegale delle risorse congolese, tra cui il coltan, e del collegamento con il conflitto in corso. Si tratta di un minerale che contiene tantalio: utilizzato nelle telecomunicazioni serve per ottimizzare il consumo della corrente elettrica nei chip di ultima generazione e nelle batterie dei telefonini. Un primo rapporto degli esperti delle Nazioni Unite è stato pubblicato nel 2001, rivelando che "le attività commerciali dei Paesi stranieri "invitati" da Kinshasa e "non invitati" presenti in Congo oltrepassano la qualifica di "sfruttamento illegale", ma sono diventate un vero e proprio "saccheggio sistematico" delle ricchezze del ricchissimo Paese. I destinatari finali sono, per ordine di importanza, i seguenti Paesi: Stati Uniti, Germania, Belgio e Kazakistan". L'Africa deve fare i conti con la concorrenza dell'Australia e del Brasile, che stanno scoprendo giacimenti di colomite-tantalite, estratti dal coltan. L'industria hi-tech e della new economy, parrebbe in tal modo coinvolta nel "finanziamento" di una grande e sanguinosa guerra africana. Cfr. UN Panel of Inquiry, Final Report of the Panel of Inquiry on the Illegal Exploitation of Natural Resources and Other Forms of Wealth of the Democratic Republic of Congo,

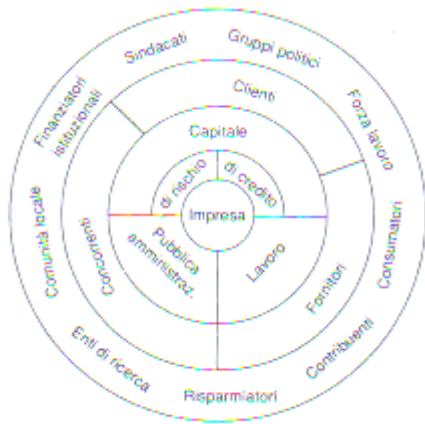


Fig. 2. La mappa degli stakeholders¹³⁸: i livelli degli interlocutori sociali

La considerazione di questa ipotetica mappa di stakeholders, rende il management consapevole che la *creazione* del valore, generato dall'attività d'impresa e dall'interazione di questa con gli stakeholders, genera un profitto che in qualche misura "sconta", in un'ottica multistakeholder, le esigenze di inclusione dei "partecipanti all'azione" del valore creato per la determinazione di condizioni di benessere diffuso, ma proporzionalmente riconosciuto¹³⁹.

Non si intende certo asserire che le imprese distribuiranno profitti agli stakeholders quanto, piuttosto, che la ricerca di un bilanciamento fra aspettative e diritti di tutti i soggetti coinvolti (sottesi da questa metodologia di approccio), comporta una equità di fondo che induce, ma non solo, anche maggiori investimenti per la tenuta in considerazione di questi specifici interessi rilevati e dunque, poniamo il caso, meno dividendi per gli azionisti¹⁴⁰.

UN Security Council Document, S/2001/357, 12.4.2001. Fonte: <http://www.undemocracy.com/S-2001-357>

¹³⁸ Fonte: Gabroc Mei O., *Inserito di Amministrazione e Finanza* n. 6/1993

¹³⁹ "...Fingere a questo punto che si stia continuando a ragionare in senso strategico rispetto ad un obiettivo prefissato è solo illusorio: meglio riconoscere che la soluzione imparziale del problema di giustizia tra i vari stakeholders include, oltre gli altri, anche la soddisfazione dell'interesse (precedentemente inteso come esclusivo) dello shareholder...".

Cfr SACCONI L. (2005), op.cit., pag. 275

¹⁴⁰ "...Il principio di equità prevede che l'organizzazione sia chiamata a garantire, a ciascuno dei suoi stakeholder, di ottenere una quota di benefici liberamente e razionalmente accettabile perché proporzionale ai contributi da loro apportati alla realizzazione della missione, o alle loro legittime aspettative e si impegna a proteggerli dall'opportunismo e a premiare la cooperazione...". Cfr. BALDIN E., *Il sistema di gestione strategica ai fini della responsabilità etico-sociale dell'impresa*, in

Oltre al valore direttamente monetizzabile, che misura l'investimento dell'impresa e quello degli stakeholders, vi sono altre forme di valore da questi desiderabile, ovvero di tipo sociale (sviluppo relazionale dell'individuo in un contesto interattivo, sviluppo delle competenze, del capitale intellettuale, dell'immagine e della reputazione¹⁴¹) e di tipo ambientale (mantenimento degli equilibri ambientali e partecipazione alla divisione della ricchezza prodotta da risorse di cui si è nell'impossibilità o nell'incapacità di sfruttare).

La CSR ha sviluppato in tal senso strumenti di rendicontazione e indicatori definiti *sociali e ambientali* sui quali misurare i diversi livelli di valore creato e di "corrispondenza", per usare il gergo di Freeman, con le attese di soddisfacimento degli stakeholders.

In via conclusiva e nell'intento di indirizzare l'analisi verso una problematica manageriale, si rendono opportune alcune considerazioni.

In un contesto produttivo in cui vi è separazione tra proprietà e controllo e in un momento storico in cui la crescita del valore prodotto non nasce soltanto nelle fabbriche e non è più unicamente collegata in maniera proporzionale al valore creato dal lavoro materiale (che anzi esternalizzano i processi), ma è caratterizzato anche da un elemento che trascende la materialità della produzione¹⁴², alla funzione del capitalista (come investitore, un tempo imprenditore) è attribuita una relazione con lo sviluppo tale che, in maniera sempre più insidiosa, questa "corre il rischio" di rappresentarlo come un mero finanziatore passivo.

Oggi gran parte del valore nasce infatti da quelle reti di conoscenze e di sapere che stanno al di fuori della fabbrica e che vengono accumulati nella figura e nell'identità degli "alti" managers: recentemente ciò è dimostrato in maniera ancor più evidente in quelle aziende che vivono una fase di profonda ristrutturazione, perché è in queste circostanze che più si manifesta la capacità "creativa" di costoro¹⁴³.

Sacconi L. (2005), op. cit., pag. 599. A completamento delle ipotesi effettuate, si osserva che non è affatto detto che la stakeholder theory comporti una riduzione dei dividendi e la dottrina su ciò insiste.

¹⁴¹ BEDA A., BODO R., op. cit., 2004, p.26.

¹⁴² Gli studi sul "*Knowledge management*" ne sono una testimonianza, così come la finanziarizzazione dell'economia.

¹⁴³ Ad esempio mediante la creazione di architetture finanziarie, il ricorso ad operazioni straordinarie e così via.

Tenuto conto, da un lato, del ruolo fondamentale che questi svolgono per il patrimonio di conoscenze di cui dispongono e considerato dall'altro, che con le loro retribuzioni gli stessi assorbono ingenti quantità di capitali, quando non lo distruggono, occorre interrogarsi di quanta ricchezza benefici effettivamente l'impresa, tenuto conto anche dei loro lauti compensi¹⁴⁴. Inoltre anche le loro capacità e la loro conoscenza del mercato, sono risorse di cui l'impresa si può avvalere fin tanto che il management permane nell'impresa, salvo per quelle soluzioni che questo può aver adottato a livello organizzativo e sempre che i nuovi assetti del management che nel tempo possono succedersi lascino inalterate le soluzioni di valore che possono impreziosire la struttura d'impresa. Dei due aspetti, il secondo non lo si può padroneggiare essendo qualcosa di intangibile; almeno di recente, però, gli aspetti remunerativi del top management sono oggetto di osservazione e riconsiderazione, ma più di frequente vengono avallati soprattutto per tramite del consenso della stessa proprietà.

In relazione a queste considerazioni, si è ancora in grado di sostenere che la RSI, attraverso l'approccio per stakeholder, possa contribuire seriamente alla sua stessa causa, soltanto avvalendosi di una politica fondata su un approccio volontario, spesso decisa a livello di vertice?

Non sarebbe opportuno il coinvolgimento della stessa proprietà dei capitali che finanziano le imprese e che, con il proprio avvallo, offrono un contributo all'arricchimento dei molti CEO, talvolta a scapito dell'organizzazione produttiva?

La concezione di CSR ipotizzata, posta in relazione con le condizioni di sviluppo attuali, non richiede, piuttosto, un intervento coadiuvante soprannazionale per uno sforzo ulteriore nella gestione della ricchezza prodotta, così come delle

¹⁴⁴ Nel 2007 lo stipendio medio dei CEO negli USA è stato di 10,5 mil. di dollari, eppure negli ultimi quindici anni il Governo USA si è adoperato per limitare gli eccessi di Wall Street (ad. Esempio legge Clinton 1993). In ogni caso molti *executive* hanno lasciato "navi che affondavano" con laute buone uscite: Richard Fuld di Lehman Brothers (40. mil. Di dollari), Kerry Killinger di Washington Mutual (98 mil. di dollari). Cfr. MIRAGLIA R., *Il sole24ore*, 12 ottobre 2008, N.282, p. 22. Procedendo con altri esempi Charles Prince, CEO di citigroup, entra nel ruolo di nell'ottobre del 2003, "portandosi via" al termine dell'incarico 138 milioni di dollari, quando nel medesimo periodo il corso dell'azione scende da 47 a 20 dollari e allo stesso modo è successo per Stanley O'Neal, CEO di Merrill Lynch che, retribuito 161 milioni di dollari nel quinquennio 2002-2007, incassa altri 160 milioni di dollari alla fine del mandato, giusto un anno prima del collasso aziendale. Fonti: CAMUFFO A., SALVEMINI S., "Sono i manager i grandi imputati" in *Corriere economia*, lunedì 6 ottobre 2008 e in "Adesso paghiamo meno i manager", *Corriere economia*, lunedì 16 marzo 2009.

preoccupazioni planetarie di equidistribuzione, di estrazione delle risorse e di salvaguardia dei diritti umani?

Per molti si ritiene sia giunta l'ora di rivedere la forma di sviluppo assunta dall'attuale capitalismo.

2.3 Come si articola la RSI

L'adozione di un protocollo operativo di responsabilità sociale prevede l'analisi delle relazioni d'impresa al fine di procedere nel miglioramento delle stesse e delle performance, nell'ottica della legittimazione sociale della stessa attività dell'impresa.

Per raggiungere questo risultato è necessario, come visto, partire dall'analisi dei propri portatori di interesse: una volta individuati, si procede nell'esame degli aspetti che governano le reciproche relazioni e si prendono in esame gli ambiti in cui l'azione d'impresa registra un certo grado di sensibilità da parte di costoro.

Tendenzialmente avranno maggiore considerazione i portatori di interesse ritenuti, anche per mezzo di valutazioni etiche e non solo economiche, maggiormente rilevanti. Quindi si procede nel riconsiderare la struttura organizzativa ed eventualmente i processi produttivi per adottare una serie di procedure che, una volta a regime, valorizzino le attività svolte ed conducano i risultati nella direzione desiderata.

Questa "sensibilità" agli aspetti operativi e gestionali, può essere individuata dall'impresa tanto negli aspetti interni all'organizzazione, quanto in quelli esterni.

L'impostazione fornita dal Libro Verde della Commissione europea, sviluppa secondo queste due dimensioni principali l'articolazione della responsabilità sociale nelle sue implicazioni con l'attività d'impresa. In entrambi i casi, possono essere evidenziati i benefici auspicati e connessi a queste procedure.

L'analisi svolta intende anche in questi aspetti, continuare a soffermarsi sulla centralità dell'azione manageriale nelle manifestazioni d'impresa che perseguono pratiche di responsabilità.

Si intende in tal senso esaminare gli aspetti di socialità dei contesti organizzati in forma d'impresa per poi calibrare lo strumento della CSR sulla figura manageriale ovvero sulle azioni che questo deve, o dovrebbe a tal fine intraprendere.

Si ritiene di poter continuare a procedere in tale direzione, avvalendosi degli spunti riflessivi offerti nei documenti della Commissione europea.

2.3.1 Dimensione interna: elementi di criticità e benefici per l'impresa

Come evidenziato nell'analisi metodologica, l'approccio per stakeholder diviene, secondo l'impostazione ipotizzata, un'occasione per far svolgere all'impresa quel ruolo che le compete e le deriva dal suo essere parte attiva nei contesti interazione sociale. Secondo tale assunto si svilupperà nelle macro aree toccate dall'attività di impresa ove maggiori sono gli elementi di criticità nella governance, il contributo qui ipotizzato che l'impresa dovrebbe apportare in termini di redistribuzione della ricchezza e del valore prodotto.

La valutazione della dimensione interna, induce il management a soffermare la sua particolare attenzione verso i contesti di interazione sociale che sorgono in relazione alla costituzione del rapporto di lavoro: in tale ambito rileva, dunque, la gestione delle risorse umane nel suo complesso (manager stessi inclusi). In secondo luogo occorre governare i processi relativi alle risorse e ai fattori di produzione, anche in questo caso individuando elementi ritenuti critici.

2.3.1.1 La gestione delle risorse umane

Complessivamente considerata, la gestione delle risorse umane richiede particolare attenzione per ciò che concerne la fase di formazione del personale all'interno dell'impresa, le condizioni di lavoro in cui si opera e l'esame dei meccanismi che governano i rapporti tra la direzione e il personale e tra la direzione e la proprietà.

Si può ritenere che il governo di questi elementi, secondo l'approccio suggerito dalla CSR e dall'approccio preventivato nella parte metodologica, possa comportare un impatto diretto e positivo sulla produttività oltre che sull'individuo, conciliando in tal modo sviluppo sociale e competitività.

Gli investimenti nel capitale umano, la fiducia sul conseguimento degli obiettivi, il mantenimento di condizioni idonee a garantire salute e sicurezza sul posto di lavoro, l'attenzione nella gestione del cambio e del rinnovo del personale, sono tutti fattori di assoluta importanza e funzionali agli obiettivi dell'impresa¹⁴⁵.

Fin qui niente di nuovo: un'efficace gestione delle risorse umane in cui è attribuita maggiore consapevolezza dell'importanza svolta da ogni lavoratore all'interno dell'impresa, può indirizzare le individualità verso un corrispondente incremento dell'impegno e quindi di produttività, migliorando qualitativamente l'ambiente di lavoro.

In quali termini l'azienda ha il compito di sviluppare l'approccio proposto per stakeholders?

In un'economia che l'Unione europea, a Lisbona, ha cominciato a definire "*knowledge-based economy*"¹⁴⁶, il lavoro valorizza gli aspetti cognitivi e si traduce in investimenti immateriali (ricerca, software, progetti e conoscenze in genere ecc.).

L'impresa diventa una *knowledge company* che fonda i suoi vantaggi competitivi sulla propria capacità di elaborare conoscenze originali e di sfruttarle se acquisite dagli altri (outsourcing), per individuare nuove soluzioni, che contribuiscano allo sviluppo complessivo della comunità con la divulgazione delle conoscenze possedute. L'esperienza conoscitiva non è un mero strumento e non si limita a *calcolare i mezzi per fini predeterminati, ma genera i fini stessi*¹⁴⁷.

¹⁴⁵ L'impresa responsabile dovrebbe in altri termini concepire il lavoro, dunque rispettarne il suo valore intrinseco "vedendone" il suo reale significato in chi lo svolge, così come è stato inteso da Sen A. (1992), in "La disuguaglianza" : ... il lavoro dev'essere risorsa di benessere per l'individuo...deve consentire l'ottenimento di capacità, le quali rappresentano la libertà individuale di acquisire il "well-being". Il Well being di una persona può essere visto in termini di qualità dell'essere della persona, la quale consiste in un insieme di "funzionamenti" composti di stati di essere e di fare (felicità, rispetto, partecipazione, salute, socialità, ecc.). Così in Greco P., *Lavoratori e impresa socialmente responsabile*, 2007, Torino, Giapichelli editore, pag.135

¹⁴⁶ http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm

¹⁴⁷ RULLANI E., *Le due facce del post-fordismo*, in "Questo capitalismo è da riformare", Aa.Vv, ANNO 5°, N.2 Febbraio 2004 – gli argomenti umani – Milano, editoriale Il Ponte, 2/2004 p.21 e 25.

La risposta alla domanda “come distribuire questo valore creato dall’impresa”, viene da sé: risulta fondamentale, per la competitività stessa dell’impresa, investire con continuità e in modo consistente nella formazione del personale e ciò comporta per il management:

- investimenti in istruzione e formazione lungo tutto l’arco della vita lavorativa, atti a incentivare anche carriere a lungo termine che restituiscano l’investimento sostenuto nella formazione;
- investimenti in sicurezza sul posto di lavoro (anche nell’aspetto formativo), che ottimizzino i costi dovuti a incapacità operativa o incidenti sulla postazione, ma rispettino soprattutto la dignità (si pensi anche ai diversamente abili) ed il diritto alla salute del lavoratore;
- attenzione nella gestione delle operazioni di ristrutturazione aziendale (cfr § successivo);
- investimenti per un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero¹⁴⁸;

Oltre ad un investimento materiale, al management fautore di un politica aziendale socialmente responsabile è inoltre richiesto di “essere un buon manager”, nel senso di governare la struttura secondo criteri di equità, affinché si creino condizioni di armonia nell’ambiente di lavoro e pertanto dovrà:

- avvalersi di principi di uguaglianza nelle retribuzioni¹⁴⁹
- garantire l’accesso al mercato del lavoro con garanzia delle pari opportunità (donne e diversamente abili)¹⁵⁰;

¹⁴⁸ Nelle grandi realtà produttive rivolte alla RS, non è infrequente la realizzazione di impianti e strutture specifiche che agevolino il dipendente negli aspetti del suo vivere quotidiano e che richiedono servizi ed attività: spazi di ristoro e mense aziendali, asili nido aziendali, sale per team building, parcheggi dedicati e così via, che rendano più confortevole l’ambiente di lavoro. Costituiscono un valido esempio in Italia FIAT - con il progetto “Mirafiori baby” -, ENI - nido scuola di San Donato milanese - ed il Gruppo Ferrero con un asilo aziendale dalla struttura completamente eco-compatibile.

¹⁴⁹ Se un contratto di lavoro è riconosciuto equo, il dipendente riconoscerà nel lavoro un contratto di scambio sociale ... in tal modo egli, persuaso di essere trattato equamente tenderà a reciprocare in questo scambio. La reiterazione di questi reciprocità nel tempo, consentirà di considerare questo comportamento come tratto caratteristico della propria identità. ZAMAGNI S., (1998), citato in : BRUNI L., PELLIGRA V., *Economia come impegno civile*, Città Nuova Editrice, 2002, Roma saggio di CRIVELLI L. , pag.32

¹⁵⁰ Si può affermare che queste condizioni sono linee guida comuni a tutti quei Paesi in cui si sono affermati principi di governo democratici; sebbene non siano infrequenti scandali anche in queste realtà, resta forte il messaggio lanciato dall’OCSE per la tutela dei diritti fondamentali dell’uomo e l’abolizione, nei PSV, di condizioni di produzione che si avvalgono del lavoro minorile o vicine alla schiavitù.

- avvalersi del meccanismo premio/sanzioni con attenzione all'ipotesi che, da un lato, un premio monetizzabile può facilmente diventare obiettivo principale del lavoratore e dall'altro, le sanzioni abbiano un carattere edificante¹⁵¹;
- responsabilizzare il personale contro gli abusi e le violazioni di cui l'impresa può essere ritenuta, per causa loro, responsabile¹⁵²;
- curare il circuito d'informazione nell'impresa;
- favorire contesti di crescita e scambio culturale e sociale, con prassi non discriminatorie nell'assunzione di minoranza etniche.

2.3.1.2 Il ruolo del manager (approfondimento)

Un ultimo aspetto, non di poco conto, che racchiude il significato di buona parte di quanto fin qui affermato, attiene l'esame della figura dei manager nei suoi aspetti interni ai meccanismi di governo d'impresa.

Nell'ambito dell'impresa, costoro si collocano ideologicamente al vertice della struttura essendo i titolari della funzione di governo delle società ed in relazione a tale posizione diventano i soggetti fiduciari delle esigenze della proprietà del capitale, che costoro, sarebbe nell'impossibilità di rendere produttivi i propri capitali.

Ebbene, *la relazione di agenzia* che li vincola all'impresa e si badi bene, agli azioni per via dunque indiretta (non sussistendo con questi un vincolo di

¹⁵¹ Ogni volta che si conferisce un riconoscimento si trasmette un messaggio per confermare che la linea assunta è condivisa e vista con favore. Il denaro però non è l'unica via per incentivare un collaboratore, perché il suo apprezzamento presso il pubblico, o in privato, un orario di lavoro più flessibile, il colloquio diretto con la direzione per presentare proposte, sono tutte forme di stimolo, di fiducia e conferma del senso di appartenenza all'azienda.

Fonte: BONICELLI E., COMARI A., *Motivarsi e motivare*, 2000, il Sole24ore.

¹⁵² La legge U.S.A. si è adoperata per ridurre il peso delle sanzioni qualora adottino politiche socialmente responsabili. SACCONI L., (2005) op. cit. .. Nel caso della Legge Sarbanes-Oxley, Luglio 2002, è stato imposta l'adozione dei codici etici alle imprese, prescrivendo l'obbligo di fare reports in base ai principi della responsabilità sociale e prevedendo pene più severe per i dirigenti che sottoscrivono bilanci fraudolenti.

Fonte: Consiglio degli Ordini Forensi dell'Unione Europea.
<http://www.ccbe.eu/index.php?id=12&L=0> .

subordinazione specifico¹⁵³), non li esime da un'agire responsabile, il che come visto prevede la valutazione di numerosi interessi in gioco.

Ciò che in questa sede appare degno di rilievo, concerne i meccanismi che regolano il mercato del lavoro dei manager e la necessità, anche nell'intento di dare da questa prospettiva una svolta al sistema capitalistico, di riconsiderarne gli strumenti retributivi e di reclutamento fino ad oggi utilizzati.

Tali aspetti possono quindi essere ricondotti nella tematica fin qui sottolineata, quello di una RSI incentrata sull'equità nella distribuzione della ricchezza creata che pone, in parallelo, riferimenti ad altri aspetti intimamente a questo connessi: da quello del meccanismo "premio/sanzioni" già considerato per i dipendenti, al rapporto di agenzia che sottende i loro incarichi, che rileva sui ruoli giocati dalla proprietà (rappresentando colui o coloro che conferiscono¹⁵⁴ – o che dovrebbero conferire – e revocano gli incarichi). Vediamo perché.

L'operato manageriale non deve essere sottratto allo stesso giudizio di responsabilità ed equità che questi ultimi possono esercitare nei confronti dei dipendenti; su questo assunto parimenti devono essere giudicate e monetizzate le loro performance. Così come il management è perfettamente al corrente della portata e del significato psicologico degli incentivi e delle sanzioni quando usati sui dipendenti, allo stesso modo quest'organo deve essere responsabilizzato nel beneficiare di tali strumenti.

Gli studi empirici dimostrano come gli incentivi monetari riducono sensibilmente il comportamento da corporate citizenship, perché trasformano il contratto di lavoro da scambio sociale a scambio di mercato¹⁵⁵, con la conseguenza che lo sforzo e la lealtà nei confronti dell'impresa da parte del lavoratore devono essere di volta in volta contrattate e remunerate¹⁵⁶.

¹⁵³ ZAMAGNI S., (2006), Responsabilità sociale delle imprese "Democratic Stakeholding", Working Paper N. 28 Gennaio 2006.

¹⁵⁴ In alcuni casi come in quelli previsti ex art. 2449-2450 c.c. del nostro ordinamento, lo Stato italiano e gli Enti pubblici possono intervenire nei procedimenti di nomina.

¹⁵⁵ Lo stabilire delle relazioni sociali implica il fare degli investimenti che costituiscono un impegno sociale verso l'altra parte. Dato però che lo scambio sociale richiede fiducia reciproca, il problema iniziale è proprio quello di dimostrarsi affidabile (Blau, 1964). Cfr. AQUILANI B., Competitività dell'impresa e sistemi di ricompensa, (2002), Padova, CEDAM, pagg. 82-85.

¹⁵⁶ ZAMAGNI S., (2004), pref. in BEDA A., BODO R., op. cit, pagg. XII e XIII.

Al pari dei lavoratori dipendenti, i top managers sono consapevoli di questi meccanismi e devono credere nei valori di riferimento di cui sono i portavoce, per farne un corretto uso; devono sentirsi partecipi e responsabili di ciò che realizza l'impresa col loro operare al pari dei dipendenti. Questo comporta che, la loro preparazione li deve disporre eticamente, ad una rinuncia parziale per ciò che attiene la monetizzazione o comunque la materialità dei loro compensi, che altrimenti divengono "ricompense".

Si rischia infatti un effetto boomenrag: quando i premi in danaro sono l'unica forma di incentivo è facile che l'obiettivo del lavoro diventi il tornaconto personale e l'entità della ricompensa. Ciò favorisce logiche destinate a far emergere l'individualità dell'azione a fronte della meta comune a tutta la compagine aziendale. *La motivazione basata sulla ricompensa in danaro porta con se ragioni fragili per sostenere un proposito di eccellenza*¹⁵⁷.

Anche nel caso dei managers può accadere che l'incentivo perda efficacia, sebbene sia stato fino ad oggi e forse lo sarà per molto tempo ancora, un elemento centrale dei contratti di lavoro dei grandi CEO (basti vedere l'abuso che è stato fatto delle stock-option ed il tentativo di correzione per mezzo delle *stock-grant*).

Quando un individuo raggiunge livelli più che accettabili di remunerazione, che gli consente di risolvere tutti i principali bisogni materiali, pone al vertice delle esigenze da soddisfare nuovi desideri quali l'appartenenza a una collettività in cui essere accettato o la possibilità di ottenere una ancora maggiore realizzazione personale: si tratta di bisogni che, però, trovano una risposta parziale in una maggiore disponibilità di denaro¹⁵⁸.

Oggi giorno i membri degli organi di vertice sembrano dimenticare che quanto vale per i dipendenti vale anche per se stessi. Differenti forme di stima e apprezzamento possono essere di stimolo per consolidare rapporti di fiducia, rinvenire un senso di appartenenza e non corrompere la propria integrità etica. I premi in danaro non sono l'unica soluzione per costruire una rete di relazioni e la propria posizione sul mercato dei managers.

¹⁵⁷ BONICELLI E., COMARI A. M., *Motivarsi e motivare*, il sole24ore, 2000, pagg. 79 e 81.

¹⁵⁸ Cfr. DOUGLAS MC GREGOR, *L'aspetto umano dell'impresa: la società industriale*, (1986), Milano, Franco Angeli, pag. 57 e succ.

In questo senso la proprietà del capitale (per assemblea o per atto costitutivo nelle S.p.A in Italia), se intende avvalersi di questa metrica, nella definizione del compenso, dovrà tenere conto della domanda: che cosa vogliamo incentivare nel manager, qual è il risultato che desideriamo conseguano per noi, e quali soluzioni adottare per garantire che la ricchezza resti nell'impresa?

Ciò influirà sulle stesse linee guida tradotte dalla strategia aziendale, che a sua volta incideranno sulla vision manageriale.

Il sistema degli incentivi¹⁵⁹ infatti può incidere sulle motivazioni sull'individuo al punto tale che un comportamento giusto diventa giudicato come dovuto solo dietro compenso¹⁶⁰. Il paradosso cui si è assistito durante quest'ultimo decennio in relazione agli scandali finanziari di molte società è stato emblematico.

Oltre all'impossibilità di controllare un sistema fondato su rapporti collusivi tra vertici aziendali e organismi deputati al loro controllo, le aziende hanno pagato stipendi milionari e conferito bonus invidiabili ai top managers, nel tentativo di garantirsi i migliori sulla piazza, ma comprando di fatto un "prodotto del mercato" che obbedisce alla *politica mercenaria*¹⁶¹.

Il risultato è stato il danno di molti, lo spostamento di gran parte delle ricchezze dalle imprese ai manager, lo scollamento del rapporto tra proprietà e controllo e l'insorgere di una mancanza di fiducia generale nei mercati.

Concludendo, gli incentivi monetari non sono tutto e spesso privano di ricchezze altrimenti impiegabili le imprese. Per tali ragioni le imprese socialmente responsabili ...sono quelle che più di altre riescono a utilizzare efficacemente e a proprio vantaggio il meccanismo della persuasione¹⁶² nei confronti di tutti coloro che con essa intrattengono rapporti, management compreso. Ciò che consente di percepire il rapporto di lavoro alla stregua di uno *scambio sociale* è pertanto un rapporto di equità tra il contributo offerto e quanto percepito in cambio... e, si aggiunga, quanto residua per gli altri.

¹⁵⁹ Cfr. AQUILANI B., (2002), op. cit. pag. 37 e succ.

¹⁶⁰ Cfr. RUSCONI G., (1997), op. cit.

¹⁶¹ Cfr. SAPELLI G., Corriere economia, art. "Basta con il golpe dei super stipendi", lunedì 17 novembre 2008; CASADEI C., Finisce l'era delle stock options, il Sole 24 ore, mercoledì 25 febbraio 2009, p. 21.

cf. ZAMAGNI S., prefazione a Beda A. E Bodo R. (2004), op. cit..

¹⁶² ZAMAGNI S., (2004), op. cit p XIII

2.3.1.3 Ristrutturazioni d'impresa e adattamenti alle trasformazioni

I temi della salute e della sicurezza nell'impresa sono stati affrontati prevalentemente attraverso il ricorso a misure legislative. Tuttavia, in un'economia divenuta globale resta un altro serio problema: la tendenza all'esternalizzazione del lavoro presso subappaltatori e fornitori, che rende le imprese maggiormente dipendenti e responsabili dal modo in cui questi ultimi rispettano le norme di salute e di sicurezza e per le quali sorgono problematiche nel monitoraggio.

La CSR impone come visto un impegno volontario che va oltre le disposizioni di legge.

Questo può contribuire a sviluppare una cultura della prevenzione e della diffusione di migliori livelli di sicurezza sui luoghi di lavoro ma può rappresentare anche l'occasione di ricorso a nuovi strumenti e soluzioni di marketing da pubblicizzare all'esterno.

Non meno importante è il tema delle ristrutturazioni su grande scala registrate in Europa, che suscitano inquietudine in tutti i lavoratori dipendenti e nelle altre parti interessate, poiché la chiusura di un'impresa e massicci licenziamenti, possono aprire una crisi economica, sociale o politica grave nell'ambito di una comunità¹⁶³.

Nel momento in cui sorge la necessità di procedere con una riorganizzazione degli assetti, la forma più comune per risolvere il problema comporta presto o tardi una riduzione dell'organico per il peso che la voce di costo "lavoro" assume nei bilanci¹⁶⁴.

¹⁶³ LIBRO VERDE, 2001, op. cit.

¹⁶⁴ Ad emergere, in tal senso, è una sorta di incoerenza di fondo nelle soluzioni adottate dalle imprese. Si garantiscono stipendi e "buone uscite" ai manager (anche in caso di gestione fallimentare) per milioni di euro, ma di contro le strategie gestionali operano tagli sui costi del lavoro dipendente, dunque sul personale operativo, a fronte di difficoltà economico finanziarie. Negli ultimi dieci anni in USA (meno in Europa), i differenziali retributivi tra vertici aziendali e personale non operativo hanno raggiunto multipli compresi tra 200 e 400, quando tra gli studi di best practices remunerative analizzate in tema di corporate governance ritengono che tali delta dovrebbero essere contenuti entro i multipli di 100.

Cfr. GALLINO L. (2005), op. cit.; Cfr. MIRAGLIA R., (2008); CAMUFFO A., SALVEMINI S. (2008), op. cit.

L'interrogativo di fondo, tuttavia, non è se in situazioni di crisi diffusa, o di "economia stagnante" sia "giusto" un delta di 300 e talvolta 400 a 1. L'attenzione si concentra, piuttosto, sulla

Meno di una ristrutturazione su quattro raggiunge gli obiettivi previsti, ovvero ridurre i costi, aumentare la produttività e migliorare la qualità o il servizio alla clientela¹⁶⁵. Più spesso questi processi creano condizioni pregiudizievoli alla motivazione, alla lealtà, alla creatività e alla produttività del personale, tensioni e conflitto di tipo sociale, spostando di fatto il problema dall'interno all'esterno della compagine organizzativa.

Le società possono fornire un contributo positivo in tal senso, sulla base di un approccio socialmente responsabile, migliorando la gestione delle possibili conseguenze sociali ed aprire la strada ad opportunità di riqualificazione del personale. Ciò presuppone la necessità di prendere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni dei portatori di interesse coinvolti dai cambiamenti, attraverso una procedura aperta di informazione e di consultazione con le opportune rappresentanze da categoria.

Le imprese devono assumere la loro parte di responsabilità al fine di garantire la capacità d'inserimento professionale dei loro dipendenti¹⁶⁶, ma a tal fine risultano imprescindibili le sinergie e le relazioni di partnership con il territorio e la comunità di riferimento.

2.3.1.4 La gestione dei processi di produzione e delle risorse

La dimensione interna, per tutte le imprese che assumano o meno profili di responsabilità sociale, registra un elevato grado di sensibilità in termini di interdipendenza fra l'attività esercitata e gli effetti che questa determina (positivi e/o negativi) all'esterno, e soprattutto in relazione a come queste ricadute vengono monitorate nel corso degli aspetti propriamente operativi e dunque interni.

qualità di vita che le retribuzioni più basse, in questo rapporto, possono offrire a chi le percepisce. Ciò crea e alimenta negatività nel mercato (calo della domanda interna dei consumi e così via), oltre che sulla comunità sociale? Questo esempio è ovviamente uno dei tanti presenti in Italia e nel mondo. Al di là delle ragioni di queste dinamiche, per il momento non necessarie (cfr. § successivo), il dato conferma la validità del pensiero: crisi congiunturali o no, si pone seriamente un problema di equilibrio nella gestione delle ricchezze.

¹⁶⁵ LIBRO VERDE, 2001, op cit,

¹⁶⁶ LIBRO VERDE, 2001, op cit

Per il momento è rilevante analizzare quali impatti suscitati, in ambito interno, la gestione di questo aspetto, nel proposito di conciliare lo sviluppo sostenibile e sociale, con una maggiore competitività ed efficienza dell'impresa.

Queste considerazioni pongono le premesse per rimarcare gli aspetti dell'approccio metodologico verso gli stakeholders e sollevano in tutta evidenza la debolezza di un approccio unicamente volontario alla RSI.

La regolazione di questi aspetti non può prescindere da meccanismi che la responsabilizzazione a livello globale nella gestione e nello sfruttamento delle risorse.

Accanto a questo problema principale, si inseriscono prassi riconducibili all'attuazione concreta di pratiche di responsabilità sociale e che attengono all'ottimizzazione dei processi interni nelle fasi caratterizzanti il momento produttivo.

L'ausilio di energie alternative, la riduzione del consumo delle risorse, degli scarti di lavorazione, dei rifiuti (attraverso una loro corretta gestione) e delle emissioni inquinanti, sta determinando un contributo positivo e reale alla diminuzione delle ripercussioni sull'ambiente¹⁶⁷.

L'attenzione verso la "spesa ambientale"¹⁶⁸ può recare vantaggi concreti e diretti in termini di diminuzione delle voci di costo sui bilanci, riducendo la fattura energetica, ottimizzando i processi di approvvigionamento di materie prime¹⁶⁹, monitorando i costi sostenuti per le misure contro l'inquinamento, ma soprattutto evitando sanzioni rispetto alle misure ambientali coartate per legge¹⁷⁰.

¹⁶⁷ LIBRO VERDE, (2001), op. cit.

¹⁶⁸ Una definizione di spesa ambientale la si ritrova nella Raccomandazione della Commissione Europea del 30/05/2001. In essa si legge, nella sezione 2, che "il termine spesa ambientale include il costo degli interventi intrapresi da un'impresa, direttamente o attraverso terzi, al fine di prevenire, ridurre o riparare danni all'ambiente derivanti dalle sue attività operative". Sono esclusi quei costi che pur influenzando positivamente sull'ambiente, sono sostenuti per soddisfare altre esigenze, quali una maggiore redditività, la sicurezza dell'ambiente di lavoro e la sicurezza.

I costi relativi a sanzioni per comportamenti scorretti verso l'ambiente, sono esclusi dalla definizione di costo ambientale, perché in essi non si rintraccia alcun comportamento proattivo dell'impresa volto a prevenire, ridurre o riparare danni all'ambiente.

¹⁶⁹ LIBRO VERDE, 2001, op. cit.

¹⁷⁰ Emblematica, a tal proposito, è la consistenza dell'impegno economico che la BP Petroleum dovrà sostenere per risarcire i danni prodotti nel golfo del Messico, nel corso del disastro ambientale di cui il 2010 è stato testimone.

Certamente i risultati si apprezzeranno anche in termini di competitività oltre che di benefici diretti per le agevolazioni¹⁷¹.

A riguardo, un incentivo comunitario concreto che riprende l'impianto generale su cui si fonda una strategia di impresa responsabile è rappresentato dalla Politica Integrata dei Prodotti (PIP). Questo strumento è stato pensato per indirizzare le imprese alla promozione e all'assunzioni di prassi responsabili verso l'ambiente attraverso uno studio dell'impatto dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita.

L'intento del progetto concerne, ancora una volta, l'abbattimento dei costi complessivi per l'impresa e quindi indirettamente per la comunità, derivanti dalla gestione del prodotto nel suo life-cycle, offrendo a scopo incentivante premi alle aziende fautrici di modalità operative ritenute sostenibili. Sulla base delle stesse premesse si muovono il sistema comunitario di gestione ambientale e di audit (EMAS) ISO 19000¹⁷².

Per concludere, in relazione agli elementi di criticità evidenziati in ambito interno alle imprese, l'inclusione della CSR nelle loro strategie operative auspica l'opportunità di incidere su aspetti gestionali che si riflettono in termini di miglioramento delle performance economiche, quali:

- la riduzione dei costi operativi;
- l'incremento delle vendite, per tramite di politiche di fidelizzazione legate a loro volta al miglioramento della reputazione aziendale;
- la capacità di gestire al meglio le relazioni con il personale che evitino situazioni di blocco della produzione sopra esaminate;
- conseguente capacità di stabilità se non incremento nella produttività;

¹⁷¹ Nel Sesto programma d'azione per l'ambiente della Commissione europea, si spiega come l'UE e gli Stati membri possono svolgere il loro ruolo aiutando le imprese a identificare le opportunità di mercato e ad effettuare investimenti vantaggiosi per le stesse imprese e per l'ambiente. Questo programma definisce una serie di altre misure destinate alle imprese: la creazione di un programma di assistenza al rispetto della normativa vigente, in grado di aiutare le imprese a comprendere le esigenze della Comunità europea in materia ambientale; l'elaborazione di sistemi nazionali armonizzati di concessione di premi alle imprese che identifichino e ricompensino le buone prestazioni ambientali, promuovendo impegni e accordi volontari. LIBRO VERDE, 2001.

¹⁷² L'iniziativa europea di eco-efficacia (European Eco-Efficiency Initiative (EEEI)), un'azione del World Business Council for Sustainable Development e degli European Partners for the Environment, realizzata in partnership con la Commissione europea, intende fare entrare il concetto di eco-efficacia nelle imprese europee e nelle politiche economiche e industriali dell'Unione europea. Fonte: LIBRO VERDE, op. cit..

- migliori opportunità di accesso al credito, ai finanziamenti e fruizione di agevolazioni fiscali.

Per completezza è infine doveroso ricordare che l'adozione di pratiche di responsabilità non comporta solo benefici, ma richiede sforzi economici e gestionali concreti (riorganizzazione e miglioramento dell'apparato infrastrutturale e organizzativo, ottenimento delle certificazioni), che incidono sulla struttura produttiva.

E' proprio in tali valutazioni che si inseriscono le difficoltà maggiori alla rapida diffusione della RSI, posto che la necessità di tradurre gli investimenti in vantaggi economici ed in valore per l'impresa, evidenzia da un lato costi facilmente determinabili e di contro, benefici non perfettamente quantificabili.

2.3.2 Dimensione esterna: elementi di criticità e benefici per la comunità

2.3.2.1 RSI, imprese e globalizzazione

L'esplosione dell'interesse nei confronti della Responsabilità Sociale d'Impresa è dovuta a molteplici ragioni, ma in modo particolare è riconducibile al cambiamento culturale che si è sviluppato negli ultimi anni.

Tale mutamento è connesso al fenomeno della globalizzazione e alle trasformazioni che essa ha apportato nel ruolo dell'impresa nella società, specie in conseguenza dell'enorme influenza economica, politica e sociale che possono assumere le attività delle imprese transnazionali.

La rapidità della mondializzazione ha incoraggiato un dibattito sul ruolo e sullo sviluppo di un sistema di governo delle relazioni economiche a livello planetario¹⁷³.

Nell'ambito della RSI, si può affermare che l'elaborazione di prassi volontarie per la sua affermazione, pur rappresentando un importante contributo, identifichi per

¹⁷³ LIBRO VERDE, (2001), op. cit.

il momento più una soluzione necessitata, dettata cioè dall'ingovernabilità e dalla difficoltà nella standardizzazione dei suoi processi in forme e contenuti propri della RS, che la vera soluzione al problema.

Certamente in questo hanno inciso tanto fattori reputazionali, quanto la necessità adeguare la qualità delle catene produttive, ormai profondamente radicate in Paesi non solo geograficamente e politicamente, ma anche socialmente e culturalmente lontani dalla qualità della domanda occidentale¹⁷⁴.

Non tutti gli ambiti di ricaduta della RSI possono essere normati, né standardizzati senza difficoltà: i mercati globali impongono problematiche di non facile soluzione e fra queste, ad esempio, quelle relative al controllo, lungo tutta la loro filiera produttiva, delle merci soggette ad importazione o esportazione, prima di giungere al prodotto finito e sul mercato di destinazione.

Ancora, quali misure precauzionali possono in tal senso essere adottate, se si tiene conto della diffusione dell'e-commerce e dell'elevato grado di "intangibilità" che caratterizza questa forma di commercio.

Gli investimenti multinazionali e le catene produttive globali richiedono, per molte imprese, il superamento dell'osservazione e contestualizzazione nazionale dei fenomeni economici (fasi produttive), che rende improbabile l'adozione di soluzioni standard di responsabilità sociale.

Le aziende sono infatti diverse tra di loro: operano in contesti competitivi, territoriali e legislativi profondamente diversi. *"...Sarebbe impensabile imporre una condotta di CSR attraverso disposizioni legislative, in quanto queste ultime, dovrebbero accettare la sfida di individuare canoni comuni di riferimento, al fine di rendere omogenea la sua applicazione all'interno delle diverse realtà aziendali e nazionali..."*¹⁷⁵.

Le strutture produttive più complesse ed evolute, che si inseriscono sui mercati globali con un elevato grado di maturità e di conoscenza, così come quelle a cui è consentito approfondire un sforzo economico più consistente in risposta ad una più immediata necessità di sviluppo e di conquista di mercati più ampi, portano avanti

¹⁷⁴ TURSI A., (2006), Responsabilità Sociale Dell'impresa, "etica d'impresa" e diritto del lavoro, pagg. 65- 82, In Lavoro e diritto, N.1/2006.

¹⁷⁵ SACCONI L., (2005), op cit.

atteggiamenti di RSI a livello planetario in modo sempre più consolidato. Le imprese responsabili sono dunque imprese, tendenzialmente, più globalizzate e viceversa.

La reputazione sui mercati e la domanda di consumo etico, rendono evidente il tentativo dei Paesi industrializzati di imporre ai PVS, per effetto di scelte di delocalizzazione, condizioni della produzione analoghe alle proprie, o almeno conformi agli standard internazionali elaborati in sede OIL e OCSE. Questo aiuta a far emergere una delle conseguenze della globalizzazione: ...”la dematerializzazione del lavoro in Occidente, a fronte di una sua rimaterializzazione, in forme niente affatto precapitalistiche, ma semmai neo-fordiste, nei PVS”...¹⁷⁶ .

Le imprese globali americane ed europee, in tal modo, hanno contribuito a diffondere un modello di RSI in qualche maniera discutibile: si proclamano attente ai diritti umani, alle condizioni dei lavoratori, a quelle ambientali e così via, definendosi in una parola, responsabili.

Il loro tentativo di conciliazione fra standard qualitativi richiamati e un basso costo del lavoro remunerato pochi dollari l’ora (caratteristico dei PSV), che traduce le esigenze di efficienza nella delocalizzazione delle produzioni, scontra però con una differente concezione culturale, sociale e politica del fare impresa tra contesti occidentali ed orientali, che in occidente sono senz’altro oggetto di probabile contestazione.

Queste situazioni di contrasto sono inoltre rese più evidenti in conseguenza della la perdita delle conoscenze specifiche in loco, della mancanza di sviluppo e di innovazione ed in qualche misura, della squalifica dell’intero contesto produttivo e sociale nel quale per anni le imprese hanno operato prima della delocalizzazione¹⁷⁷ .

Ecco peraltro, una delle probabili motivazioni all’origine dell’insorgere della domanda etica e della necessità di un ritorno all’etica nell’impresa. Le attenzioni,

¹⁷⁶ TURSI A., (2006), op. cit.

¹⁷⁷ Tali valutazioni non esauriscono il panorama delle strategie finalizzate al contenimento dei costi: le politiche di precarizzazione del lavoro, costituiscono un altro esempio, tramite l’adozione di contratti a termine o comunque atipici, volto a delineare una veste di sostanziale “irresponsabilità” delle organizzazioni; così come il frequente ricorso ad architetture finanziarie attuate mediante operazioni straordinarie (che prevedono da un lato, fusioni volte al controllo a cascata di grandi holding e dall’altro, successive scissioni volte a smembrare i gruppi controllati in società a cui è difficilmente riconducibile la responsabilità della controllante): il risultato è l’esternalizzazione delle produzioni, lo snellimento della struttura centrale e l’opportunità di licenziare senza ripercussioni dirette, o quasi, presso l’opinione pubblica. GALLINO L., (2005), op. cit.

verso l'uso o l'acquisto di beni prodotti da aziende che abbiano certificazione sociale, si rendono pertanto più elevate presso quelle nazioni a più alto reddito pro-capite. In esse è maggiormente possibile che si realizzino e si consolidino comportamenti del consumatore meno dipendenti dal bisogno ed a più elevata sensibilità sociale.

In un economia divenuta globale, ad incidere su questo quadro complessivo delle scelte delle imprese transnazionali, sono molti altri fattori, tra i quali, alcuni certamente di natura economica che si pongono a fianco di quelli di origine finanziaria.

In tal senso, occorre considerare anche variabili interconnesse con l'apprezzamento e il deprezzamento delle valute, le variazioni nei tassi di cambio con le monete “forti” e le ripercussioni sui costi o sul potere di acquisto che si creano soprattutto rispetto ai PSV¹⁷⁸.

Si ritiene però che la CSR debba essere perseguita e tradotta attraverso uno sforzo di restituzione del valore sociale contenuto nel valore economico scaturito dalla produzione, ad esempio, optando per un aumento delle retribuzioni nelle ipotesi di delocalizzazione, ponendo attenzione agli orari di lavoro e alle risorse umane, o per lo meno nell'adeguamento a standard e condizioni di lavoro proprie dei paesi occidentali e più rispettose dei diritti dell'uomo.

In tal modo l'impresa può esplicare effettivamente la sua funzione sociale in contesti che non ne tengono conto e che inducono ad approfittare di differenze legislative e culturali per conseguire vantaggi economici, non scaturiti da miglioramenti di efficienza produttiva.

Le nazioni asiatiche, dal lato opposto, vivono al momento una condizione favorevole di sviluppo, la Cina anzitutto. Queste realtà si impegnano ad introdurre nelle proprie imprese comportamenti orientati alla RSI per competere e rendere i

¹⁷⁸ L'ampiezza e la complessità delle valutazioni di tipo economico-finanziario di cui le imprese (specie quelle a carattere transnazionale) debbono tenere conto, anche in sede di definizione strategica delle politiche di prezzo del prodotto sul mercato di destinazione, possono essere colte anche nella dipendenza e negli influssi che il mercato import-export subisce in conseguenza delle variazioni o degli aggiustamenti dei tassi di cambio tra le monete di “riferimento”. Le conseguenze ultime incidono infatti sugli scambi di prodotti che talvolta sono di rilievo per l'economia mondiale (come nel caso del petrolio) e ciò influisce non solo in relazione alla determinazione dei prezzi al consumo, ma anche a livello nazionale, favorendo o penalizzando l'import e l'export ed incidendo in ultima analisi sulle politiche nazionali che tendono a riequilibrare la bilancia dei pagamenti.

propri prodotti appetibili sui mercati occidentali, posto che i fenomeni di sensibilizzazione sui consumatori iniziano, in alcuni casi, ad essere incisivi nonostante le politiche di prezzo al ribasso, proprio per le ragioni anzi dette.

In tal modo appare in tutta la sua evidenza la molteplicità delle contraddizioni che caratterizza la globalizzazione: produce contemporaneamente condizioni volte a frenare o ad aumentare i livelli di eticità in relazione ai mercati di riferimento e alle esigenze di competitività.

In contesti globali di scambio, concorrenza o cooperazione, quale può essere la strada per contribuire, in modo edificante e armonizzante, alla diffusione di procedure standardizzate di responsabilità sociale di impresa? Su quale dimensione di indagine, su quale scala (nazionale, europea, internazionale) è possibile misurare, con ragionevole certezza, che si tratti di procedure orientate alla RSI sostanzialmente parificate, viste le diversità dei contesti produttivi per via delle realtà culturali, ideologiche e politiche che caratterizzano questi ultimi?

In tutto ciò, il management si trova nella necessità, di dover misurare il proprio grado di attenzione e sensibilità a realtà e mercati di portata sempre più ampia, sempre più globalizzati e sempre più sensibili.

Tali considerazioni pongono certamente un problema di concorrenzialità, ma anche di difficoltà nella definizione di soluzioni concrete che, al di là degli aspetti volontari di RSI, contribuiscano realmente a diffondere prassi consolidate e comunemente condivise di responsabilità sociale.

Si tratta di considerazioni imprescindibili in un quadro del commercio mondializzato, che portano le imprese ad affrontare questioni complesse fra le quali: come identificare le circostanze nelle quali il loro settore di responsabilità si distingue da quello dei Governi? Come controllare che i partner commerciali rispettino i loro valori fondamentali¹⁷⁹?

2.3.2.2 La dimensione esterna

La RSI si estende dunque ben al di là del perimetro dell'impresa (come afferma Beda A nel suo lavoro) e si "affaccia" nella sua dimensione esterna, su almeno tre macroaree:

- i mercati sui quali si concorre (locale, nazionale, comunitario/europeo e internazionale), e ambiti legislativi relativi alle Istituzioni di riferimento;
- la comunità sociale di immediato riferimento, nella quale è inserita la struttura produttiva;
- l'ambiente fisico sul quale insiste propriamente la struttura produttiva.

Il management ha la possibilità di monitorare ciascuna di queste macro aree, seppure per ciascuna di esse con diversi livelli di "padronanza" e di attivarsi nell'intento di ottimizzarne i processi aziendali e le relazioni economico-sociali che li governano.

Queste variabili potenzialmente favorevoli per l'impresa, diventano occasione di reciproche influenze fra le aziende e i singoli ambiti di riferimento delle macro aree esaminate, comportando esternalità tanto positive quanto negative (come i disastri ambientali o gli elementi di criticità emersi nel caso esaminato dei mercati mondiali).

La prima macro area ha potuto evidenziare brevemente la vastità delle tematiche e delle variabili che occorre considerare in un'analisi su scala mondiale: a questo livello di indagine, l'incertezza di governabilità dei processi di RSI lascia ampi margini di valutazione, tanto per i possibili benefici, quanto per le potenziali conseguenze negative, ma anche con riferimento alla difficoltà di giungere ad una comune soluzione.

La seconda macro area restringe notevolmente il campo di indagine e colloca l'impresa, anche idealmente, in una dimensione più delimitata, in relazione alla quale emerge in tutta evidenza il suo contributo allo sviluppo del benessere sociale territoriale.

Si è fin qui parlato di relazioni biunivoche e di reciprocità¹⁸⁰.

È evidente che le imprese vivono della ricchezza e della propensione al consumo della comunità, ma è altrettanto evidente che le stesse creano e apportano

¹⁷⁹ BEDA A., BODO R., op. cit. pag. 41

¹⁸⁰ Saggio di CRIVELLI L. (2002) , in Bruni L., Pelligra V. (edd), (2002), op. cit.

un contributo fondamentale alla sussistenza di questa capacità di spesa, ovvero della domanda di mercato, dal momento che contribuiscono a determinarne il necessario presupposto: creano occupazione e lavoro, incentivando lo sviluppo e l'innovazione, implementano gli scambi per tramite dei processi produttivi e così via.

La tabella che segue rappresenta le principali microaree tematiche divise per stakeholder, o per potenziali ambiti nei quali i medesimi possono essere rintracciati: per ognuno di questi viene evidenziato l'apporto in termini di potenziale beneficio che l'impresa responsabile, custode di una funzione sociale, può determinare negli aspetti e nelle relazioni a questi afferenti ed esterne alla compagine organizzativa.

<i>Stakeholder</i>	<i>Benefici</i>
Business partner / finanziatori / azionisti	Trasparenza nelle relazioni e nelle informazioni ; politiche di disclosure adozione di meccanismi di governance chiari e condivisi. Migliori condizioni di accesso al credito
Lavoratori/dipendenti	ambiente di lavoro attenzione al benessere economico del personale crescita professionale; miglior equilibrio vita lavorativa/vita privata coinvolgimento nei processi decisionali Miglioramento salute psico/fisica individuale
Distributori/Fornitori/ subappaltatori/ Fruitori di servizi/clienti	qualità del prodotto/servizio; qualità dei contratti; puntualità dell'esecuzione comprensione e conoscenza dell'azienda consapevolezza dei processi di produzione/erogazione trasparenza e accesso alle informazioni ; certificazioni di qualità
Stato, Regioni, Enti locali, P.Ammministrazione	entrate fiscali minori costi di controllo e sorveglianza elaborazioni di progetti di reciproca utilità
Concorrenti	concorrenza leale mercati più corretti
Collettività	sviluppo diretto e indiretto dell'economia lotta alla disoccupazione ; diffusione di competenze qualificate diffusione di iniziative territoriali di partnership (no profit, contributi all'innovazione e alla ricerca) ; corporate giving diffusione di prassi filantropiche Sport, cultura, arte, politiche di sensibilizzazione etc..
Ambiente	contenimento delle emissioni inquinanti ; politiche di riforestazione soluzioni preventive per i disastri ambientali tutela del patrimonio ambientale e naturale, politiche gestione rifiuti energie alternative

Tab. 1 Fonte: Beda A, Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa*, 2004, pag. 40

Lo schema consente di individuare in modo semplice i diretti influssi che una gestione responsabile può implementare per ciascuna delle microaree elencate.

Si intende pertanto portare all'attenzione alcune considerazioni che rimandano a valutazioni meno dirette, ma ritenute di altrettanto interesse.

Anzitutto, se questo rapporto simbiotico rappresenta un'opportunità per il conseguimento di tali benefici ed è attuabile dalla grande impresa, parimenti potrebbe esserlo se trasposto nella piccola e media impresa, dal momento che la sua struttura e il suo grado di diffusione, le consentono di penetrare in modo più capillare nel territorio di riferimento, rendendo tangibile e concreto l'impegno della RSI.

In secondo ordine, la familiarità delle imprese con gli attori locali, le tradizioni e i vantaggi dell'ambiente locale, lo sviluppo di relazioni positive tra impresa e territorio, che valorizzino questi aspetti, possono rappresentare, in un'economia basata sulla conoscenza, come ricordato, una risorsa in più da capitalizzare a vantaggio delle imprese, ma anche della comunità (che pone in primo piano la propria cultura e tradizione).

La reputazione di un'impresa a livello locale, la sua immagine non solo in qualità di datore di lavoro e produttore, ma anche di protagonista della vita locale, influiscono certamente sulla sua reputazione nei mercati e quindi in ultima analisi sulla sua competitività¹⁸¹.

Sicché nei rapporti commerciali gli effetti delle misure di responsabilità sociale di un'impresa non saranno limitate a quest'ultima, ma si rifletteranno anche sui partner economici; allo stesso modo le imprese dovrebbero essere consapevoli del fatto che la loro immagine in materia sociale può essere danneggiata dalle prassi anche dei loro partner e fornitori lungo tutta catena produttiva.

Per il vero, di fronte a queste riflessioni citate nel Libro Verde della Commissione europea, se più reale appare la possibilità di "appropriazione" di meriti ad "altri" attribuibili (solo per finalità di ritorno di immagine e dunque del godimento di benefici indirettamente acquisibili), non siamo convinti della possibilità che l'adozione di pratiche affatto responsabili incidano in modo, per il momento, realmente sanzionatorio sul prestigio né dell'impresa, né di coloro che le stanno a monte o a valle.

Ciò per almeno un duplice ordine di considerazioni. La prima, di natura economico – sociale: la produzione di beni di abituale e di largo consumo, la

Claudio Fundoni, *La responsabilità sociale d'Impresa: problematiche ed obiettivi manageriali*
Dottorato in diritto ed economia dei sistemi produttivi – Facoltà di economia – Università di Sassari

mancanza di costante attenzione dell'opinione pubblica e si aggiunga, la sua scarsa memoria storica, su fatti e avvenimenti che incidono sulle sorti di alcune popolazioni o sulla qualità del nostro ambiente¹⁸² in dipendenza di queste produzioni, (o forse la rassegnazione di fronte a situazioni che, in conseguenza del progresso, ormai costituiscono la dura realtà quotidiana), sembra rendano il consumatore incapace di creare le condizioni perché si inneschino meccanismi “coercitivi”, fondati cioè su un sentimento collettivo e diffuso di rifiuto verso questo genere di prodotti, tale spingere le imprese e i propri partner verso l'assunzione della responsabilità che compete loro. A ben vedere ciò accade, purtroppo, anche per i prodotti qualificabili come non strettamente necessari.

La seconda, di carattere più economico: con l'aumento di ricchezza individuale, diminuisce come noto la propensione ai consumi; i bisogni primari vengono subito soddisfatti e a questi se ne affiancano di nuovi, ma sempre in misura meno che proporzionale rispetto all'effettiva capacità di spesa dell'individuo, o meglio, alla sua propensione.

Venendo meno una situazione contingente di necessità nel consumo, si potrebbe tentare di orientare le scelte degli investitori in modo etico, ciò almeno per la parte di ricchezza che eccede rispetto ai consumi di beni necessari¹⁸³.

Questo farebbe acquisire valore alla componente reputazionale ed etica in sede di definizione di tali investimenti e potrebbe incentivare la sensibilizzazione per la diffusione/adesione verso pratiche di responsabilità, ma non è detto che in questo

¹⁸¹ LIBRO VERDE, op. cit.

¹⁸² Nonostante la dimensione globale dei fenomeni economici e la risonanza che acquisiscono coi media, ciascuno di noi tende a dimenticare, poiché nella maggior parte dei casi non la sperimenta di persona, quanta devastazione subisca giorno dopo giorno il nostro pianeta. La reale percezione dei disastri ambientali resta, infatti, unicamente “patrimonio” di coloro i quali sono direttamente coinvolti dagli eventi catastrofici complice, in senso negativo, anche l'uso strumentale che si fa dell'informazione. L'attenzione globale del pianeta per questi disastri è richiamata solo per dovere di informativo, ma presto ciò che si era appreso viene cancellato dalla memoria, sebbene si tratti di presente e non di passato, per lasciar posto ad una generale indifferenza.

¹⁸³ Il sistema di rating sociale, ovvero un'indagine effettuata da analisti esperti e indipendenti rispetto all'operato aziendale, può rappresentare un valido strumento per sensibilizzare ed indirizzare verso l'investimento di questa ricchezza eccedente. Lo sviluppo dei fondi etici di investimento prova l'opportunità che questa modalità di gestione del risparmio sta seguendo tale direzione. Il rating etico rappresenta, infatti, uno strumento informativo sintetico che consente, non solo di colmare il gap di asimmetria informativa per il possesso di informazione detenuta dall'azienda, ma di superare anche la necessità di segretezza dell'informazione aziendale che la divulgazione, per ragioni di reputazione, rende in qualche misura necessaria. In questo caso la relazione fiduciaria intercorre tra Agenzia di

esista una relazione diretta con la volontà di dissociarsi dai comportamenti irresponsabili dei partner commerciali, posto comunque che vi sia la possibilità di averne una perfetta conoscenza, qualora gli stessi sussistano. In ogni caso, il fatto che ciò possa rappresentare un presupposto per farlo, non comporta che questo sia poi concretamente realizzato.

In questa direzione concorrono anche le azioni strategiche delle imprese: oltre ad una situazione “contingente” sopra riportata sulle necessità che possono caratterizzare i consumi, oltre alla insufficiente o assente azione degli organismi di tutela del consumatore volta a tenerne “viva” la memoria degli eventi e delle relazioni intrasocietarie, possono subentrare operazioni aziendali tese a cancellare gli elementi rispetto ai quali il consumatore si sta rivelando sensibile.

Probabilmente la RSI e le difficoltà che incontra nella sua diffusione non sono legate alla tipologia di prodotto realizzato o di servizi erogati (sebbene questo incida sullo specifico impegno ed interessamento che necessita l’azione di responsabilità sociale dell’impresa), quanto piuttosto all’opportunità che il fenomeno della RSI raggiunga una “massa critica” tale da conferirle una rilevanza sostanziale in relazione alle linee di sviluppo dell’attuale capitalismo.

Solo due leve si ritiene possano a tal fine intervenire: la prima, una convinta adesione volontaria ai principi etici fra imprese, consumatori e stakeholders in genere, che regoli le scelte di mercato delle prime; la seconda, la sua diffusione in forma così capillare e condivisa, tale da incentivare fenomeni di emulazione, dissociazione da comportamenti irresponsabili e meccanismi di ostracismo (dunque sanzionatori) di mercato, per tutti coloro i quali non si adeguino.

La situazione attuale, però, tra scetticismo e opportunità di sfruttamento che il contesto economico competitivo offre, non sembra essere orientata da un’innata o affermata sensibilità etica. Riteniamo più ragionevole e fondato il desiderio di mantenere o aumentare le quote di mercato tramite l’adesione a valori in cui il consumatore o terzi interessati si riconoscono, strutturando dunque la sua adozione su un uso strumentale nel contesto concorrenziale di mercato. Nonostante questa

rating e azienda. Sulle problematiche concernenti gli aspetti collusivi e le relative ipotesi, si rimanda ai capp. 3 e 4

ipotesi, il giudizio degli stakeholders, può rappresentare una soluzione per giungere ad affermare, anche in modo derivato la RSI.

2.3.2.3 I costi sociali

L'analisi fin qui proposta, secondo la metodologia di approccio ipotizzata, ha consentito di evidenziare fundamentalmente diverse ricadute sociali, ovvero ripercussioni “esterne” alla compagine organizzativa derivanti dall'attività di impresa ed espressione del suo operato nella comunità, che questa “paga” in termini di costi sociali.

Fra gli impatti è anzitutto emerso il prelievo che le imprese operano sul territorio per lo sfruttamento delle risorse naturali, i cui aspetti sono particolarmente evidenti in termini di sostenibilità, nella misura in cui questo sfruttamento concerne risorse non rinnovabili. Una seconda tipologia, la diretta conseguenza di quanto sopra, pone l'attenzione sui costi ambientali in termini di sacrificio degli equilibri naturali dovuti all'inquinamento e di relativi costi monetari necessari per porre rimedio ai disastri ambientali. Infine tra le ripercussioni esterne si evince lo sforzo sostenibile e quindi il conseguente costo, per il riconoscimento (o meglio, il mancato riconoscimento) del *valore sociale* prodotto dagli altri stakeholders con cui l'impresa entra in contatto nella produzione di valore economico cui è tesa: in sintesi il riconoscimento del loro apporto e del contributo accennato nell'approccio metodologico per stakeholders.

L'adozione di pratiche di responsabilità determina dunque per le imprese, la volontà di responsabilizzare il proprio operato, scegliendo di considerare questo genere di esternalità un onere a loro carico, o meglio, anche a loro carico e di dividerne con la collettività parte del peso e delle azioni ritenute necessarie a sostenerli se non può direttamente contenerli. Si tratta dunque di un'inversione di tendenza rispetto al passato¹⁸⁴, quando l'esternalizzazione di questi costi ricadeva interamente a carico collettività.

184

www.bilanciosociale.it

Quando avviene una transazione, questa prevede tipicamente sia costi privati che costi esterni. I costi privati sono i costi che l'acquirente di un bene o di un servizio paga a chi lo cede. I costi esterni (chiamati anche esternalità), per contro, sono i costi che le persone diverse dall'acquirente sono costrette a sostenere come risultato della transazione. Queste ultime possono essere determinati individui o la società nel suo complesso. I costi esterni sono spesso non-monetari, almeno nell'immediato, ma quando vi è questa eventualità (disastri ambientali), diviene problematica la relativa quantificazione.

I costi sociali possono essere identificati dalla somma di tutti i costi esterni prodotti, in questo dall'attività di impresa, ma effettivamente si compongono anche dei costi collegati alle contrattazioni private, ovviamente diversi da quelli strettamente attinenti il valore in sé della contrattazione, in sintesi il suo prezzo monetario.

Ad esempio, il prezzo d'acquisto di un'automobile riflette il *costo privato* sopportato dal costruttore. L'inquinamento atmosferico creato nella produzione dell'auto, comunque, è un *costo esterno*. Se il costruttore non paga per questi costi e non li include nel prezzo dell'automobile, vengono detti esterni al meccanismo di formazione dei prezzi sul mercato. Però l'inquinamento atmosferico prodotto dalla guida dell'auto è anch'esso un'esternalità. Il guidatore non paga per il danno ambientale causato dall'uso del veicolo, sebbene ne risenta degli effetti e questa diseconomia si aggiunge ai costi imputabili alla trattativa privata da questa non previsti.

Da quanto sopra, si ritiene importante sottolineare che i costi sociali non sono sempre e direttamente imputabili all'attività di impresa.

In tali contesti, però, esistono categorie o sottocategorie di costi sociali diverse dalle precedenti, causa di esternalità parimenti identificabili dagli strumenti che pone a disposizione la CSR e nel complesso difficili nella loro gestione.

Si tratta di aspetti legati alla psicologia dell'individuo fra i quali compare la perdita nella qualità della vita (ad esempio nel personale dipendente) con il disagio e i condizionamenti morali che ne possono derivare, specie nei casi in cui si verifichi la perdita del posto di lavoro, che per quanto possono essere monitorate, quasi mai rientrano fra le fattispecie direttamente gestite dalle imprese.

Sostanzialmente l'impresa responsabile sceglie di considerare la portata dei costi sociali parte della gestione dell'impresa e attraverso le pratiche di RSI ha, non solo lo strumento per rendicontare l'impatto prodotto negli stakeholders, ma anche gli strumenti che per poterli osservare e per quanto possibile intervenire e porvi rimedio.

Certamente nell'atteggiamento auto-interessato delle imprese, ha inciso in modo consistente l'opportunità delle imprese di sottrarsi a tali costi, ma anche la difficoltà tecnica di quantificarli.

Il costo rappresenta generalmente il sacrificio che si è disposti a sopportare per l'ottenimento di un bene o servizio (produzione o acquisto). Secondo un approccio propriamente opportunistico, nell'ipotesi in cui lo si riesca a quantificare in termini monetari, solo il suo raffronto con la quantificazione in termini di ritorno (diretto o indiretto) del beneficio potenzialmente conseguibile, può indurre il decisore aziendale ad optare o meno per il suo sostenimento.

Tale beneficio, afferma Matacena¹⁸⁵, può essere considerato sia in termini di vantaggi conseguiti dalla collettività, in termini di danni non procurati, sia in termini di minor spesa pubblica, sia in termini di maggior consenso di cui l'impresa può godere presso i suoi interlocutori.

Certamente la componente che in tutto ciò rappresenta un certo grado di incertezza è rappresentato dalla difficoltà per il management di portare la proprietà del capitale oltre questo approccio estremamente selettivo e miope di raffronto automatico costi/benefici, in relazione al quale l'azionariato può non vedere soddisfatto il proprio intento lucrativo.

Nell'analisi che ha preceduto la considerazione di questi aspetti, si è potuto osservare come il recupero dello sforzo di cui l'impresa decide di farsi carico, può avvenire in varie forme e tra queste sono state evidenziate quelle conseguibili indirettamente in termini di immagine, di minor assenteismo e dunque maggior rendimento ed efficienza sul lavoro; questo non esclude che quanto sopra possa avvenire anche direttamente con un ricarico sul prezzo dei prodotti come nel caso dell'auto sopra esposto.

Claudio Fundoni, *La responsabilità sociale d'Impresa: problematiche ed obiettivi manageriali*
Dottorato in diritto ed economia dei sistemi produttivi – Facoltà di economia – Università di Sassari

Il decisore aziendale che sceglie l'adozione di pratiche di responsabilità sociale rappresenta un soggetto in cui si è compiuto un processo di maturazione culturale, tale che lo porta ad interpretare il ruolo attivo dell'impresa nella società. Questa consapevolezza, avviene sulla base degli stimoli esterni e non necessariamente legati a quella che può essere la sua sfera di moralità che gli imporrebbe (poniamo il caso per ragioni soggettive, o imposte dalla sua fede religiosa o di altra natura) l'adozione di prassi di tipo etico per l'espletamento della sua mansione.

Certamente in questo approccio incidono però il suo percorso individuale di crescita interiore, la sua preparazione, l'attività lavorativa svolta che lo pone ad interrogarsi col contesto di riferimento, in sintesi la preparazione culturale che il suo lavoro gli ha richiesto. Non lo si fa perché si sceglie di "essere buoni", o perché sono stati seguiti corsi di "indottrinamento" all'etica manageriale. La componente etica del fenomeno è parte di un tutt'uno ed è certamente di stimolo alla considerazione della complessità del fenomeno che non può essere ridotto al solo paradigma "business to business", ma apre verso una visione più ampia.

Si ritiene di poter suggerire che l'adozione di prassi responsabili derivi dunque da sincero convincimento del decisore aziendale sul ruolo assunto dall'impresa nella società (che non prescindono affatto, fra le altre possibili, perfino dalle ragioni di mercato), che nulla ha a che fare con scelte di filantropia e beneficenza, come già evidenziato e che riguardano aspetti più legati ad aspetti di "umanità" dell'individuo.

In tal senso ciò che necessita è certamente la predisposizione di apposite procedure di rendicontazione sociale che, da un lato, misurino fra gli altri aspetti quelli relativi alla gestione dei costi sociali nell'impresa, utili a convincere la proprietà del capitale sia della corresponsabilità nelle esternalità prodotte dall'azione d'impresa, sia del beneficio individuale e sociale potenzialmente conseguibile. Dall'altro lato possono, per le ragioni anzidette, favorire il cognitivo di maturazione della proprietà del capitale, sugli aspetti legati all'attività di impresa già avvenuto presso il decisore aziendale che abbia sposato la RSI.

¹⁸⁵ Cfr. MATA CENA A., (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Ed. Clueb, Bologna, citato in CONDOSTA L., *L'importanza di una comunicazione socio-aziendale sinergica e*

2.3.3 Partnership tra impresa, comunità e territorio

Condurre le imprese verso la CSR richiede un cambiamento radicale nel loro modo di concepire e misurare la propria performance: significa ragionare in termini di *Triple Bottom Line*, cioè di prosperità economica, qualità ambientale e giustizia sociale. Questo richiede lo sviluppo di un'economia sostenibile globale.

Le imprese rappresentano il valido strumento per questo proposito, essendo in possesso delle risorse, della tecnologia, del campo d'azione e della motivazione per realizzare nell'immediato un'inversione di tendenza rispetto alle linee di sviluppo attuali¹⁸⁶; esse rappresentano inoltre un importante interlocutore per la Commissione europea, perché sono in grado di offrire le aperture, gli spunti e soluzioni più varie sulla scia della sfida lanciata dalla stessa Commissione nel Libro Verde. Le strutture di governo nazionali non sempre possiedono la capacità di trovare un equilibrio adeguato tra l'interesse pubblico e gli interessi dei privati¹⁸⁷. Il ruolo di raccordo che viene svolto dalle strutture intermedie quali imprese, associazioni e organizzazioni dei consumatori, rappresentanze dei lavoratori ed enti non profit, emerge in tali contesti in tutta la sua importanza.

Oggi che aspetti importanti della vita sociale ed economica degli Stati non sono attribuibili con certezza, né al settore pubblico, né a quello privato anche per ragioni di crisi in cui versa lo stato sociale, queste entità intermedie diventano sempre più importanti per la gestione e la creazione di uno sviluppo sostenibile. L'estrema difficoltà odierna nel rispondere alla crescente domanda di beni e servizi individuali può contribuire inoltre a risolvere il problema dell'esclusione sociale. Questo fenomeno prende il nome di welfare mix e viene adottato per indicare l'apporto progettuale congiunto di diversi soggetti dell'economia per il raggiungimento di obiettivi comuni¹⁸⁸.

convergente Fonte : www.bilanciosociale.it/documenti/html :

¹⁸⁶ TURSI A., (2006), op. cit.

¹⁸⁷ SACCONI L., (2005) op. cit.; BEDA A., BODO R., (2004), op. cit.

¹⁸⁸ BEDA A., BODO R., op. cit., (2004), pag. 38.

Sebbene la connessione esista, Sacconi (2005) evidenzia come sarebbe del tutto fuorviante l'identificazione della CSR nella disciplina attraverso la quale le imprese intervengono a supporto dello Stato nell'area del Welfare¹⁸⁹.

La CSR non può rappresentare (come farebbe ipotizzare la rilevante diffusione nei contesti statunitensi) un sistema di offerta alternativo nella misura in cui questi servizi sono garantiti dal Welfare¹⁹⁰.

Con riferimento all'intervento dell'impresa nella comunità, sempre nell'idea di un suo proporsi in maniera complementare, volontario e teso a garantire alcuni beni ritenuti desiderabili (come i fondi per la ricerca e la formazione universitaria, anche di eccellenza, lo sviluppo delle arti e della cultura e servizi di utilità sociale) assume particolare rilievo la *partnership*. Esistono diverse forme e metodologie per realizzare questo strumento, fra i quali si segnalano: la filantropia¹⁹¹ d'impresa, la sponsorizzazione sociale, il cause related marketing¹⁹², le fondazioni di impresa¹⁹³ e il coinvolgimento del personale d'impresa nelle iniziative della comunità.

Questo strumento pone in relazione più o meno diretta (a seconda della tipologia assunta) l'impresa con la collettività, conferendo alla prima una conseguente visibilità in termini di ricadute reputazionali. Nello specifico offre l'opportunità di attuare il programma di RSI attribuendo quel ruolo "proprio" dell'impresa fin qui affermato, attraverso l'individuazione delle soluzioni a bisogni specifici (in genere legati ai settori che ricadono nel suo campo di attività) con

¹⁸⁹ SACCONI L. (2005), op. cit. pag. 31-32.

¹⁹⁰ "...Il meccanismo sarebbe assai inefficiente e creerebbe situazioni di esclusione. Per tali ragioni le connessioni tra RSI e l'area del Welfare dello Stato devono esistere nella misura in cui la prima interviene a parziale integrazione nella produzione o nel finanziamento di alcuni beni di Welfare che la finanza pubblica attraverso la fiscalità non provvede a sostenere...". Sacconi L. (2005), op. cit, pag 31-31.

¹⁹¹ Per il vero la filantropia non si ritiene che esprima propriamente la finalità con la quale deve essere interpretata ed attuata la RSI. Un contributo economico devoluto per la causa che si decide di "sposare", non può essere ritenuto, per la passività che caratterizza l'azione dell'impresa, una pratica di responsabilità sociale. Il fine dell'intervento di responsabilità sociale deve essere anche educativo, partecipativo e deve comportare un impegno visibile dell'impresa per la diffusione di quel valore sociale prodotto e incluso nel valore economico che l'impresa crea. Anche per tali ragioni è necessaria che tra l'attività di impresa e l'oggetto della causa sociale esista una stretta relazione: in caso contrario lo sforzo prodotto rischia di essere avulso e difficilmente comprensibile.

¹⁹² Consente di affrontare i problemi sociali più attuali fornendo le risorse e i finanziamenti e, al tempo stesso, perseguendo gli obiettivi di marketing delle imprese. A parità di prezzo può contribuire a spostare la scelta del consumatore verso i prodotti che sostengono la causa. L'impegno sociale di un'impresa può dunque svolgere un ruolo importante nella creazione del valore presso i consumatori.

proposte concrete secondo la sua “vision”¹⁹⁴ e dunque in linea con la propria attività produttiva.

Quest’azione diviene inoltre espressione di un concetto di *cittadinanza di impresa* accolto dal libro verde della Commissione europea, attraverso cui legittimarne l’operato.

La definizione di relazioni di partnership concerne anzitutto l’identificazione di un obiettivo condiviso che, nell’ambito di un’azione congiunta volontaria, l’impresa, le organizzazioni della comunità civile e le istituzioni del territorio si impegnano a promuovere con finalità reciprocamente vantaggiose.

La partnership tra istituzioni, imprese e organizzazioni non profit è in particolare destinata a diffondersi con sempre maggiore intensità, perché assicura il coinvolgimento massimo degli attori nell’obiettivo sociale di migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui la partnership opera, attraverso l’integrazione di risorse e competenze¹⁹⁵ e la riduzione dello sforzo prodotto individualmente da ciascuno di essi.

La causa che l’impresa decide di sposare, tendenzialmente espressione dei valori di cui la stessa è promotrice, perché si possa tradurre in opere concrete, deve essere proposta ed accolta oltre che dai dirigenti dell’impresa anche dai suoi stakeholder e fra questi anzitutto la proprietà del capitale, per proseguire con il personale dipendente e così via . L’intento è anzitutto un proposito di identificazione nell’iniziativa, condivisione degli aspetti di socialità e infine l’eventuale partecipazione attiva dei soggetti. In tal senso l’impresa, o meglio, coloro i quali definiscono le strategie d’impresa, sono titolari di un potere di influenza certamente significativo.

E’ per tali ragioni che si intende sottolineare, nel presente lavoro, l’importanza della loro figura nella definizione delle politiche di responsabilità sociale attuabili dalle imprese. Essi sono i custodi di quella moralità che non può essere attribuita

¹⁹³ In Italia sono 131 le imprese che hanno creato una fondazione con finalità sociali di ricerca, di cui 84 sorte negli ultimi 15 anni. Questi enti erogano 150 milioni di euro l’anno, danno lavoro a 1721 persone ed il 47,5% ha sede in Lombardia. Fonte: Il Sole 24 Ore, martedì 26 Maggio 2009.

¹⁹⁴ La *sussidiarietà* e la *prossimità* sono infatti le due caratteristiche peculiari di questi interventi: ciò che rileva infatti è l’essere vicini alla causa sociale ed affrontarla con l’approccio più adeguato possibile alla singola istanza. Cfr. BEDA A., BODO R., op. cit. 2004, p. 53.

¹⁹⁵ A. Beda, R. Bodo, op. cit, 2004, pag. 54 e succ.

all'organizzazione impresa in quanto tale, sono i soggetti deputati, perchè la loro posizione gli e lo consente, a catalizzare e mettere in atto un circuito virtuoso di relazioni (di eticità e risorse materiali) da riversare nell'iniziativa sociale di partnership studiata, determinandone validità, fattibilità ed efficacia.

Non di minore importanza è il ruolo svolto dai partner. Le organizzazioni non profit hanno il compito di supportare l'impresa nella fase propriamente operativa della partnership, avendo le necessarie strutture e competenze per farlo e non potendo l'impresa espletarla direttamente, ma spesso esse rappresentano la ragione ispiratrice dell'impresa stessa.

Si è fin qui accennato alle ipotesi in cui l'intervento pubblico sarebbe auspicabile per agevolare la diffusione delle pratiche di responsabilità sociale nei contesti di impresa. Nell'ambito delle azioni di partnership, la funzione delle istituzioni può facilmente essere individuata in un intervento attivo, teso al supporto concreto, al coordinamento, alla facilitazione e alla pubblicità verso cause individuabili ai vari livelli territoriali.

Anche in questo caso, come sottolineato in altri contesti, un'azione incentivante, deve realmente possedere caratteristiche che avvalorano l'autenticità dell'azione e non, piuttosto, fornire all'impresa il pretesto auto interessato per un "etichetta".

Conclusioni

Da quanto esaminato, "responsabilità sociale" significa assumere attraverso programmi e comportamenti concreti, il compito di portare avanti progetti di carattere socio-economico-ambientale a vantaggio degli stakeholders dell'impresa, della società e dell'impresa stessa. Questo impegno richiede la comunicazione dello sforzo sostenuto all'esterno e all'interno: per tale via l'impresa annuncia pubblicamente la consapevolezza di una funzione anche sociale e dei suoi obblighi di

cittadinanza, in relazione ai quali si impegna a sviluppare strategie, prassi aziendali e strutture organizzative appropriate¹⁹⁶.

Queste comunicazioni devono essere supportate però da idonei modelli ed indicatori che consentano, oltre ad offrirne riscontro, di verificarne l'efficacia e per tali ragioni sono oggetto di specifica trattazione nel seguito, ovvero nel quarto capitolo¹⁹⁷.

Con riferimento alle strutture organizzative, si rende infine opportuna una precisazione di sintesi che riassume quanto fin qui esaminato. Ciascuno dei tre modelli aziendali offerti dalla letteratura per comprendere l'impatto della RSI sulle strategie di comunicazione, può essere considerato come conseguenza di un diverso modo di considerare l'impegno sociale da parte delle imprese¹⁹⁸:

- *modello liberare*: come esaminato il maggior esponente di questo filone di pensiero è Friedman (1962), il quale esprime la funzione della RSI in modo strumentale rispetto al conseguimento e all'incremento del profitto; l'impegno sociale non è connesso strettamente alla sua missione, nonostante possa contribuirvi;
- *modello duale*: la teoria degli stakeholder è sviluppata in relazione a due parametri (impegno sociale e risultato economico) secondo i quali le imprese devono rendere conto agli azionisti e bilanciare una molteplicità di interessi di stakeholder (si passa da una visione monostakeholder ad una multistakeholder- Freeman-).
- *modello della cittadinanza sociale d'impresa*: la letteratura spiega questo approccio come la visione più estesa della responsabilità sociale. Le imprese sono responsabili del contesto sociale di cui fanno parte e poiché il loro operato necessita di legittimazione pubblica esse sono condizionate dal

¹⁹⁶ D'ORAZIO E., SAVOIA L., (1995), Un codice etico per le imprese italiane, in *Etica degli affari*, N.1/1995

¹⁹⁷ Si rende a questo punto opportuna una precisazione. La RSI è al momento priva di una metodologia unica e universalmente accettata per esprimere la materia attraverso modelli di misurazione e soprattutto di verificabilità precisi e in modo univoco accettati. Si può quindi affermare che gli standard e quelli che verranno definiti "impropriamente" strumenti della RSI (cfr. capitolo 4), rappresentino delle modalità utili a guidare e sostenere la responsabilità sociale d'impresa. Cfr. MORIANI G., L'etica degli affari, in *Economia e società regionale*, ANNO XXIII, - 2005, I° trim. 2005, Franco Angeli. Il dato non è recente, pertanto per approfondimenti si rimanda al capitolo quarto.

¹⁹⁸ FARNESE M., PIERSANTI C., AVALLONE F., La responsabilità sociale, in *Sviluppo e Organizzazione*, N. 232/ marzo aprile 2009.

contesto istituzionale di riferimento, adottando comportamenti simili tra loro. Questa scuola di pensiero fa capo alla teoria neoistituzionalista dell'impresa che verrà affrontata nel seguito.

CAPITOLO 3. RSI, elementi fiduciari e problematiche manageriali

3.1 La fiducia come dovere fiduciario dei manager

La relazione che lega nel contesto societario azionisti e manager deputati all'amministrazione, rappresenta lo spunto per la critica principe mossa contro la teoria RSI. I doveri fiduciari di mandato imporrebbero in tal caso, la definizione e l'attuazione di politiche di governance orientate alla massimizzazione dell'investimento sostenuto dagli azionisti.

Elementi di conflittualità per l'eventuale incompatibilità tra scelte dell'organo deputato all'amministrazione ed interessi degli azionisti, sorgono dunque rispetto al dovere fiduciario che si pone alla base del rapporto di agenzia¹⁹⁹ tra i due soggetti. Supposto perché, come sostiene Zamagni, in realtà gli amministratori sono legati alla società e per suo tramite agli azionisti, non in virtù di un rapporto di subordinazione con costoro, tipico di un contratto di lavoro, ma in relazione ad un contratto d'opera²⁰⁰ con la società.

Vi è di più però, perché le ragioni più profonde di questa relazione reciproca, vanno ricercate nella direzione che la stessa proprietà ha inteso dare al problema del controllo sugli amministratori (specie dagli anni '80 in poi, sebbene resti evidente il fallito proposito col quale si è tentato di risolverlo). Tale relazione va dunque ricercata anche ed in particolar modo, nel funzionamento dei meccanismi associati

¹⁹⁹ La teoria affonda le sue radici nella cosiddetta visione contrattuale dell'impresa: l'impresa è un *nexus of contracts*, storicamente è stata proposta per primo da R. Coase nel suo celebre contributo del 1937 e successivamente resa popolare dal lavoro di Alchian e Demsetz (1972). Cfr. Zamagni S., (2006), op. cit. La premessa che sta alla base dell'Agency theory è che se entrambe le parti (agente e principale, rispettivamente amministratore e azionisti), tendono a massimizzare la loro utilità, esiste allora una forte probabilità che l'agente non sempre agisca nel miglior interesse del principale (Jensen e Meckling, 1976 e Fama e Jensen, 1980). Cfr. in AQUILANI B., (2002), op. cit. pag. 70

²⁰⁰ Ciò prevede che i gestori siano svincolati nel modo di operare, assumendo piena autonomia. ZAMAGNI S., (2006), Responsabilità Sociale delle Imprese e "Democratic Stakeholding" Working Paper n. 28 gennaio 2006

alle retribuzioni degli amministratori delle grandi società (specie quotate) e, in secondo luogo all'impostazione da queste poi assunte nel mercato²⁰¹.

Per quanto detto, questo rapporto finisce per assumere i connotati di un legame di tipo *idiosincratico* (Sacconi, 2005), in cui spesso però non mancano comportamenti di moral hazard e opportunismo in contesti caratterizzati da forte asimmetria informativa.

Il rapporto in esame è strutturato secondo modalità per le quali il fiduciante delega al fiduciario tutte le decisioni affinché questo possa finalizzarle all'interesse del primo; per tale via il secondo viene a disporre di un'autorità delegata sulla scelta di azioni ed obiettivi, in forza delle quali utilizzerà le risorse messe all'uopo a sua disposizione per raggiungere al meglio, tra le alternative possibili, gli obiettivi stabiliti.

Questa relazione risulta così imperniata sia sul *diritto-pretesa* (Sacconi 2005) del fiduciante, sia sui doveri fiduciari del fiduciario.

Nel contesto societario sono però individuabili anche altre relazioni fiduciarie, tanto che la responsabilità sociale è definita come *...un modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa ha responsabilità che si estendono oltre l'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà*²⁰²

Queste relazioni sarebbero giustificabili, oltre che in reazione all'individuazione di un ipotetico contratto collettivo sociale e del contratto reale che ne sta alla base (Sacconi, 2005), alla luce della letteratura sociologica classica²⁰³ sviluppatasi attorno

²⁰¹ Ciò è evidente almeno con riferimento a tre particolari forme di mercato:

- il mercato del capitale di rischio, ...che anzitutto assicura agli azionisti la possibilità di reagire a manager non graditi attraverso il disinvestimento;
- il cosiddetto mercato del controllo societario, che attraverso la minaccia di scalate induce gli amministratori a massimizzare il valore delle azioni per evitare che il prezzo, se troppo basso, inviti un potenziale acquirente a promuovere un'offerta pubblica di acquisto, cui seguirebbe l'acquisizione del controllo della società e quasi certamente la destituzione dei manager;
- il mercato del lavoro, che in sostanza tende ad incentivare gli amministratori all'adozioni di comportamenti compiacenti nei confronti degli azionisti, *per accrescere il proprio valore di mercato in termini di reputazione, affidabilità e prestigio particolarmente sollecitato anche da un alto turn-over.*

Così STABILINI A., "La disciplina societaria e il ruolo degli stakeholder a livello internazionale", in Guida critica alla responsabilità di impresa, Sacconi L., 2005. , corsivo mio.

²⁰² SACCONI, (2005), op cit., p. 28

²⁰³ "...Torqueville ha sottolineato per primo l'importanza dei legami associativi che favoriscono la cooperazione, Durkheim ha evidenziato le basi precontrattuali dello scambio anche in termini di aspettative reciproche, gli approcci strutturali e i meccanismi di inclusione /esclusione basati sul controllo reciproco...". Cfr. CHIESI A. M., "L'importanza della fiducia e del capitale sociale per la CSR", in guida critica alla Responsabilità sociale di impresa, Sacconi 2005 , pag. 401-402.

al concetto di “capitale sociale” (inteso come rete di relazioni di fiducia) e alle vie necessarie per addivenire ad esso.

Il capitale sociale può essere ritenuto in altri termini espressione di “...una forma di cultura condivisa all'interno di una cerchia definita di partecipanti all'azione (livello micro sistemico) e costituita dai rapporti interpersonali e sociali di reciproco riconoscimento, stimolati (e al contempo stimolanti) da una fiducia sistemica e di tipo condiviso (livello macro)...”²⁰⁴.

Sicché per tramite di dette relazioni fiduciarie, si rende possibile finalizzare una relazione di scambio all'appropriazione e all'accumulazione delle risorse in via esclusiva per un particolare attore, l'impresa, a partire da condizioni iniziali di condivisione tra più attori partecipanti all'azione.

Il reticolo di relazioni cui gli attori danno origine, ciascuno per le loro finalità, rappresenta pertanto il conseguente riflesso di un sistema relazionale stabile, reso tale dalla presenza diffusa di condizioni di fiducia e frutto di strategie a tal fine orientate; di contro l'assenza di fiducia può comportare meccanismi di chiusura ed esclusione sociale che privano, sia dell'opportunità di esplicare in senso ampio (così come è consentito in un clima di fiducia) la mobilitazione per l'acquisizione di capitale sociale, sia di produrre esternalità positive nell'ambiente di riferimento.

La componente fiduciaria rileva dunque in relazione ai rapporti intrattenuti dalla società con tutti gli stakeholders direttamente ed indirettamente interessati dalle dinamiche gestionali, in base alle quali si producono per la società conseguenze e risultati regolati, in parte, anche da logiche di tipo reputazionali. Per tali ragioni emerge un dovere ed una necessità di fedeltà²⁰⁵ nella definizione dei rapporti di carattere fiduciario, perfino a livello extrasocietario, da attuarsi per tramite di meccanismi che tutelino ed incentivino opportunamente verso tale direzione; soprattutto in virtù dei risvolti macro economici che si producono nell'economia di mercato e che al contempo rendono la stessa possibile.

²⁰⁴ CHIESI A.M., (2005), op. cit.

²⁰⁵ SACCONI L. (1997), *Economia etica e organizzazione*, Laterza, Roma-Bari.

3.2 La fiducia nelle relazioni economiche: la sua valorizzazione nella RSI

L'osservazione dei fenomeni economici da parte degli economisti tiene conto dell'influenza che una variabile psicologica e razionale quale è la fiducia, può giocare nella definizione delle scelte degli operatori nei mercati.

L'aspetto più significativo delle decisioni economiche è che questo tipo di scelte sono legate ad un processo valutativo, orientato al raggiungimento della migliore alternativa tra quelle previste o prevedibili, filtrando le informazioni disponibili, per farne previsioni razionali.

A partire dalla considerazione di tutte le opzioni disponibili e valutati i possibili esiti, per individuare il vantaggio fruibile da ciascuna di esse, vengono infine assunte decisioni "razionali" sulla base delle "previsioni razionali".

In realtà, nel procedimento di definizione delle scelte economiche si rinvencono elementi comportamentali, psicologici e perfino sociologici oltre che politici e strettamente economici.

In esse si intrecciano in altri termini più aspetti comportamentali, razionali e irrazionali, individuali e collettivi, in cui anche le variabili "previsione" e "percezione", tra loro intimamente legate, assumono un ruolo fondamentale²⁰⁶.

Sicché la percezione diviene un elemento di fondamentale importanza nella formulazione delle scelte dell'individuo e reciprocamente tra gli individui stessi, tanto che le flessioni stesse dell'economia, ad esempio nei mercati di borsa, sono spesso spiegate in termini di un calo di fiducia²⁰⁷.

²⁰⁶ John F. "Jack" Welch, da tempo amministratore delegato della General Electric nonché manager tra i più importanti del mondo afferma che, tra i manager, decisioni di rilievo sono prese "direttamente con la pancia". Cfr. FUBINI F., "Economia, torna il fattore umano": nel mercato più che la ragione valgono le emozioni", (27 maggio 2009), Corriere della Sera, p.33.

²⁰⁷ "...Molti fenomeni sono caratterizzati da due o più equilibri, per esempio: se nessuno ricostruisce per primo la sua casa a New Orleans dopo l'uragano Katrina, nessun altro vorrà ricostruire la propria: chi mai vorrebbe vivere nel deserto, senza vicini di casa e senza negozi? Ma se molte persone ricostruiscono a New Orleans allora potrebbero farlo anche altre. Quindi potrebbe crearsi un equilibrio positivo (ricostruzione) nel qual caso diciamo c'è fiducia. Ma potrebbe crearsi un equilibrio negativo (mancata ricostruzione) per mancanza di fiducia...". Cit Akerlof George A., Shiller Robert J. 2009, *Spiriti animali*. Come la natura umana può salvare l'economia, Rizzoli.

La fiducia in quest'ottica è rappresentata da un'aspettativa previsionale positiva. Come ci insegna la storia statunitense, prima con J.P. Morgan dopo il crollo delle borse nel 1902 (quando promosse un consorzio tra banche per investire nel mercato azionario), poi con F. Roosevelt nel suo celebre discorso di insediamento nel 1933 (L'unica paura di cui si deve temere è la paura stessa), e

Il termine fiducia, dal latino fido "io ho fede" rinviene in sé una componente intrinseca che spinge a valutare una condizione particolare tenendo conto, anche solo relativamente, degli elementi di razionalità offerti. Niente toglie in altri termini, che pur avendoli esaminati, nelle valutazioni se ne prescinda completamente.

In sostanza la fiducia esula in molti casi da un approccio razionale, non presentando alcun requisito di calcolabilità precisa, ma dipendendo ,piuttosto, da probabilità legate alle aspettative "positive" e diffuse nell'ambito di un contesto incerto in cui l'attore formula le sue decisioni.

Paradossalmente qualsiasi rapporto che duri nel tempo rinviene in sé un connotato fiduciario e, probabilmente, ogni transazione presenta in sé aspetti non perfettamente razionali (chi intrattiene rapporti con un cliente, confida in lui nel pagamento, ad esempio, delle merci nel termine convenuto di trenta/sessanta giorni). Poiché l'attore si trova dunque in situazioni in cui il calcolo del rischio non è completo (ad esempio, le banche possono contare su capacità e strumenti di valutazione un po' più approfonditi e verificano i bilanci dei clienti con cui intrattengono i rapporti), per poter decidere il decisore si "affida" ad un sentimento positivo che "completa" la parte non calcolabile delle proprie azioni. In tali ipotesi si rende opportuno una ponderazione anche rispetto agli interessi sottostanti che spingono a conceder o negare la fiducia.

La centralità della componente fiduciaria è pertanto dettata dalla necessità di affidarsi a meccanismi che in parte non fanno affidamento su elementi di razionalità o che, in altri casi, dipendono anche dai comportamenti di altri attori e che restano non perfettamente prevedibili.

Un approccio gestionale responsabile imperniato sull'elemento fiduciario contribuisce a valorizzare la compagine organizzativa e, in qualche misura, a stabilire elementi sui quali si determina la capacità di previsione delle dinamiche relazionali nel contesto di mercato; ciò determina in modo indiretto, dunque, l'incremento della percezione stessa di fiducia nel complesso delle relazioni chiamate in causa dalle dinamiche gestionali interne ed esterne alla compagine organizzativa.

perfino il presidente Obama nel suo discorso di insediamento con l'ormai celebre "Yes, we can", una previsione fiduciosa rende capaci di affrontare situazioni critiche e di ripristinare i livelli generali di fiducia.

Se si ha l'opportunità di riscontrarla con sistematicità in tutte le attività intrattenute, la fiducia tende a rigenerarsi e a riproporsi nelle relazioni: in contesti culturali in cui questa le rende stabili tra i partecipanti all'azione, pur rappresentando un'importante conseguenza di comportamenti ispirati a criteri di responsabilità sociale, può essere verosimilmente ritenuta il presupposto stesso di tali comportamenti.

La diffusione di pratiche di responsabilità sociale può, per tale via, consentire di cogliere le opportunità offerte dalla dall'implementazione della fiducia nelle relazioni, inducendo processi imitativi e aspettative di trasparenza nell'operato, così da origina un *capitale sociale di livello macro economico*²⁰⁸.

Tali considerazioni possono consentire alle imprese di avvalersi nel mercato di opportunità e condizioni di esclusione dei competitor, o di fidelizzazione di contro, dunque di vantaggi scaturiti dalla valorizzazione della propria immagine e reputazione: ciò potrebbe incentivarli a ritenere sostenibili i costi conseguenti all'impegno nella CSR. In tal modo la reputazione delle imprese rappresenta il giusto premio per la fiducia che concessa.

La considerazione complessiva degli aspetti coinvolti dall'adozione di pratiche responsabili nel contesto societario, comporta la necessità di estendere il concetto di dovere fiduciario da una prospettiva mono-stakeholder (proprietà azionaria) ad una multi-stakeholder.

Questo nonostante non si disconosca l'importanza dell'interesse di chi investe proprie risorse in un'attività per sua natura non priva di rischio.

3.3 Assenza di fiducia e trasparenza nei mercati: ricerca del profitto “tout court” e implicazioni finanziarie.

L'inizio del secolo è stato testimone del generalizzato sentimento di sfiducia emerso in seguito alle improvvise crisi finanziarie che hanno coinvolto importanti società quotate e con queste i relativi risparmi degli investitori.

²⁰⁸ CHIESI A. M., in SACCONI L., (2005), op. cit.

La prassi di occultare i dati ufficiali emergenti da bilanci di società spesso in perdita, ha determinato l'esigenza di avvalersi di un flusso informativo distorto, nella speranza che il mercato borsistico potesse ripianare le perdite sofferte.

Il meccanismo ha richiesto però l'immissione continua di nuove informazioni inesatte, necessarie per alimentarne il funzionamento, così avviando una spirale finanziaria negativa destinata al crollo.

L'incremento del valore dei titoli è divenuta, nel nuovo capitalismo, l'occasione per ritrovare la via per produrre flussi finanziari sufficienti a garantire la credibilità di questo stesso valore e dello stato di salute dell'azienda²⁰⁹. La finalità dell'impresa diviene ben presto il profitto, nel senso di offrire dividendi agli azionisti grazie all'aumento del valore delle azioni.

Parallelamente ad un utilizzo improprio dell'informazione, sono sorti anche strumenti finanziari il cui proposito è stato almeno duplice: coprire i rischi da debito e da investimento, ma consentire nella sostanza di alleggerire i bilanci²¹⁰.

Ciò pone le premesse per l'affermazione (nel corso di tutto il ventennio appena passato) della teoria dello "shareholder value", che propone la massimizzazione del valore per gli investimenti degli azionisti, dunque, l'erogazione dei connessi dividendi. Per procedere in questa direzione, il modo più ovvio è stato "...rendere tutti proprietari²¹¹ ..." attraverso il progressivo coinvolgimento del top management nell'azionariato delle imprese dagli stessi gestite.

Questo ha così contribuito a mutare anche gli schemi di retribuzione.

Sono stati per tale via elaborati opportuni strumenti finanziari nell'intento di legare le retribuzioni dei manager all'andamento del valore delle azioni tramite le *stock options* o dei risultati *stock grant*²¹².

²⁰⁹ Le condotte riprovevoli sono rinvenibili oltre che nella prassi di alimentare flussi di informazione non corretti, anche in quella di distribuire dividendi a scapito di investimenti strutturali e nel lungo periodo. "... *A ben vedere questa dinamica ha influito inoltre sull'aspetto formativo delle nuove generazioni di manager, ammaliata da profitti facili e immediati, ma distanti da una concezione etica di fedeltà all'impresa...*". SAPELLI G., "La maledizione delle stock option", in *Corriere ed economia*, 22 settembre 2008, pag. 15.

²¹⁰ Con riguardo al caso di banche ed assicurazioni, ad esempio, la necessità di ricondurre i conti ad una naturale veridicità ed evitare che il corso azionario cadesse a causa di debiti difficilmente esigibili, ha permesso di individuare proprio nella vendita di tali debiti la soluzione al problema.

²¹¹ SAPELLI G., cfr nota 139

²¹² Fino agli anni '80 le dispute sorte in tema di regolamentazione delle imprese in America, hanno sempre giustificato la discrezionalità manageriale in virtù di un presunto perseguimento di un

Il venire meno delle aspettative nel mercato e situazioni di crisi congiunturali hanno però determinato una falla nel meccanismo interrompendo il flusso di denaro che ne garantiva il funzionamento.

In questi casi, l'effetto economico di simili vicende riporta radicalmente l'attenzione ai temi della reputazione e della fiducia: “*assets*”, questi, non quantificabili contabilmente, ma irrinunciabili per l'impresa in quanto incidono sul sistema delle relazioni condizionandone le performance economiche.

Ciò che emerge, al di là delle radici finanziarie del fenomeno è soprattutto il fallito tentativo di limitare la discrezionalità del management adottando una formula remunerativa che in origine si proponeva il riallineamento degli interessi tra proprietà e management. L'esito ha invece paradossalmente prodotto l'esatto effetto contrario, ponendo quest'ultimo nella condizione di appropriarsi di ulteriori rendite, di sfruttare il proprio vantaggio informativo, oltre che di creare situazioni collusive tra controllori e “manager proprietari” a danno degli azionisti e di coloro i quali gravitano intorno all'azienda. La conseguente assenza di fiducia nel mercato risulta giustificata per almeno tre elementi:

- 1) il sistema di mercato si è strutturato in modo tale per cui non tiene conto di una molteplicità di relazioni e di altrettanti agenti, ma privilegia piuttosto la relazione di agenzia tra la proprietà ed il management senza preoccuparsi dei restanti portatori di interesse che intorno all'azienda ruotano;
- 2) l'inaffidabilità derivata, di questa relazione, si lega indissolubilmente ad un problema di asimmetria informativa che non consente di controllarne i relativi canali e flussi: ampio è dunque il margine di discrezionalità che ancora contraddistingue le manovre, talvolta scorrette, di amministratori, manager e agenzie di rating (che godono dell'informazione aggiuntiva derivante dall'avere informazioni riservate, sicché nemmeno la proprietà è al riparo da atteggiamenti da *free riding e shirking*²¹³);

interesse economico generale e di un agire del management in qualità di fiduciario di molteplici stakeholder. Successivamente si assiste, di contro, ad un progressivo abbandono dell'etica delle professioni come base per una legittima autorità degli amministratori, per lasciar posto alla concettualizzazione di un manager inteso come soggetto auto interessato e per il quale si rende opportuno allineare i suoi interessi a quelli degli azionisti. Cfr. Rusconi *Etica di impresa*, (1997). op. cit.

²¹³ Zamagni S. in prefazione a Beda A., Bodo R., op. 2004.

- 3) sulla base di questi meccanismi è reso possibile il tanto adoperarsi degli stessi manager per “ritoccare” gli indicatori finanziari, dunque il valore del titolo, ed in estrema sintesi gli strumenti retributivi di chi si è, in tal modo, auto preparato la paga, forse con l’aiuto di analisti finanziari e revisori accondiscendenti²¹⁴.

Se l’informazione dalla quale dipendono le scelte degli investitori è racchiusa nelle mani di pochi, tra i quali possono subentrare rapporti “collaborativi”, l’azione dei manager è certamente indotta a manipolare l’informazione.

In tal senso si ritiene che anche se non si può scongiurare l’eventualità di manipolazioni, l’attività divulgativa e informativa possa rinvenire negli strumenti della rendicontazione sociale occasione per limitare il margine di discrezionalità da parte degli amministratori, in virtù del coinvolgimento ampio della molteplicità dei portatori di interesse dell’impresa che riduce i rischi propri dell’asimmetria informativa e dell’autoreferenzialità delineata quando si è riferimento alla chiusura nelle posizioni del gruppo (group think), inteso quale organo collettivo di vertice..

Ognuno di questi interlocutori dell’impresa, può rappresentare una valida sentinella (wacht-dogs ²¹⁵) in relazione alle responsabilità dei soggetti posti in condizione di prendere le decisioni economiche di maggior peso, al fine di evitarne i conseguenti abusi di autorità.

Una governance improntata alla responsabilità rinviene l’occasione per divenire, nel complesso, l’impegno dei gestori per il perseguimento dell’interesse sociale, degli interessi per conto dei quali si conduce l’impresa e della continuità dell’impresa.

3.4 Il ruolo svolto dagli Investitori istituzionali

Lo sviluppo economico capitalistico ha posto in evidenza, con i ripetuti “*corporate scandals*”, gli aspetti di irresponsabilità delle imprese, il profondo grado

²¹⁴ Sacconi (2005), op. cit. In effetti in questo modo si garantisce la massimizzazione del valore dell’azione nel breve periodo, ma si distrugge il valore dell’impresa per quanti intendano avviare relazioni e intraprendere investimenti impegnative con l’impresa, oltre che quella categoria di azionisti opposta rispetto agli azionisti risparmiatori.

²¹⁵ Cfr. SACCONI L. (2005), op. cit., pag. 22.

di incisione nelle dinamiche sociali e di commistione con i meccanismi legati alla sfera politica istituzionale e sommersa²¹⁶.

Le argomentazioni fin qui esaminate hanno consentito di tratteggiare almeno tre fra le principali problematiche su cui si fondano le difficoltà di adozione di meccanismi di responsabilità nella definizione dei rapporti fra impresa e territorio.

Anzitutto l'allargamento della base azionaria ha determinato la progressiva separazione tra proprietà e controllo; una concezione di sviluppo fondata sull'impresa che punta sulla massimizzazione a ogni costo del valore dell'impresa per mezzo della contrattazione dei titoli in una logica di breve termine, nonostante l'efficienze, lo si ricorda, non sia finalizzata alla produzione di un profitto inteso come egoistico tornaconto²¹⁷. Infine, il riaffermarsi di un forte richiamo fra l'opinione pubblica dei principi etici (nell'intento di ripristinare un diffuso e generale sentimento di fiducia nei mercati), ha indotto le imprese a ritenerlo un incentivo sulla considerazione che di regola, le imprese che praticano la responsabilità sociale fanno anche migliori affari²¹⁸.

Un simile contesto di riferimento, ha consentito di evidenziare il ruolo ricoperto dalla proprietà, o meglio il rischio da questa corso: quello di rappresentare un soggetto finanziatore sempre più passivo ed estromesso dalla gestione e dalle competenze ad essa legate.

Nell'ottica dell'impostazione sistemica considerata in apertura, la proprietà può essere intesa come un sovra-sistema) esterno e al contempo interno, al sistema impresa, la cui rilevanza si ripone nel grado di influenza (in senso positivo, ovvero di capacità di incidere, modificandole, le dinamiche d'impresa) di cui la proprietà può disporre²¹⁹.

L'analisi delle posizioni e dei ruoli ricoperti dal management quale *board of director, Chief Executive Officer o amministratori delegati*, fino a questo momento condotta, si è pertanto resa utile per rileggere anche attraverso un esame dei

²¹⁶ Cfr. GALLINO L., (2005), cit. pag XIII . Questo è tanto presente nei Paesi sviluppati quanto, di riflesso, in quelli in via di sviluppo.

²¹⁷ Cfr. CODA V., in CAVALIERI E., (2002), op. cit., p. 37.

²¹⁸ Cfr. GALLINO L., (2005), Ibidem.

²¹⁹ SANGUIGNI V., Proprietà e Governo dell'impresa, 2002, Padova, Ed. La Sapienza

meccanismi di mercato, la definizione dei ruoli attuali e dei rapporti che intercorrono tra i decisori ed proprietari.

La proprietà è legata all'organo di governo in base ad un rapporto di fiducia²²⁰ tale che quest'ultimo non dovrebbe contribuire a marginalizzarla (complici le problematiche di eccessiva frammentazione del capitale) dall'esercizio del controllo e dal monitoraggio sull'impresa, almeno in relazione alla definizione degli orientamenti di fondo, o quanto meno nella formulazione delle nomine degli amministratori che si succedono nel tempo.

L'idea alla base di tali considerazioni è di coinvolgere maggiormente la proprietà che anche per via della polverizzazione della base azionaria, può versare nella condizione di non esercitare altre funzioni che non siano quelle strettamente attinenti il finanziamento e l'assunzione del rischio, perdendo quelle di (in senso di proposta) orientamento²²¹.

Con riguardo alla definizione delle dinamiche che regolano i processi gestionali un evidente contributo capace di ipotizzare una graduale estromissione che la proprietà, ma in seguito anche i titolari del ruolo di governo dell'impresa, hanno subito è stato offerto dalle valutazioni di Gallino (2005), sul ruolo ricoperto dagli investitori istituzionali nella scena economica: fra questi primi fra tutti i fondi pensione privati e pubblici, i fondi di investimento e le compagnie di assicurazione.

Il loro ingresso avrebbe sostanzialmente determinato una riconfigurazione del ruolo e degli stessi assetti proprietari, perché questi si avvarrebbero, direttamente o per conto di terzi, della loro abilità (intesa anche come potere contrattuale) di investimento e disinvestimento, su larga scala, e dunque della capacità di movimentare elevati quantitativi di capitali sui mercati, per "portare" le imprese a realizzare il proprio fine²²².

Per capire le ragioni della forza di questi istituti occorre anzitutto sottolineare che la concentrazione di una così elevata quantità di capitali consente, ad un solo

²²⁰ SANGUIGNI V., (2002), op. cit., parla esplicitamente di "delega".

²²¹ Cfr. RUFFOLO G., La grande impresa nella società moderna, Einaudi, Torino,; PACCES F.M., I sistemi di impresa, Ed. LI-ED, 1974, in SANGUIGNI V.,(2002), op. cit. pag. 33. "...con la progressiva tecnicizzazione delle funzioni manageriali, con la polverizzazione del possesso delle quote sociali e con l'aumento dimensionale, l'impresa diventa "direttoriale" e il top management diviene il depositario effettivo della funzione di governo..." In questo senso, si può affermare che la riforma del diritto societario italiano (2003) abbia optato per una scelta decisamente chiara.

soggetto economico, di possedere un elevatissimo grado di incisione su singole frazioni di capitale, dunque di proprietà, delle imprese quotate in borsa.

Tuttavia, sebbene gli investimenti nelle singole società si caratterizzino per aver entità di dimensione modesta (non più dell'1% ²²³, vi è sempre il rischio che si formino relazioni palesi od occulte tra investitori istituzionali tali da consentire di raggiungere quote considerevoli di proprietà che poi avviano un meccanismo di controllo indiretto.

Se l'ammontare di capitali che tali istituti movimentano è realmente consistente come ipotizzato da Gallino, la vendita e l'acquisizione dei pacchetti azionari nei mercati di borsa contribuisce a incidere in parte, anche sui meccanismi di gestione delle imprese coinvolte da tale meccanismo.

Accade pertanto che se gli investitori istituzionali non ottengono i rendimenti finanziari sperati nei titoli in cui hanno investito, le imprese corrono il rischio di subire il disinvestimento da parte di questi giganti, il che potrebbe avere una eco vastissima e conseguenze in termini di deprezzamento improvviso del valore delle azioni.

Per tali ragioni “...anche il solo timore che ciò avvenga farebbe sorgere il dubbio che i margini di rendimento finanziario delle azioni delle società quotate non vengano di fatto decise dall'interno della compagine societaria, ma bensì dall'esterno. Le modalità con le quali raggiungerli potrebbero anche essere lasciate in capo ai manager, ma di fatto gli obiettivi di rendimento verrebbero decisi dal di fuori...”²²⁴.

Sulla complessità e l'equilibrio di questo meccanismo, gravano inoltre le valutazioni periodiche legate alle prestazioni finanziarie di tali istituti ad opera delle banche (con i giudizi che da esse scaturiscono) e perfino del valore dei titoli nei mercati borsistici ad opera di società rating a tal fine appositamente specializzate.

Come fa notare l'autore (Gallino, 2005)“...sebbene non si voglia con questo dare ad intendere che vi siano necessariamente passaggi obbligati in tal senso...” le valutazioni di cadenza semestrale o trimestrale sono frutto di un lavoro di

222

223 GALLINO L., (2005), op. cit. p. 78 e succ.

224 GALLINO L., (2005), op cit.

monitoraggio costante sui rendimenti dei titoli presenti nei portafogli degli investitori istituzionali: è questo costante lavoro di adeguamento dei portafogli da parte degli investitori, che contribuisce a pretendere dalle imprese di mantenere un certo livello di rendimento.

In fine, è ragionevole pensare che tale meccanismo, sul quale incide pesantemente anche la percezione e la fiducia nella compravendita dei titoli, cui si somma anche quello parallelo legato al sistema di incentivi dei manager e delle loro retribuzioni, inneschino ed alimentino da sé un sistema capitalistico orientato al “*short terminism*“, che mal si concilia con le esigenze di equilibrio finanziario della società.

3.5 Considerazioni conclusive e ipotesi di ricerca

L’analisi svolta ha consentito di effettuare alcune analisi sul sistema capitalistico e di mercato: in particolare l’attenzione si è soffermata sugli aspetti ritenuti rilevanti nel problema della diffusione della RSI, perché utili ad intuire come le problematiche a livello micro sistemico dell’impresa, siano strettamente collegate a considerazioni di carattere macro imposti necessariamente dalla globalizzazione dei mercati. L’ipotesi sottostante diviene pertanto la seguente:

- il meccanismo che governa gli incarichi del management è imperniato su dispositivi in virtù dei quali costoro ricevono incarichi di breve e medio termine;
- le loro retribuzioni sono agganciate a meccanismi retributivi che incentivano a far conseguire risultati positivi nell’immediato poiché, a loro volta, collegati all’obiettivo della massimizzazione del valore del titolo per l’azionista;
- gli stessi meccanismi, per tali vie, inducono l’organo di vertice ad effettuare valutazioni in termini di breve periodo, piuttosto che concentrare la loro attenzione sul lungo periodo;
- considerando le necessità di buona reputazione nel mercato del lavoro, il top management dell’impresa è inoltre tendenzialmente indotto a seguire strategie aziendali che consentano di misurare nell’immediato le proprie

capacità manageriali e che spingono verso l'alto, in tal modo, il proprio valore di mercato e il proprio valore per le future contrattazioni.

- si è ipotizzato che in questa visione di *short terminism* si inseriscano gli investitori istituzionali, facendosene essi stessi promotori (investimenti e disinvestimenti costanti e frequenti, aprono le ipotesi di un possibile controllo indiretto sulle imprese);
- la globalizzazione, inoltre, non è portatrice solo di influssi positivi, ma incentiva anche una corsa continua al ribasso sui costi di produzione: nazioni come la Cina riescono ad attrarre meglio di altre investimenti e attività di ricerca delle imprese, ma pongono problematiche per quanto riguarda il rispetto dei diritti fondamentali e tali aspetti evidenziano elementi di criticità;
- infine, i meccanismi che strutturano la variabile fiduciaria nelle relazioni fra i partecipanti ai contesti di interazione e in genere nel mercato, sono regolati da meccanismi virtuosi che si autoalimentano a partire da una condizione iniziale di fiducia e in una sorta di “*mimetismo collettivo*”²²⁵ possono produrre capovolgimenti improvvisi negli scenari economico-finanziari.

In relazione a queste ipotesi, ci si interroga attraverso quali modalità e sistemi un'impresa possa perseguire un atteggiamento responsabile nella gestione strategica dei capitali che vi sono confluiti, ponendo attenzione anche al rispetto del territorio e della società in genere, considerato che la stessa impresa costituisce una tessera fondamentale di questa spirale economico finanziaria che si auto alimenta.

Risultano infatti evidenti le difficoltà che il management incontra nel mercato e con esse le contraddizioni, oltre alle possibilità, di situazioni di collusione e opportunismo dallo stesso determinate; comprendiamo, inoltre, le ragioni per le quali lo sviluppo sia impostato con sempre maggiore difficoltà su piani di investimento in ricerca e formazione, innovazione, sviluppo e produzione condizionando una visione prospettica e rivolta ad obiettivi di lungo periodo atto che assicuri la proprietà dei capitali e gli investitori circa il futuro e la continuità nella gestione d'impresa. Abbiamo individuato, dunque, le condizioni di limitazione e le motivazioni che

²²⁵ Gallino L. , 2005, op. cit. p. 111. Il meccanismo è fondato su un principio imitazione per il quale gli investitori si precipitano a comparire, per esempio alcune azioni in borsa, non appena si diffonda una credenza diffusa che l'investimento possa essere profittevole.

determinano situazioni di opportunismo, per le quali sforzarsi di dichiarare la propria responsabilità sociale può essere realmente molto difficoltoso.

In tal senso si ritiene di poter riproporre le critiche ad una visione che, nonostante sia necessitata, conduca all'implementazione della RSI su condizioni di volontarietà, che culminano nelle osservazioni di Gallino (2005) con le quali si concorda decisamente. L'ipotesi dell'autore delinea la possibilità che il capitalismo contemporaneo sia strutturato in forma tale per cui *"...approcci di tipo autoregolamentativi, sorti su base volontaria, possano rappresentare una soluzione affatto incisiva contro la diffusione di questo tipo di imprese (irresponsabili), se non supportati da una ridefinizione "forte" dei rapporti di governo che guidano le strategie operative e gestionali dei contesti organizzati..."*²²⁶ e del sistema di mercato.

In questo quadro, si ritiene di poter affermare che perfino contesti di impresa in cui proprietà e controllo non presentano livelli di scissione così evidenti, propri delle società a capitale diffuso, non offrano situazioni di sostanziale conciliabilità fra gli aspetti gestionali legati all'esigenza di profitto e le attuazioni di pratiche responsabili (che in vario modo ne limitano il conseguimento).

Anche la proprietà e non solo gli organi preposti al controllo e alla gestione, resta fortemente attratta da un'esigenza di profitto con finalità compensative per l'investimento sostenuto, tale da essere vincolata alle "leggi" del capitalismo, ma di fatto limitative del proprio interesse e di quello sociale.

Dopo aver esaminato il contesto di riferimento nel quale la RSI si va affermando, seppur non senza difficoltà (dapprima aziendale, quindi dottrinale, economico-politico e in parte finanziario), al di là dell'esigenza di approfondire le intime motivazioni che si pongono alla base della necessità di un agire secondo responsabilità sociale, emerge l'importanza di una sua disamina delle modalità attraverso le quali la stessa prende forma nei contesti aziendali e di mercato.

Secondo tale prospettiva si intende procedere nell'analisi dei principali strumenti riconosciuti nel panorama nazionale ed internazionale su cui implementare la RSI, opportuni anche a porre in risalto i contenuti fino a questo momento esposti. Con riferimento al caso italiano si analizzerà, in modo particolare, il codice etico, quale strumento principe di espressione della filosofia manageriale e d'impresa.

Claudio Fundoni, *La responsabilità sociale d'Impresa: problematiche ed obiettivi manageriali*
Dottorato in diritto ed economia dei sistemi produttivi – Facoltà di economia – Università di Sassari

CAPITOLO 4. Modelli e linee guida per la responsabilità sociale

4.1 Introduzione

Il modello analizzato dell'approccio per stakeholders ha consentito di evidenziare i rapporti fiduciari fra il management e i molteplici portatori di interesse, identificando così nell'impresa l'insieme delle relazioni che sorgono con gruppi di specifici interessi rispetto alle attività dell'organizzazione e di cui i preposti alla gestione non possono sottovalutarne valenza e portata²²⁷.

In quest'ottica la responsabilità sociale è *responsabilità di impresa*: postula cioè l'esigenza di interconnettere, nella formulazione delle scelte, l'ambiente esterno con quello interno delle strategie e delle strutture aziendali. Da condizione di vincolo dell'operato, la responsabilità sociale diviene una "modalità d'essere" dell'azione manageriale per la conduzione dell'impresa, secondo le condizioni di efficacia ed efficienza²²⁸ (Matacena, 2002) che la dottrina aziendale individua come necessarie.

²²⁶ GALLINO L., (2005), op. cit., p. 17

²²⁷ Evan e Freeman (1988), i due esponenti di maggiore rilievo, a riguardo sostengono che "...ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse... il diritto di proprietà degli azionisti non implica quello di trattare gli altri come mezzi per un fine...". Essi arrivano inoltre a affermare che l'autentico fine dell'impresa è quello di operare come veicolo per coordinare gli interessi degli stakeholders. Cfr. MORIANI, G., (2005), L'etica degli affari, in *Economia e società regionale*, ANNO XXIII, I trim. 2005.

In queste riflessioni si ritiene di dover procedere cautamente. Da una prospettiva di carattere prettamente aziendale, oggetto del sistema azienda è la produzione di beni e servizi destinati al consumo o alla cessione, a fini di lucro o meno, che definisce la dicotomia tra aziende di produzione e aziende di erogazione. La relativa conduzione richiede un'insieme di regole di comportamento che prevedono il perseguimento dei fini aziendali anzidetti, nel rispetto di determinate condizioni di funzionamento. All'interno di questo contesto si possono individuare le condizioni che fungono da "*substrato*" per una funzione ed un ruolo anche sociale dell'azienda, ma non esclusivo.

²²⁸ Lo stesso autore afferma che "...il sistema-impresa, in quanto istituto economico duraturo, destinato alla produzione di beni e servizi per il mercato, già contiene nella propria definizione le idee di sopravvivenza e di economicità, per cui accettando l'idea di responsabilità sociale in quanto obiettivo finalizzante tale unità sistemica, questa dovrebbe gestirsi attraverso l'identificazione di un insieme multiplo di mete, larga parte dei quali gli derivano dagli ambiti in cui vive"... . MATACENA

L'adozione volontaria di questo modo di interpretare l'azienda, o meglio le sue modalità di gestione, nell'ambito delle finalità che si propone, significa incidere profondamente nell'insieme dei suoi modelli non solo decisionali, ma anche relazionali e perfino di processo. Si tratta di introdurre principi e processi talvolta anche nuovi all'interno della compagine organizzativa, che non comportano, però, un'aggiunta "opzionale e superficiale" ai processi fondamentali dell'impresa.

A tal fine, per opera delle imprese, degli studiosi della materia e delle Authority indipendenti, sono state elaborate una serie di linee guida e di standard in grado di offrire molteplici soluzioni di approccio agli aspetti concreti che la responsabilità sociale determina nell'ambito propriamente gestionale, utili per la relativa esplicitazione e rendicontazione.

La Commissione europea, nel Libro Verde, più volte citato, si esprime a proposito in termini di "gestione integrata" della CSR: ciò richiede un rinnovo della pianificazione strategica e un superamento dei modelli tradizionali di comportamento adottati ai vari livelli organizzativi, oltre la previsione, in tale direzione, di opportuni piani formativi (per alti dirigenti, manager e dipendenti).

Anche la diffusione di una sensibilizzazione verso la portata sociale delle dinamiche aziendali tanto fra i consumatori più consapevoli e responsabili, quanto fra le associazioni dei consumatori e delle altre rappresentanze dei gruppi di interesse²²⁹, ha indirizzato verso lo sviluppo di diversi strumenti atti ad esprimere i profili di responsabilità sociale e a rendere le imprese stesse, talvolta, necessariamente sensibili.

In estrema sintesi, si può affermare che la responsabilità etico-sociale di impresa può essere efficacemente introdotta nell'organizzazione (modificandone modelli gestionali e di processo), sia attraverso le procedure di accreditamento da parte di organismi ed enti appositamente preposti a rilasciare una certificazione di conformità, sia attraverso la progettazione e la gestione di quattro fasi o momenti fondamentali²³⁰ della metodologia gestionale. Quest'ultimo approccio prevede:

A., (2002), La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non-profit, in HINNA L., (2002), op. cit., pag. 137 e 138.

²²⁹ tra queste certamente: organizzazioni ecologiste, organizzazioni sindacali, associazioni del potere pubblico e altri gruppi della collettività a vario titolo costituiti.

²³⁰ Hinna L., (2002), op. cit. pagg. 270 e 271.

- 1) L'assunzione di responsabilità: qualsiasi organizzazione d'impresa che intenda interagire in modo responsabile con il contesto di riferimento esterno, può scegliere, sia in fase costitutiva, che in caso di attività già avviata, di riconoscersi e assumersi un triplice ordine di responsabilità: legale, amministrativa, etico/sociale (quest'ultimo inteso nel senso più ampio come fin qui trattato ed ovviamente connaturato alle possibili²³¹ ricadute in dipendenza della specifica attività espletata). In tal caso, un significativo passo verso una responsabilizzazione etica può essere offerto dalla formulazione di un codice etico o di condotta sul quale strutturare e fondare l'impegno dell'organizzazione.
- 2) L'assunzione di un sistema di rendicontazione²³²: Una volta che l'organizzazione ha identificato la sua visione responsabile, il riscontro dei risultati connessi agli impegni dichiarati viene affidata ad un sistema di contabilizzazione. Oggetto d'esame saranno quei fatti che esprimono il grado di interazione con l'esterno, misurato su parametri di rilevazione di ovvio carattere sociale ed espressi anche in forma numerica tramite opportuni indicatori. Questo provvederà ad integrare l'informazione aziendale abitualmente espletata dal sistema di rilevazione dei fatti aziendali e contabili.
- 3) L'implementazione di piano di comunicazione: il p.c. ha una duplice funzione. Rappresenta lo strumento ideale per accrescere il consenso e la legittimazione da parte della collettività nei confronti dell'impresa. La sua formulazione in maniera sistematica permette la previsione di aspettative o giudizi sul mercato, che consentono la definizione di linee strategiche tese ad accrescere i livelli di fiducia e approvazione. La sua esplicitazione

²³¹ Il sostantivo "possibili" non è stato usato a caso. Hans Jonas (2002) considerando insufficiente soffermarsi sulle sole conseguenze "prevedibili" delle azioni umane, integra l'interpretazione del concetto di responsabilità offerto Max Weber (1919), secondo il quale la responsabilità è la disponibilità a rispondere delle conseguenze prevedibili delle proprie azioni. Per tale ragione H. Jonas insiste sulla necessità di doversi spingere fino a tenere in conto le possibili conseguenze del nostro agire. Cfr. MORIANI G., (2005), op. cit.

²³² Il concetto di *accountability* è legata al rendere conto dell'azione fatta o fatta fare e al rispondere per i risultati ottenuti; di contro il concetto *responsibility* è associato all'azione, ovvero al dover agire. AA.VV., *Responsabilità sociale*, in Sviluppo e organizzazione, N. 232, marzo/aprile, 2009

prevede la redazione del bilancio sociale o documenti di rendicontazione etica e sociale;

- 4) La revisione sociale da parte di un ente terzo indipendente: questo strumento conferisce l'effettiva credibilità richiesta alle aziende dalla comunità. Senza questa fase le imprese potrebbero incorrere nel rischio di una predisposizione di documenti autoreferenziali, o di omettere la mancanza di riscontri effettivi con il “credo” dichiarato. La fase di revisione descriverà dunque questo livello di corrispondenza e quello dello standard adottato.

L'impresa dunque, attraverso tali procedure, acquisisce una metodologia specifica per strutturare una strategia sociale non parallela, ma integrata in quella economico-finanziaria²³³.

A partire dall'analisi e dalla definizione di una carta dei valori dell'impresa, sarà possibile proporsi un “target” che può anche consistere in un sistema di obiettivi (socio-economico-finanziari), ed avviare in tal senso un'indagine nel contesto di riferimento esterno ed interno all'azienda. Successivamente si procede con la definizione di un programma attuativo che prevede il coordinamento di azioni sociali ed economiche supportate da opportuni piani di budget. Infine dall'esame degli strumenti contabili (bilancio d'esercizio) e dei documenti quali-quantitativi prodotti (bilancio o rendiconto sociale), si avvia la duplice attività di revisione interna all'azienda (internal audit) e esterna (social audit), per il riscontro dei dati e per l'avvio di un processo di feed-back²³⁴.

Nel capitolo secondo si è trattato della potenziale pericolosità del sistema degli incentivi sia nell'azienda, sia per ciò che concerne l'intervento regolatore, anche soprannazionale, reso auspicabile per via degli sviluppi del capitalismo attuale.

²³³ Cfr. AUCI B., (a cura di), “Il Social Audit: uno strumento di rendicontazione sociale”, pag. 274, in HINNA L., (2002), “Il Bilancio sociale”, op. cit.

Dopo che l'azienda ha definito se stessa, i valori che desidera esprimere, ovvero con quale identità intende operare sul mercato, diviene possibile procedere nel definire un “target” o un sistema di obiettivi (socio-economico-finanziari) e dunque avviare l'analisi di contesto. Si deve, in sostanza, avere cognizione di ciò che si cerca e parametri di raffronto per poterlo riconoscere.

²³⁴ Una precisazione terminologica si rende opportuna. Il social Audit come inteso in Italia, prevede solo la fase finale dell'intero procedimento ed indicata al numero quattro. Non così avviene, di contro, nel contesto anglosassone, che invece interpreta l'intero iter (qui suddiviso per punti) come un'unica fase del processo relazionale tra impresa e stakeholders. Infine una riflessione ulteriore è opportuna a riguardo. Cfr. HINNA L., (2002), op. cit.

Anche con riferimento alla fase di certificazione si rendono opportune valutazioni di pari portata, perché i relativi meccanismi possono rappresentare un elemento di “incognita o debolezza” rispetto ai propositi perseguiti con la RSI. Tanto nel mondo accademico, quanto in quello professionale, vi è la convinzione che non sia necessaria la funzione di certificazione da parte di un organismo terzo e indipendente che certifichi la “qualità morale” dell’azienda²³⁵. Si afferma in sostanza la necessità del principio di trasparenza, che solo il mercato libero può osservare, giudicare ed eventualmente premiare o sanzionare, senza la necessità di ulteriori regole che trasformino in business l’etica²³⁶. A riguardo si è parzialmente concordi: l’etica non “cresce” con le “certificazioni burocratiche” e la “casta dei certificatori” non ci assicura che gli stessi non richiedano un organo di controllo “dei controllori”; è pur vero, però, che se chi si oppone alle certificazioni propende per la trasparenza delle aziende, allora possono esserlo anche le Authority e i certificatori nel loro lavoro, come pure è ammissibile il contrario, considerato che per farlo sono pagati.

Ancora una volta, si evidenzia l’importanza che la variabile “fiducia” svolge nel contesti di interazione e di scambio sui mercati. Il problema è che i livelli attuali di sviluppo hanno creato una situazione contingente tale che la collusione e gli interessi, la commistioni tra affari e politica e la prevaricazione in nome del denaro sono fortemente radicate e diffuse.

Per tali ragioni non si può lasciare alla sola autoregolazione il mercato. Come sottolineato esistono margini di squilibrio troppo ampi tra le parti interessate per attendere che meccanismi autoregolati si affermino; inoltre le forme di sfruttamento sono sempre in evoluzione. Occorre muovere le aziende verso la sensibilizzazione e la diffusione dell’etica; occorre educare²³⁷ all’etica e non formare o pretendere di

²³⁵ Cfr. HINNA L. (2002), SACCONI L.(2005), SAPELLI G., (2007), opere citate.

²³⁶ Cfr. CANTONI G., (2002), Risparmiatemi il sacerdote dell’etica, in Panorama on line, 9 Maggio 2002 consultabile sul sito: <http://www.senato.it/notizie/RassUffStampa/020503/index.htm>

²³⁷ I percorsi di formazione etica nei contesti d’impresa risultano efficaci quando, per loro tramite, viene esplicitato il loro stesso obiettivo e l’azione viene finalizzata allo sviluppo di capacità di giudizio abituando alla previsione degli effetti aziendali della condotta individuale. L’approccio deve essere orientato alla partecipazione in grado di favorire il riconoscimento delle competenze e lo sviluppo delle capacità necessarie al fine di prendere decisioni in un’ottica socialmente e eticamente responsabile. La previsione del codice etico e la fase di dialogo tra gli stakeholders che la segue, possono costituire l’occasione stessa per dare avvio a sessioni formative periodiche rivolte alla comprensione degli strumenti di responsabilità dell’impresa che spiegano il collegamento tra principi

insegnarla: questo richiede tempo, equità e costanza. Certamente, come sostiene Cantoni (2002), anche la trasparenza svolge il suo compito, ma la diffusione (anche coartata) di queste prassi dovrebbe indurre ad acquisire atteggiamenti di reciprocità²³⁸ e la percezione di fiducia che consentono di confidare che si stia andando verso orizzonti migliori e che qualcuno vigili. In un sistema economico, introdurre una funzione di revisione non significa “non fidarsi”, ma rendere il sistema affidabile nelle sue componenti (processi, funzioni, strutture organizzative, etc.)²³⁹.

Nel seguito si procederà brevemente ad esaminare i principali strumenti che descrivono tali aspetti, scegliendo di soffermandoci con particolare attenzione sui codici etici. Gli stessi saranno oggetto di specifico approfondimento ed analisi nel quinto ed ultimo capitolo.

4.2 Il Bilancio sociale

Il bilancio sociale è un modello di rendicontazione che qualifica e quantifica le relazioni tra l'impresa e i gruppi rappresentativi dell'intera collettività.

È redatto allo scopo di delineare un quadro chiaro, trasparente, particolareggiato e verificabile degli aspetti legati all'interdipendenza dei fattori economici e sociali, che non emergono dai tradizionali sistemi di analisi svolti a partire dal bilancio d'esercizio²⁴⁰, ma si propone di trasferire all'esterno della compagine organizzativa anche la cultura d'impresa ed il suo progetto.

e valori con l'applicazione di una certa regola condivisa. Cfr. Aa.Vv, (2008), Modelli teorici e proposte operative per una formazione etica, Giuffrè.

²³⁸ Per gli studi della scuola di Zurigo e di Akerlof (1982), sulla capacità di affermazione dell'*homo reciprocans* e la rottura con il paradigma dell'*homo economicus*, cfr. CRIVELLI L., in BRUNI L., PELLIGRA V., (2002), op. cit.

²³⁹ Costituiscono elementi correttezza della verifica sociale, l'indipendenza, l'autonomia, l'oggettività e la competenza dei certificatori, oltre che la comparabilità e la possibilità di addivenire allo stesso giudizio nella soddisfazione dei requisiti. Questa funzione è ricoperta dalle Authority che si preoccupano di dettare le linee guida in materia. Questa fase, mal Cfr. HINNA L. (2002), op. cit.

²⁴⁰ Il bilancio sociale trova giustificazione nelle imperfezioni insite nel meccanismo di mercato per la presenza di economie e diseconomie esterne che l'impresa genera in relazione alla sua attività. Cfr. RUSCONI G., (2000), “Il bilancio sociale d'impresa, gli scopi e il contesto”, in Rivista della cooperazione, 1/2, 2000.

Si tratta di un documento rivolto a tutti coloro i quali possono nutrire interesse nei confronti dell'impresa: per tali ragioni si evidenzia la sua stretta attinenza con le caratteristiche che la RSI esige perché sia rendicontata. E' chiaramente un documento di natura volontaria ed ha un forte impatto in termini di immagine, perché esprime la situazione globale dell'impresa con valutazioni che spaziano fra tutti gli aspetti nei quali l'impresa può impattare, interni ed esterni: strategie sociali verso gli stakeholders; valutazione della ricchezza prodotta e distribuita in termini quantitativi; impegni assunti oltre le disposizioni legislative; impegni per la sensibilità a livello ambientale; condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti; rapporti con consumatori e clienti; aspetti di socialità (pari opportunità, rispetto dei diritti dell'uomo e dei minori, rispetto di orientamento religioso); comportamento con i pubblici poteri e nelle pratiche di affari; infine influssi socio-economico-culturali in genere²⁴¹.

La finalità per la quale è predisposto è senza dubbio attinente alla presentazione dell'azienda, quasi fosse il suo "biglietto da visita", dunque è certamente inerente l'aspetto delle relazioni pubbliche. Questo non è però l'unico aspetto: c'è molto di più. Il bilancio sociale consente un approfondimento di alcune voci del bilancio ordinario non altrimenti esplicate, sicché se correttamente formulato e gestito, alimenta la fiducia dei propri interlocutori aziendali e genera consenso. Diviene parte del sistema informativo aziendale con cadenza annuale e salvo eccezioni (Francia e Belgio), non è regolato da disposizioni di legge²⁴². Certamente rappresenta lo strumento idoneo a legittimare l'impresa sui molti fronti nei quali la sua azione può risultare incisiva; allo stesso modo ha l'opportunità di far cogliere segnali utili per anticipare e prevenire situazioni future, per intraprendere azioni correttive e per esprimere a consuntivo, nel raffronto risultati/impegni, la coerenza che l'impresa si propone, stabilendo le linee programmatiche future. Questo richiede però la selezione e la raccolta sistematica di indicatori di performance e un processo di analisi che si ripeta nel tempo.

Le evoluzioni del bilancio sociale stanno consentendo un perfezionamento continuo di questo strumento e delle metodologie atte a predisporlo, tanto da

²⁴¹ VERMIGLIO F., (2005), Il bilancio sociale, in Sacconi (2005), op. cit. pp. 655-665.

²⁴² In Italia, solo nel caso delle fondazioni bancarie vi è l'obbligo di presentare i risultati sociali raggiunti ex. D.lgs.153/1999. Cfr. HINNA L. (2002), op. cit..

concepirlo anche come veicolo ideale per implementare nella compagine organizzativa un sistema di governance più evoluto.

Esplicate le caratteristiche generali dell'impianto generale che fa capo al bilancio sociale, diviene opportuno sottolineare l'opportunità di usare questo documento con cautela: per le imprese che non sono impegnate nel sociale sorge una certa difficoltà nel padroneggiare questo strumento e può divenire occasione di contraddizione e cali di reputazione. Un'impresa è responsabile anzitutto se si fa carico degli effetti che produce, pertanto bilanci autoreferenziali e senza la dimostrazione concreta dell'impegno assunto, deprimono il presupposto contributivo e le ragioni della rendicontazione, dimostrando una sorta di impreparazione al suo utilizzo²⁴³.

Concludendo, la decisione dell'adozione di questo strumento rappresenta una soluzione interna che integra l'approccio strategico-gestionale e promuove un rinnovamento nelle condizioni organizzative esistenti a partire da una conoscenza profonda dell'identità aziendale, per la quale si rendono necessarie alcuni tratti caratterizzanti:

- ampiezza dei contenuti nella stesura del documento, con focalizzazione sugli aspetti di sistematicità;
- chiarezza attraverso una consequenzialità logica;
- contenuti attinenti agli scopi preposti;
- possibilità di comparazione²⁴⁴

A margine di quanto esaminato, per completezza, si deve sottolineare che il bilancio sociale viene talvolta strumentalizzato e finalizzato a far emergere elementi specifici che prescindono dalla visione d'insieme, per le quali si parla di bilancio sociale parziale. Fra questi possiamo osservare brevemente i seguenti due tipi di bilancio²⁴⁵:

- il bilancio ambientale: in Italia costituisce sempre un documento di informazione volontaria nel quale però sono descritte solo le relazioni e gli

²⁴³ BEDA A., BODO R., (2004), op. cit., pag 95 e succ.

²⁴⁴ Cfr. paragrafo 4.1.4.

²⁴⁵ I primi rendiconti ambientali sono stati elaborati in Canada nel 1984 con riferimento all'industria chimica. In Italia è stato adottato nel 1992. Cfr . VERMIGLIO F., Il bilancio sociale, in SACCONI L. (2005), op. cit.

interessi di carattere ambientale rispetto all'attività d'impresa. È considerato un bilancio sociale parziale, perché costituisce una sua componente, ma ne rispecchia l'importanza interna ed esterna. La volontarietà rende difficile la relativa codificazione in standard, per la quale si lavora alla definizione di guidelines; In Italia si occupa di questo la Fondazione ENI E. Mattei.

- il bilancio di sostenibilità: documento di carattere volontario che al pari del bilancio sociale affronta il concetto di sviluppo sostenibile nelle tre dimensioni economica, ambientale e sociale (*triple-bottom-line*), discostandosene però per la mancanza di un approccio valutativo sistemico²⁴⁶. La valutazione separata di ciascuna dimensione influisce anche sulla ricerca dei parametri che contribuiscono a qualificare l'attività di impresa, ma a parte questo resta sostanzialmente un bilancio sociale modificato nella sua impostazione. Nel caso di adesione alle linee guida fornite dal GRI, il documento deve contenere tutti gli indicatori da queste previsti, a contrariamente a quanto previsto nel caso di approccio sperimentale²⁴⁷.

Introduciamo a questo punto gli contributi per la RSI nell'impresa: fra le linee guida, i modelli e le procedure consolidate nella prassi alcune trattano congiuntamente di gestione sociale e rendicontazione (SA8000, AA1000, Q-RES), altre si esprimono in esclusivo riferimento alla rendicontazione (tra le più importanti: GRI, GBS e quelle dell'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale).

4.3 Standard di performance (Standard Accountability 8000)

L'adozione dello standard è particolarmente adatta per le imprese impegnate a garantire la propria integrità etica nell'intera catena dei fornitori/subappaltatori, specialmente in contesti locali nei quali è più probabile che non vengano rispettati i

²⁴⁶ Questo aspetto fa emergere una imprecisione non di poco conto nell'approccio adottato dal modello. Per capire le ragioni che stanno alla base della RSI e delle modalità secondo le quali la stessa si esplica, il presente lavoro è stato avviato proprio dalla condizione sistemica dell'istituto aziendale che, in quanto tale, non può essere privato di questa condizione caratterizzante nella valutazione degli impatti interni ed esterni che la stessa determina.

²⁴⁷ VERMIGLIO F., (2005), op. cit.

diritti umani e dei lavoratori, o legati a settori specifici quali grande distribuzione, giocattoli, tessile e abbigliamento, prodotti sportivi e, abbiamo osservato, anche hi-tech.

In generale, essa è conseguibile volontariamente in aziende di qualsiasi dimensione e settore produttivo, operanti in ogni area geografica; tuttavia, in questo momento, non può essere implementata nelle imprese del settore estrattivo e nelle attività lavorative svolte a casa, né è applicata in ambito ambientale²⁴⁸.

Sviluppato dal CEPAA²⁴⁹ e rilasciato alla fine del 1997, che nel 2000 ha assunto la denominazione SAI-Social Accountability Internazionale²⁵⁰ è stato aggiornato per la terza volta nel 2008 (SA8000:2008). Lo standard SA 8000 presenta nove requisiti speciali ai quali l'azienda si deve attenere, con l'obiettivo di essere sottoposta ad un processo di verifica e certificazione periodico volto ad assicurare la ripetibilità delle verifiche. SA8000 è uno strumento di certificazione verificabile sulla base degli standard propri delle singole attività, delle norme sul luogo di lavoro internazionali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e della Convenzione ONU sui diritti del fanciullo, oltre su quelle nazionali ed applica, qualora le stesse regolino uno stesso caso, quelle più favorevoli ai lavoratori²⁵¹.

²⁴⁸ <http://www.sa-intl.org/>

²⁴⁹ Council on Economic Priorities Accreditations Agency è un'associazione non profit con sede negli Stati Uniti.

²⁵⁰ Social Accountability International (SAI) è un'organizzazione non governativa, organizzazione multi-stakeholder, istituita per far progredire i diritti umani dei lavoratori e la salute delle imprese attraverso la promozione delle condizioni di lavoro dignitose, dei diritti del lavoro e la responsabilità sociale delle imprese. SAI ha sviluppato - SA8000 - una delle norme sociali più importanti al mondo, riconosciuta punto di riferimento tra i codici di volontariato, iniziative e norme. SAI è tra i leader di conformità sociale delle organizzazioni del mondo della formazione, e ha provveduto alla formazione di oltre 20.000 persone. Cfr. <http://www.sa-intl.org/>

²⁵¹ L'azienda deve osservare la legislazione vigente in materia e le altre normative applicabili, che hanno le loro basi nei seguenti regolamenti internazionali: ILO Convenzioni 29 e 105 (lavoro forzato); ILO Convenzioni 87 (libertà d'associazione); ILO Convenzione 98 (diritto alla contrattazione collettiva); ILO Convenzioni 100 e 111 (parità salariale per uomini e donne; discriminazione); ILO Convenzione 135 (rappresentative dei lavoratori); ILO Convenzione 138 e Raccomandazione 146 (età minima); ILO Convenzione 155 e Raccomandazione 164 (sicurezza e salute); ILO Convenzione 159 (riabilitazione professionale e occupazione /disabili); ILO Convenzione 177 (lavoro a domicilio); ILO Convenzione 182 (peggiori forme di lavoro minorile); UN Dichiarazione Universale dei Diritti Umani; UN Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino; UN Convenzione delle Nazioni Unite per eliminare tutte le forme di discriminazione contro le donne, SAI SA 8000:2008; SAI Documento Guida SA8000; cfr. <http://www.sa-intl.org/>

Le aree tematiche nelle quali lo standard è imperniato sono: lavoro minorile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro e remunerazione, infine, i sistemi di gestione.

Sono caratteristiche dello standard la pianificazione del riesame (di carattere interno) ad opera della direzione, la periodicità, la responsabilità, i metodi di esecuzione, l'analisi dei risultati rispetto agli obiettivi, l'adeguatezza delle risorse e dei mezzi, l'analisi e la definizione delle problematiche con le relative soluzioni, l'individuazione di nuovi obiettivi, la redazione del bilancio SA8000.

A queste fasi segue fase seguita comunque la certificazione di conformità al sistema SA8000 da parte di un ente certificatore esterno accreditato.

Questo strumento prevede inoltre la nomina di tre organi²⁵²:

- il rappresentante dello staff manageriale (per l'ambito salute e sicurezza)
- il rappresentante SA8000 dei lavoratori (rappresenta la categoria nei rapporti con la direzione)
- lo staff manageriale (per tutte le questioni relative lo standard) nominata in accordo con le associazioni sindacali se presenti.

Queste procedure sono sostanzialmente collegate alla fase di maggiore interesse, ovvero quella della comunicazione: nel caso sia interna, è finalizzata alla motivazione del personale; nel caso sia rivolta all'esterno è volta invece alla divulgazione della politica e delle azioni svolte per gli stakeholder esterni (clienti, fornitori, ONG, mass-media, enti pubblici, organizzazioni di certificazione) e può prevedere meccanismi di trasparenza quali la visita agli stabilimenti e la possibilità di intervistare i lavoratori.

Infine, con riguardo alla catena di produzione, non è richiesto l'obbligo di certificazione per fornitori, sub-fornitori, appaltatori e sub-appaltatori, ma è previsto che al termine del processo di selezione e qualificazione, il contratto stipulato formalizzi l'impegno di questi a conformarsi ai requisiti della norma.

In relazione a quanto esaminato si può ragionevolmente affermare che la SA8000 non può rappresentare la RSI nella pienezza e negli aspetti del significato da questa sottesi, perché:

Claudio Fundoni, *La responsabilità sociale d'Impresa: problematiche ed obiettivi manageriali*
Dottorato in diritto ed economia dei sistemi produttivi – Facoltà di economia – Università di Sassari

- vengono esclusi dal meccanismo di standardizzazione gli stakeholder esterni alla struttura aziendale che non ricadono nella sfera specifica della sua attività o catena produttiva e di cui occorre comunque tenere conto;
- non è applicata in tutti i settori.

SA 8000 rappresenta in sostanza lo standard etico per eccellenza e solo nel 2007 su 1.373 attestazioni rilasciate nel mondo, sono state 625 quelle ottenute nel nostro Paese²⁵³.

4.4 AccountAbility 1000 (AA1000)

AccountAbility 1000 è uno standard di processo sviluppato dall'ISEA²⁵⁴ ed per migliorare le performance complessive delle organizzazioni mediante l'aumento della qualità nell'accounting, nell'auditing e nel reporting sociale ed etico. E' un modello utile per implementare un sistema di gestione della responsabilità etico-sociale attraverso il miglioramento continuo e un approccio progressivo che consente la sua costruzione nel tempo.

Pur non essendo uno standard certificabile²⁵⁵ può essere utilizzato insieme ad altri modelli di RSI per consolidarli, o come autonomo strumento per la gestione del bilancio e per evidenziare le performance sociali ed etiche dell'impresa. AA 1000 è infatti allineato con lo standard SA 8000 (Social Accountability), l'ISO 14001 (International Standard Organization's) e il GRI (Sustainability Reporting Guidelines) sulla base del quale è stato espressamente studiato²⁵⁶.

²⁵² Cfr. GRECO P., (2007), op. cit. pp. 198-199.

²⁵³ Dati: Il Sole 24 ore lunedì 11 Agosto 2008 N. 221, p. 15

²⁵⁴ (Institute of Social and Ethical Accountability).

²⁵⁵ Non costituisce infatti una serie di requisiti minimi, soddisfatti i quali l'impresa consegue una certificazione etica sociale, ma è considerato uno standard adottabile da ogni impresa per implementare un sistema di gestione della responsabilità etico sociale o per essere utilizzato come base di raffronto sulla qualità del proprio metodo di rendicontazione e comunicazione sociale. Per tale via sono resi possibili:

- la misura degli indicatori chiave di performance sociale
- il miglioramento qualitativo dei rapporti con gli stakeholder
- un miglioramento delle condizioni che influiscono sugli aspetti fiduciari del rapporto con gli stakeholder.

Cfr. www.bilanciosociale.it

²⁵⁶ BEDA A., BODO R., (2004); HINNA L., (2002), opere citate.

La struttura dello standard si sviluppa secondo: principi e fasi necessari per realizzare un sistema contabile e di rendicontazione per la RSI; linee guida; requisiti ritenuti necessari per assumere le qualifiche professionali. Con riferimento alle fasi lo standard distingue tra²⁵⁷:

- *planning*: pianificazione dell'organizzazione su valori, obiettivi etico/sociali, definizione stakeholder;
- *accounting*: raccolta ed analisi delle informazioni sulla base indicatori e degli obiettivi per sviluppare un piano di miglioramento;
- *auditing e reporting*: (verifica e comunicazione) valutazione ad opera di un organismo esterno ed autonomo che dà garanzie rispetto alla veridicità del report, sottoposta agli stakeholder;
- *embedding*: integrazione nei sistemi per migliorare il processo;
- *stakeholder engagement*: coinvolgimento degli stakeholder (elemento cardine del procedimento per assicurare la trasparenza).

AccounAbility 1000 è uno strumento per incoraggiare l'innovazione su dei principi chiave di qualità, fornendo garanzie agli stakeholder proprio in merito alla qualità dello standard di processo esaminato nelle organizzazioni di riferimento. Non fornisce, di contro, una struttura per la risoluzione dei conflitti tra imprese e gruppi di interesse collegati, ma dà un processo con cui costruire un rapporto comune ed una fiducia reciproca.

Un aspetto di rilievo, anche in relazione alle valutazioni sopra effettuate sulla necessità di fiducia nell'organo controllore è la necessità di particolari caratteristiche che gli enti verificatori devono dimostrare di possedere per svolgere l'attività di auditing interno ed esterno. Tra questi ultimi sono indicati nelle *guide-lines* i principi base della condotta dell'auditer, la competenza (dei revisori in quanto individui, sia in quanto organizzazioni) l'indipendenza e le fasi del processo di audit.

4.5 Progetto Q-RES

²⁵⁷ Cfr.: HINNA L., (2002), op. cit., MORIANI G., (2005), op.cit.; www.ilbilanciosociale.it

Il progetto Q-RES è un modello studiato in Italia nel 1999 per opera del Centro Etico dell'Università Carlo Cattaneo, che colloca il bilancio sociale nel percorso di responsabilità sociale delle imprese con lo scopo di definire uno standard di qualità della responsabilità etico sociale d'impresa.

Nel 2001 sono seguite le linee guida del progetto che definiscono gli strumenti di questo percorso per l'impresa alla cui base si pone il contratto sociale equo ed efficiente tra impresa e stakeholder per trovare un punto di equilibrio tra le parti coinvolte. Il mezzo per raggiungere gli obiettivi etico-sociali è individuato nella definizione di linee e strategie operative coerenti con gli impegni dichiarati in modo da rendere verificabile il comportamento. Gli strumenti per implementare tale strategia sono i seguenti:

- la visione etica: criterio etico di bilanciamento fra gli interessi;
- codice etico: principi e norme di comportamento;
- formazione etica: l'insieme delle attività di sviluppo e sostenimento alla condivisione dell'etica in azienda;
- i sistemi organizzativi di attuazione e controllo: rappresentano le strutture operative di sostegno, miglioramento e controllo della performance etica, alle attività di verifica della conformità dei comportamenti per tutto ciò che attiene l'attuazione della responsabilità etico-sociale;
- La rendicontazione etico-sociale: predisposizione del bilancio sociale quale documento di sintesi di un'attività più ampia che si pone a monte della sua redazione e che prevede, fra le altre, le attività di predisposizione di un sistema di raccolta, misurazione, organizzazione dati; valutazione dei dati per la coerenza con gli obiettivi; dialogo con gli stakeholders per conoscerne il livello di soddisfazione e aspettativa;
- Verifica esterna: controllo da parte di un ente terzo ed autonomo sulla conformità degli strumenti di responsabilità adottati in riferimento ai criteri di eccellenza stabiliti dal modello Q-RES.

4.6 Standard di reporting

4.6.1 G.R.I. (Global Reporting Initiative)

Il Global Reporting Initiative (GRI) è sorto nel 1997 per iniziativa del CERES²⁵⁸ in collaborazione con l'UNEP²⁵⁹, con lo scopo di sviluppare le linee guida di armonizzazione per le diverse modalità di rendicontazione sulle performance delle imprese, secondo il triplice approccio “*triple-bottom-line*”. Il fine ultimo è stato quello di sviluppare linee comuni che rendessero i report confrontabili e verificabili al pari dei rendiconti economici e finanziari²⁶⁰, favorendo all'uopo il dialogo fra gli stakeholder.

Il GRI si orienta per la redazione di un unico documento, che in modo esauriente esprima il quadro complessivo dell'azienda. Nel Novembre del 2004 ha presentato a Maastricht la guida per agevolare le PMI nella relazione del Sustainability Report ridefinendo i contenuti dello stesso in cinque sezioni:

- visione strategica: descrizione delle strategie delle organizzazioni in tema di sostenibilità con una dichiarazione dell'alta direzione;
- profilo: descrizione dell'organizzazione (struttura, produzione elenco degli stakeholder) e finalità rendiconto;
- governance e management system: politiche di direzione (missione, valori, stakeholder engagement);
- indice del rendiconto: collocazione delle informazioni per sezione;
- indicatori di performance: si tratta di indicatori quali/quantitativi diretti e indiretti secondo l'approccio triple-bottom.line.

La GRI si orienta verso un sistema un unico documento di bilancio, che raccoglie i risultati complessivi (economico-finanziari, ambientali e sociali) conseguiti nel corso dell'esercizio dall'impresa. Al pari degli altri indicatori punta su requisiti e caratteristiche precedentemente riscontrate, come ad esempio: trasparenza, inclusività, verificabilità, completezza, rilevanza, sostenibilità, accuratezza, chiarezza, neutralità e tempestività. Nel 2006 è uscita la terza edizione e il 13 marzo

²⁵⁸ Coalition for Environmental Responsible Economies.

²⁵⁹ Unite Environment Programme.

2007 l'Associazione Bancaria Italiana - ABI ha organizzato, in partnership con il GRI, il lancio delle G3, terza versione delle linee guida GRI, tradotte anche in italiano e destinate a diventare il punto di riferimento per l'evoluzione della rendicontazione sociale.

Nell'agosto del 2010, a New York, GRI e A4S²⁶¹ hanno annunciato l'obiettivo congiunto di creare un quadro di riferimento globalmente accettato per la contabilità e per la sostenibilità che riunisca gli aspetti finanziari, ambientali, sociali, di governance e le informazioni complessivamente sintetizzabili nei report in una forma chiara, concisa, coerente e comparabile. Nello specifico il principio di contabilità per la sostenibilità di progetto (A4S) e il GRI hanno annunciato la formazione della Integrated Reporting Committee (IIRC) che riunisce una sezione trasversale di rappresentazioni societarie, contabili, regolamentari, ONG, e dei settori di normazione. L'intenzione è facilitare lo sviluppo di informazioni più complete e comprensibili circa le prestazioni totali di un'organizzazione, in senso prospettico e retrospettivo, per soddisfare le esigenze emergenti di sostenibilità del modello economico globale²⁶².

4.6.2 G.B.S. (Gruppo Bilancio Sociale)

Nel 1998 è stato istituito in Italia un gruppo di studio per la statuizione dei principi del bilancio sociale, da cui l'acronimo, che ha stabilito le parti che devono costituire il bilancio sociale e per le quali, con un minimo di adattamento, si può predisporre il documento di sostenibilità per qualunque azienda. Il suo principio ispiratore è che chi governa l'aziende deve armonizzare, rendendole compatibili, le parti, ovvero gli interessi, che convergono in azienda per offrire a tutti il livello desiderato di soddisfazione.

Il GBS formalizza il processo di formazione del bilancio, la struttura del documento e il contenuto minimo che deve presentare, lasciando libera l'impresa di

²⁶⁰ HINNA L., (2002), op. cit.

²⁶¹ Accounting For Sustainability è il progetto sostenuto da Sua Altezza Reale il principe del Galles fondato nel 2004.

procedere nella redazione seppure all'interno di questa cornice di riferimento. Tre sono le sezioni obbligatorie: identità aziendale, produzione e distribuzione del valore aggiunto (pone in evidenza come questo risultato del bilancio civilistico si traduca in maggior valore per una categoria di stakeholders), relazione sociale (indica gli effetti che la gestione sociale produce sui singoli stakeholder in relazione agli impegni e postula l'intervento degli stessi esprimendosi nella redazione del bilancio²⁶³).

4.7 Sistemi di gestione (Management System)

I sistemi di gestione sono stati inizialmente studiati ed introdotti dagli enti di standardizzazione internazionale (ISO) nei campi della qualità e dell'ambiente nella seconda metà del secolo scorso. Nel corso del tempo la loro evoluzione ha previsto l'integrazione di norme non esclusivamente orientate alla qualità del prodotto/servizio offerto, ma anche alla soddisfazione di altre categorie di soggetti (stakeholder). La loro funzione principale può essere individuata nell'individuazione e valutazione degli impatti sociali e ambientali, nell'analisi delle modalità di gestione, nel fine di complessivo miglioramento delle prestazioni operative e nella prevenzione dei relativi rischi.

Questi standard prevedono iter certificativi ad opera di organismi accreditati, ma postulano un carattere ed un approccio volontario attraverso il quale si sceglie di adeguarsi sulla base degli standard necessari per la certificazione desiderata. Tali standard prevedono il rilascio di una attestazione con la quale si garantisce che lo stesso sia rispettato (relativamente ad un prodotto o ad una organizzazione, ovvero il sistema per la messa a punto del prodotto/servizio) e sono conseguiti in seguito ad un

²⁶² crf. <http://press.ifac.org/news/2010/08/a4s-and-gri-announces-formation-of-the-iirc>

²⁶³ Il modello non fornisce specifiche su questi aspetti ma richiede che vengano espone nel bilancio sociale le soluzioni adottate per la formulazione di eventuali campioni di portatori di interessi resi partecipi, il procedimento seguito per la formulazione dei loro giudizi e come si è tenuto conto delle informazioni in tal modo ottenute, consentendo anche a terzi estranei di intervenire per verificare, a bilancio ultimato, la veridicità dell'informazione riportata. Cfr. SACCONI L., (2005), op. cit.

procedimento che prevede un “ciclo di pianificazione” (plan-do-check-act)²⁶⁴. Gli adempimenti messi in atto dall’impresa per la ridefinizione del sistema di gestione definiscono la posizione assunta dall’impresa ed il suo impegno sul mercato e nella comunità: non si esclude che nelle relazioni commerciali ciò può influire positivamente, almeno in termini di immagine, specie se questa pratica di responsabilizzazione viene reiterata su livelli più alti e portata avanti su altri fronti. I principali standard riconosciuti a livello internazionale sono:

- per la qualità: la famiglia delle ISO 9000, riviste e migliorate attraverso la Vision 2000 che prevede una sezione apposita per gli impatti sociali;
- per l’ambiente: la famiglia delle ISO 14000 e lo standard Eco-management and Audit scheme (EMAS);
- per la sicurezza delle informazioni: [ISO 27001:2005](#), Standard internazionale contro la violazione dei dati definito al fine di assicurarne l'integrità, la riservatezza e la disponibilità;
- per l’orientamento sulla responsabilità sociale: ISO 26000²⁶⁵ :2005 questo standard è opera del gruppo di lavoro ISO Gruppo sulla responsabilità sociale (ISO / WG SR), la cui adesione è stata la più grande e di più ampio respiro in termini di rappresentanza delle parti interessate per sviluppare un ISO standard. Sei principali gruppi d'interesse sono stati impegnati: industria, governo, lavoro, consumatori, le organizzazioni non governative, e di servizio, supporto, ricerca e altri, nonché un equilibrio geografico e di genere dei partecipanti.
- per la sicurezza e la salubrità dell’ambiente di lavoro: lo standard OHAS 18000 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) ed identifica uno

²⁶⁴ BEDA A., BODO R., (2004), op. cit.

²⁶⁵ Il primo novembre 2010 vede il lancio di uno dei più attesi ISO International Standards degli ultimi anni, ISO 26000:2010, di orientamento sulla responsabilità sociale, che fornisce consigli a le organizzazioni imprenditoriali del settore pubblico in materia di responsabilità sociale (SR). Il segretario generale ISO, Rob Steele, commenta: “La pubblicazione della ISO 26000 è molto atteso da parte delle organizzazioni in tutto il mondo, siano essi imprese private o del settore pubblico”, proseguendo ...Operare in un'ottica socialmente responsabile non è più un'opzione. Sta diventando un requisito di società in tutto il mondo. Ciò che rende eccezionale ISO 26000 tra le tante iniziative già esistenti di responsabilità sociale è che si distilla un consenso internazionale su ciò che veramente la responsabilità sociale significa e quali materie fondamentali devono essere affrontati per la sua attuazione. Inoltre, essa si basa su input dei soggetti interessati, compresi i paesi in via di sviluppo, le imprese, governo, consumatori, lavoro, organizzazioni non governative e gli altri ". Fonte: www.iso.org/

standard internazionale che fissa i requisiti che deve avere un [sistema di gestione](#) a tutela della [Sicurezza](#) e della [Salute](#) dei [Lavoratori](#). Il 1° luglio 2007 è stata pubblicata da [BSI](#) la BS OHSAS 18001:2007. Il documento si definisce come norma e non più come specifica ed è rivisto e organizzato sulla linea della [ISO 14000](#). L'attenzione si sposta sulla gestione e riduzione progressiva dei rischi quindi sulla [salute](#) piuttosto che sulla [sicurezza](#). Il sistema di gestione regolato dalla norma OHSAS è spesso costruito integrandolo con il sistema di gestione ambientale, ispirato alla [Norma 14001](#): la [Sicurezza](#) e l'[Ambiente](#) sono infatti strettamente collegati tra loro.

Gli standard esistenti non soddisfano nel senso propriamente inteso dalla CSR i requisiti necessari ad un efficace ed efficiente sistema di gestione etico sociale. In attesa degli sviluppi accennati con riferimento alla certificazione ISO26000:2010, si può affermare che il miglioramento delle performance d'impresa può derivare dal perfezionamento dei modelli di gestione strategica cui si ricollegano i sistemi di gestione. Gli strumenti che danno al modello di gestione la possibilità di esplicitarsi sono derivati dalla gestione strategica e sono:

- la visione etica: si fa interprete in modo sistemico della missione e dei valori dell'organizzazione;
- il codice etico: enuncia l'insieme dei diritti, di doveri e delle responsabilità verso gli stakeholder;
- la formazione etica: attiene all'impianto formativo e innovativo per la comprensione, la divulgazione e l'implementazione degli strumenti di responsabilità;
- sistemi organizzativi di attuazione e controllo: si propongono di allineare i programmi gli obiettivi con i valori proclamati;
- rendicontazione: richiedere che le impresa e stakeholder si relazionino per la creazione del documento di comunicazione;
- verifica esterna: coinvolgimento delle Authority per accertare la conformità.

Per rendere compatibili i diversi interessi con la soddisfazione di un interesse collettivo, Sacconi (2005)²⁶⁶ suggerisce l'adozione del sistema di gestione così come

²⁶⁶ L'integrazione degli aspetti di moralità con la visione economica dell'organizzazione rappresenta, per Sacconi, il fulcro dell'idea di contratto sociale ed il collante tra gli interessi dei

sopra riportato collocandolo nell'ambito di un contratto sociale implicito tra gli stakeholder, dal quale derivano doveri di natura fiduciaria reciproci tra l'impresa e gli questi ultimi.

4.8 Il codice etico

I codici di condotta si possono distinguere in relazione a diversi aspetti quali oggetto del codice, finalità, carattere individuale o collettivo, ma pare anzitutto opportuno distinguerli in relazione alle *fonti*, ovvero relativamente alla derivazione dalla quale provengono. Questo consente di classificarli come segue²⁶⁷:

- codici di condotta di origine statale: sono i codici di condotta redatti dalle autorità nazionali;
- codici di condotta intergovernativi: sono i codici elaborati in seno alle organizzazioni intergovernative;
- codici di condotta a-statale: codici di comportamento elaborati sia dalle ONG a vocazione economico trans-nazionale, che dalle singole imprese.

Tralasciando le prime due categorie, ai fini dello studio verranno presi in considerazione i codici di condotta di fonte a-statale, che hanno raggiunto il livello di sviluppo quali-quantitativo più elevato fra gli operatori e che, come esaminato, rappresentano tanto gli artefici, quanto gli stessi destinatari.

Nei codici di condotta riuniscono in un unico genus le apparenti species “codice di condotta”, “credo aziendale”, “codice etico”, “linee guida”²⁶⁸, “principi d'azione” e per tali ragioni, nel seguito, si parlerà indifferentemente di codici etici.

diversi soggetti che ruotano attorno all'impresa da un lato e gli investimenti specifici che costoro effettuano in essa, dall'altro. Per spiegare le ragioni alla base della teoria contrattualistica che indurrebbero i partecipanti al contratto a non defezionare, rimandiamo al paragrafo sui codici etici (cfr. § 4.7). Cfr. Sacconi L., (1997), *Economia, etica e organizzazione*, Laterza, Bari, in Sacconi L. (2005), op. cit.

²⁶⁷ Cfr. MARRELLA F., *Regolazione internazionale e responsabilità delle imprese multinazionali*, in PERULLI A. (a cura di), (2007), *L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility*, Halley, Matelica, pp. 48-52.

²⁶⁸ In realtà all'interno del genus dei codici di condotta, si effettua una macro distinzione a sua volta suscettibile di ulteriori suddivisioni, tra le linee guida (anche denominate codici modello) e codici di condotta delle imprese. Inoltre codice etico e credo aziendale sono strumenti chiamati ad

L'adozione di un codice può avvenire sia in contesti individuali che in ambiti più estesi (codici di condotta collettivi), ad esempio per esigenze di adesione e associazione in un settore specifico. In quest'ultimo caso l'impresa si trova nella condizione di conformarsi ad una situazione preesistente perché le sia consentito l'ingresso²⁶⁹, oppure la stessa può farsene promotrice; nel primo caso si può affermare che l'impresa ponga un vincolo alla propria azione.

La scelta di autodeterminazione, comunque, non necessariamente deve rappresentare una autolimitazione: per tale via l'impresa sceglie, piuttosto, di definire specifici aspetti che la sua attività specifica pone in essere.

4.8.1 Il codice etico nella teoria dell'impresa neoistituzionalista (cenni)

Affrontiamo ora, a livello teorico, lo strumento di specifico interesse ai fini del presente studio, in quanto idoneo ad offrire elementi di spunto e analisi su principi e modalità gestionali-strategico-formative necessarie al management per concretizzare l'affermazione della RSI e per tradurla nei contesti di impresa (attraverso i sistemi di gestione e gli altri strumenti fino a questo momento esaminati).

Il codice etico diviene, in altri termini, la sintesi di quel momento interlocutorio del management che è stato affrontato esaminando le relazioni tra etica e economia e che ha consentito di individuare oltre le ragioni di mercato, che mostrano aspetti sia pure razionali, ma diversi, delle problematiche di gestione, quegli aspetti della condotta percepiti a livello soggettivo e propri degli individui in cui l'etica ha solide fondamenta²⁷⁰.

Per spiegare la teoria dell'impresa ed il significato a questa attribuito, i sostenitori della corrente neoistituzionalista percorrono un iter che approda ad un

assolvere funzioni diverse: i primi, una funzione preventiva e di controllo interno; il "credo" ha invece una funzione di esplicitazione dei valori aziendali.

Cfr. GRECO P. (2007), op. cit.; MARRELLA F., in PERULLI A., (2007), op. cit..

²⁶⁹ La prevalente natura contrattuale di questo genere di codici esula dagli scopi della presente analisi e pertanto non saranno affrontati.

²⁷⁰ Negli aspetti di carattere dottrinale che ci si appresta ad esaminare, per quanto brevemente, si rinviene un procedimento logico che intende fornire una risposta al perché il fenomeno dell'etica si

approccio razionale dell'etica nell'impresa: spiegano cioè come la moralità e l'equità che ne deriva nei contesti di interazione, siano l'unica soluzione per dirimere situazioni di conflitto cui la contrattazione può dare origine.

Attraverso la riconsiderazione dell'impresa nell'ambito di questa teoria, si tenta di pervenire alle ragioni e alla comprensione dei codici etici²⁷¹.

Tale teoria spiega che l'efficienza dell'impresa in quanto istituzione sociale si basa *sulle virtù del sistema di governo unificato delle transazioni*²⁷², cioè sulle virtù poste alla base dell'istituzione di relazioni di autorità, a loro volta generate dalla struttura di proprietà e controllo dell'impresa. Non solo, l'impresa è istituzione sociale efficiente perché conseguenza di una relazione di autorità fondata sulla fiducia e sul consenso di coloro che vanno soggetti all'autorità: tali sentimenti sono generati non dalla struttura dell'impresa, ma dalla cultura dell'impresa rinvenibile, in ultima analisi, nei codici di condotta.

L'impresa nasce dunque come forma di governo volta a risolvere le imperfezioni contrattuali che regolano le relazioni di scambio di risorse tra i soggetti, dovute (anche per l'entità dei costi) all'incapacità di una razionale previsione sugli accadimenti futuri. Per utilizzare le risorse al meglio, i soggetti effettuano degli investimenti specifici, cioè investimenti che sono funzione di un ipotetico valore (assunto in maniera previsionale) nell'ambito di una specifica relazione contrattuale. Per ottenere questo valore i soggetti sono disposti a sopportare dei costi, posto che l'eventuale surplus dipende dalla realizzazione di transazioni con specifici interlocutori (stakeholders). Questa teoria pone l'accento sulla centralità delle strutture di controllo e governo nelle transazioni, sull'autorità e sulla possibilità che sussistano condizioni di prendere decisioni non contrattabili²⁷³.

La valutazione della struttura di impresa in termini di allocazione dei diritti decisionali (dunque dell'autorità), dovrebbe permettere di riconciliare a questo punto gli interessi personali in conflitto attraverso la logica del mutuo vantaggio.

sviluppi in modo così diffuso e le ragioni per le quali le forme istituzionali e di governo delle imprese giustificano la comparsa dei codici etici.

²⁷¹ Cfr. Williamson, 1975 e 1986; Grossman e Hart 1986; Hart e Moore, 1990; Hart, 1995 e Hansmann 1988 e 1996; in SACCONI L., (2005), op. cit., pp. 100-103.

²⁷² Cfr. SACCONI L., (1997), op. cit.

²⁷³ cfr. SACCONI L., (2005), op. cit., p. 101.

Secondo la spiegazione dottrinale fornita da Sacconi, i codici etici rinvergono la loro ragion d'essere nell'ambito della teoria del contratto sociale dell'impresa, che si inserisce nella teoria dell'impresa e viene sviluppata attorno all'analisi di due problematiche fondamentali.

La prima: la definizione delle condizioni ex ante che definiscono l'ingresso delle parti interessate in un contesto cooperativo, cioè di individui che devono decidere se entrare in società e si pongono, da un punto di vista ipotetico e imparziale, il problema di quale sia l'accordo ritenuto accettabile da parte di tutti coloro i quali cooperano attraverso l'impresa²⁷⁴. In sintesi sono posti in discussione i termini del contratto sociale ipotetico, affinché siano valutati come comunemente accettabili.

La seconda: la generazione di incentivi appropriati all'osservanza del contratto sociale nell'ipotesi ex post, cioè nella situazione ipotetica successiva all'accettazione della condizione ex ante e nella quale si presentano situazioni a fronte delle quali i vari agenti possono decidere se rispettare o meno il contratto sociale, dovendo rispondere ai loro incentivi auto interessati²⁷⁵.

Ipotizzando di risolvere tali problematiche il contratto sociale diventa un insieme di principi morali, codificati in norme sociali e convenzionali che non richiedono il ricorso ai meccanismi coercitivi previsti dalla legge. Come esaminato in precedenza, nei contesti di impresa, però, insorgono negli ambiti gerarchici due problematiche intimamente collegate tra loro: l'esistenza di incertezza (definita *radicale* da Sacconi (1967) e associata alla possibilità di eventi imprevedibili nel loro manifestarsi) e il rischio di un abuso di autorità da parte di coloro che sono investiti di un potere gestorio e di governo.

Questi due elementi, oltre a destabilizzare la compagine organizzativa, rivestono anche un ruolo di deterrente alla reciprocità nelle transazioni e inducono

²⁷⁴ Questo comporta che saranno ritenuti ammissibili in senso morale solo i comportamenti assunti in una ipotetica situazione di contrattazione tra individui razionali che negoziano a partire da una condizione in cui nessuno di essi è a priori avvantaggiato. Il contrattualismo derivato dalla Teoria della giustizia di Rawls (1971), aiuta ad individuare la condizione di equilibrio accettabile da qualunque stakeholder affinché si apra alla contrattazione e cooperazione: tale equilibrio sarebbe l'esito di un'intesa fondata sull'uguaglianza morale dei partecipanti che appunto determinerebbe sviluppi relazionali in termini di equità e collegherebbe la giustizia al consumo senza rinunciare al calcolo razionale. Cfr ZAMAGNI S., (2004), op. cit.

²⁷⁵ SACCONI L., (1997), op. cit.

all'opportunismo nelle relazioni organizzative di tipo gerarchico, poiché l'aspettativa dell'abuso di autorità induce a non osservare tali relazioni²⁷⁶. Queste condizioni rafforzano maggiormente le ragioni di Sacconi sulla necessità e sull'esigenza di un contratto sociale che presenti un fondamento di equità, efficienza ed imparzialità nella sua definizione: è in questo frangente che l'autore introduce la teoria e la funzione del codice etico, quale strumento atto a risolvere i possibili conflitti che sorgono per la mancata osservazione delle norme, dei contratti e di conseguenza della stessa moralità nelle transazioni²⁷⁷.

La ragione per la quale Sacconi auspica che le condizioni fissate nel contratto ipotetico sociale verranno rispettate, o meglio, che i comportamenti defettivi verranno limitati, è fondata sulla forza attribuita all'etica per la sua possibilità di incidere sui comportamenti discrezionali. Il codice etico, in questo frangente, rappresenterebbe la sintesi esplicita e formalizzata del contratto sociale: il suo contenuto è l'insieme di quei principi che verrebbero riconosciuti accettabili nella condizione ex ante fra tutti gli stakeholders.

In particolare il codice etico si struttura come elemento di completamento delle imperfezioni presenti nei contratti, in quanto gli effetti reputazionali che ne derivano, indurrebbero gli agenti titolari del potere decisionale o dell'autorità delegata, a stimolare nei contesti di interazione l'assunzione di comportamenti che proteggano la propria sfera reputazionale, indispensabile nei rapporti con gli stakeholders e dunque per l'impresa.

La reputazione non è però in grado di auto sostenersi da sola e di garantire che nel concreto i comportamenti attuati restino fedeli alle disposizioni dei codici.

Il contrattualismo infatti prevede alla base un accordo imparziale, ovvero una condizione imprescindibile di irrazionalità nelle caratteristiche dei partecipanti alla cooperazione che determina l'incertezza sulla razionalità dei partecipanti al contesto cooperativo²⁷⁸.

²⁷⁶ SACCONI L., (1997), op. cit.

²⁷⁷ cfr. MORIANI G., (2005), op. cit.; SACCONI L., (1997), op. cit.; SACCONI L., (2005), op. cit.

²⁷⁸ ...*La possibilità della cooperazione procede assieme al grado di incertezza sulla razionalità dei giocatori; sarebbe invece più naturale ipotizzare che vada assieme con un maggior livello di razionalità degli agenti piuttosto che il contrario. (...) I giocatori sono tutti razionali ma si deve ipotizzare che tali non siano perché la cooperazione è in relazione inversa con il grado di*

Il codice etico in questo frangente viene spiegato da Sacconi come un vincolo autoimposto alla razionalità dell'impresa.

Un codice etico è la sola soluzione razionale, individuale e collettiva, di far fronte ai limiti della capacità di prevedere gli accadimenti futuri, stabilendo impegni contingenti, non su una completa descrizione degli stati possibili, ma data una vaga conoscenza degli stati che potranno occorrere in futuro²⁷⁹. Questo comportamento dovrebbe ingenerare aspettative reciproche; allo stesso tempo proprio questo elemento di irrazionalità fa sì che si creino, però, le condizioni perché, se esiste la possibilità di trasgredire al codice senza intaccare la propria reputazione, allora ciò accadrà sicuramente²⁸⁰.

Come detto la premessa su cui si basano i codici è, infatti, un vincolo alla razionalità degli agenti sull'operato degli altri partecipanti al contesto di cooperazione.

L'unica soluzione prospettata, allora, è che un codice etico deve rinvenire anzitutto una spiegazione endogena in termini di auto imposizione²⁸¹ sincera e reale e ciò dipende anzitutto dalla integrità morale delle persone che lo formulano. Sulla base di tale premessa il codice etico verrà tendenzialmente rispettato, perché chi intratterrà rapporti con l'impresa percepirà l'equità nelle sue prestazioni, o perché, al pari dell'equità si riconoscerà in altri valori ivi espressi che incentiveranno una condizione morale di reciprocità.

informazione sui "tipi" (tipologia) dei giocatori. Se esiste un rischio di abuso di autorità (...) appare evidente che se i tipi sono caratterizzati secondo la dicotomia "razionali" e "irrazionali", allora la nozione di razionalità diventa paradossale: più i giocatori sanno di interagire con controparti razionali e peggiore sarà la loro aspettativa sull'esito del gioco. Più la società è popolata da individui razionali e peggio essi si devono aspettare di poter stare. Questo fa dedurre a Sacconi che la razionalità sia una variabile che viene stabilita in secondo momento, cioè in relazione a quale reputazione sia razionale sostenere rispetto ai "tipi" comportamentali dei giocatori. Un giocatore riflette in modo strategico sugli altri schemi comportamentali o in merito ad un'interazione specifica.

Cfr. SACCONI L., (1997), op. cit. pp 75-77.

²⁷⁹ Il codice etico aiuta a risolvere con una soluzione razionale pratica un problema di razionalità limitata, in presenza di limitate capacità cognitive. ... "Quando non sappiamo come calcolare la strategia ottima in termini di utilità attesa, data la nostra consapevolezza dell'incompletezza dell'insieme degli eventi possibili, allora un comportamento razionale è stabilire delle regole o norme generali di comportamento che ci impegnano ad agire secondo certi standard in futuro". Cfr. SACCONI L., (1997), op. cit..

²⁸⁰ ZAMAGNI S., (2004), op. cit. in MORIANI F., (2005), op. cit.

²⁸¹ In questa soluzione compaiono sia l'insorgenza di regole in modo spontaneo di Hayek, (1986), citato in SACCONI L., (1997), op. cit., sia l'insorgenza dell'etica come virtù suggerita da Adam Smith e citata in ZAMAGNI S., (2004), op. cit.

Per Sacconi, di contro, “...occorre che esista una regola sufficientemente rigida e comunicata a priori, in riferimento alla quale si possa accertare se le parti si sono attenute oppure no. La verifica della conformità al comportamento alle regole è l’informazione in base alla quale può innescarsi il meccanismo della reputazione...”²⁸². Questo insieme di norme definite e comunicate a priori è la cultura d’impresa: il codice etico in questo frangente è lo strumento idoneo a tradurla ed induce alla cooperazione ponendo le parti al riparo dall’opportunismo²⁸³.

Stabilendo a priori come le contingenze future saranno gestite dall’impresa, le parti coinvolte dalla contrattazione avranno l’opportunità e il mezzo per valutare la predisposizione aziendale a trattarle o meno in modo opportunistico qualora si manifestino. L’esperienza, infine, come ripetizione e costanza nei comportamenti che soddisfano condizioni di fiducia, consentirà agli stakeholders di evidenziare i casi di scostamento tra quanto proclamato e quanto attuato realmente. All’impresa conviene tendenzialmente, pertanto, mantenere alta la sua reputazione allineando l’azione sui principi del codice; la diffusione, ad opera di organismi indipendenti, delle informazioni sull’operato d’impresa completa infine il meccanismo di costruzione della reputazione e la rende attendibile. Un limite è, come affermato, che non tutti gli accadimenti futuri possono essere previsti, ma la genericità dei principi aiuta a valutare attentamente gli stati di possibile contraddizione.

4.8.2 Il codice etico: funzione e utilità

Il codice etico è uno strumento fondamentale per spiegare, introdurre ed attuare la responsabilità etico-sociale nel contesto di un’organizzazione imprenditoriale. Questo documento rappresenta l’insieme coerente di norme e principi che ne regolano il funzionamento e sebbene ora la tendenza sia di dare piena visibilità il

²⁸² SACCONI L., (1992), *Etica del servizio: come si progetta l’efficacia di un codice*, in *Etica degli affari*, N1.1992.

Secondo l’economista Kreps, l’insieme di queste norme definite e comunicate a priori per trattare i casi incerti è la cultura di impresa, definizione che Sacconi completa con “...cultura di impresa formata alla luce del codice etico di comportamento...”. Cfr. David Kreps, *Corporate culture and economic Theory*, discussion paper Stanford, graduat school of management, 1985, citato in SACCONI L., (1992), op. cit.

²⁸³ Cfr. *Ibidem*.

codice il codice etico, in passato ha assunto diverse forme: implicito o esplicito, tacito o verbalizzato, di carattere spontaneo o oggetto di delibera mediante una procedura formalizzata²⁸⁴.

Tale strumento può essere pensato come una carta dei diritti e dei valori fondamentali²⁸⁵ attraverso cui l'impresa esprime il proprio proposito di autoregolazione, riconoscendo responsabilità etiche e sociali all'interno e all'esterno della compagine organizzativa in relazione all'attività intrapresa: diviene per tali ragioni un mezzo per prevenire, sebbene non possa del tutto escluderle, situazioni di irresponsabilità o comportamenti illeciti da parte di chi opera in nome dell'impresa.

Attraverso il codice etico si introduce un meccanismo di regolazione delle transazioni che, se rispettato, crea le condizioni di fiducia, consenso ed equità all'interno dell'organizzazione e verso l'organizzazione.

Al suo interno si ritrovano valori e principi definiti etici e norme comportamentali etiche, cioè prive di fonte e sanzione giuridica, ispirate generalmente da valori positivi affermatasi nella società e afferenti anche i diritti naturali dell'uomo.

A favorirne la diffusione è stata la Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations (1991), norma introdotta nelle disposizioni giuridiche nord americane in materia di azioni criminali da parte delle imprese: l'aver realizzato un codice etico, nei casi di condanna dell'impresa, rappresenta la testimonianza della buona fede della stessa e consente una riduzione della pena. Da quel momento la sua diffusione è stata pressoché in costante aumento.

In Italia un contributo alla sua diffusione è stato offerto anche dal Dlgs 8 giugno 2001 n. 231²⁸⁶.

In relazione a questi aspetti si evidenzia una sostanziale funzione del codice etico di regolamentazione dei comportamenti, a differenza di quanto ipotizzato negli aspetti teorici dove veniva rimarcata la necessità di far emergere l'insieme dei valori su cui l'impresa crede, espressione della propria cultura²⁸⁷.

²⁸⁴ SACCONI L., (1997), op. cit.

²⁸⁵ SACCONI L. (1997), op. cit.

²⁸⁶ Cfr. paragrafo relativo (§ 4.8.2.1).

²⁸⁷ La cultura d'impresa deriva dalla particolare ed irripetibile storia dell'azienda ed è espressione dei consolidati fini, usi, costumi, modi di essere, principi di riferimento e caratteri dei comportamenti degli attori aziendali, primi fra tutti i suoi leaders; si sostanzia dunque, nel momento in

La debolezza intrinseca della reputazione, anche per il fatto che possono essere adottati comportamenti che violano il codice, ha spinto parte della dottrina a non considerare unicamente questo aspetto come soluzione contro l'opportunismo e i comportamenti auto interessati; anche il meccanismo premio-sanzioni ha evidenziato alcune limitazioni intrinseche e ciò ha comportato la necessità di elevare il livello dell'impegno all'etica come virtù²⁸⁸.

La promozione di comportamenti socialmente responsabili e la prevenzione dagli illeciti rientrano fra le principali funzioni dei codici etici, ma non esprimono le uniche finalità.

La dottrina giuslavorista ha posto in evidenza l'efficacia disciplinare dei codici etici rispetto ai rapporti di lavoro dell'impresa: questo strumento può talora concorrere ad adeguare la condotta del dipendente alle esigenze del impresa; può inoltre fornire un sistema di riferimento quale soluzione per bilanciare le motivazioni immorali fondate sull'interesse personale, ovvero aziendale; può offrire uno strumento attraverso il quale l'individuo può tutelare se stesso contro la richiesta di comportamenti immorali per scopi aziendali o si supponga, del solo vertice²⁸⁹.

Tali strumenti devono rappresentare un *memorandum* per mantenere costantemente alti i valori individuali, ma poiché i questi sono correlati anche alla specifica attività d'impresa, cioè strettamente relativi all'applicazione dell'etica negli aspetti sociali conseguenti all'attività economica ed ai contesti di impresa in cui gli individui sono inseriti, ne discende che questa funzione non dovrà essere riferita ai valori dell'individuo in quanto tale (da cui scaturirebbero codici individuali), ma dell'individuo in quanto inserito in uno specifico contesto aziendale. Questo

cui la si esamina, del risultato di un graduale processo che nel presente esprime certe condizioni come date per acquisite, ma è in costante evoluzione; in sintesi è l'espressione dei valori sviluppati nel tempo e nella prassi. Sulla cultura di impresa, Lebas e Weigenstein (1986), annotano: "la cultura d'impresa offre una risposta all'esigenza di accorciare il ciclo azione-correzione (...) Essa rappresenta un approccio al controllo particolarmente desiderabile quando il modello causale non è chiaro, l'incertezza è elevata, la comunicazione con gli attori è difficile e quando il ciclo di azione-correzione deve completarsi in un tempo molto breve". Cfr. DI TORO P., op. cit.

²⁸⁸ cfr. MORIANI G. (2005), op. cit.; cfr. ZAMAGNI S., (2004), op. cit.. A riguardo, l'etica e la morale come esercizio di virtù possono essere interpretate anche secondo la concezione morale kantiana (Etica della ragion pratica, 1786), in quanto il filosofo si afferma che "...può esservi realtà morale soltanto quando la volontà di agire è determinata non da un fine, qualunque esso sia, anche il più elevato, bensì dal puro senso del dovere, da un imperativo categorico, quando cioè un'azione sia voluta esclusivamente per sé, senza alcun riguardo ad altri fini...". Cfr FERRARIS FRANCESCHI R., Etica ed economicità, 2002, in CAVALIERI E., op. cit., p.24.

²⁸⁹ MERELLA F., (2007), op. cit.

comporta doveri morali ulteriori e diversi rispetto a quelli che l'individuo singolarmente considerato si pone²⁹⁰.

Inoltre i codici non dovrebbero avere un'azione volta a regolamentare esclusivamente gli aspetti di interazione, ma anche quella di promuovere i valori che influiscono sulle scelte contestualizzate nella dimensione aziendale. Dovrebbero, in altri termini, incentivare la cultura dell'impresa e offrire un supporto alla gestione delle relazioni con gli stakeholders, che nello specifico descrivono i processi decisionali e operativi della vita nell'impresa²⁹¹, favorendone il conseguimento degli obiettivi.

In sintesi attraverso questa funzione, l'impresa viene legittimata perché contribuisce alla diffusione di valori che le appartengono e in cui gli stakeholders si riconoscono: in tal modo il codice non diviene esclusivamente un documento che regola, ma assume una veste di orientamento perché stimola l'individuo a mantenere un atteggiamento di coerenza tra azioni e valori, ad adoperarsi con più consapevolezza nelle attività e nel contesto in cui opera e questo, facilitando atteggiamenti di reciprocità, crea consenso diffuso.

Il vincolo alla discrezionalità deve essere percepito attivamente, non passivamente; questo approccio al codice non è comunque richiesto unicamente a chi riveste posizioni di governo e dispone di un potere di autorità²⁹².

Infine, oltre le funzione di regolamentazione e di legittimazione dell'impresa, i codici etici rivestono una funzione di guida nell'esecuzione dei processi interni, ma

²⁹⁰ L'etica degli affari è una disciplina afferente agli aspetti applicati dell'economia e non governa i generici stati d'essere dell'individuo; da ciò segue che il codice etico non dovrebbe regolare le scelte personali in ogni ambito della sfera individuale. La sua finalità diviene orientare azioni e non descrivere situazioni. Dunque questo strumento avrà una funzione di regolare i comportamenti fra i dipendenti, fra questi e l'impresa e fra i membri dell'impresa e gli stakeholders. Cfr. DE COLLE S., SACCONI L. (2005), op. cit..

Sul versante interno l'etica aziendale contribuisce a definire le relazioni tra l'azienda (cioè i suoi scopi e le procedure afferenti) e i suoi dipendenti tali per cui a costoro sono riconosciuti i valori di persona e di lavoratore, costruendo così un percorso di crescita dell'azienda parallelo al percorso di crescita della persona che vi opera. Cfr. SABATINI A., in CAVALIERI, 2002, op. cit. Del resto i singoli soggetti devono anche riconoscersi in un codice etico. Se questo prescrivesse solo una serie di comportamenti da assumere, potrebbe sempre accadere che gli stessi non siano rispettati.

²⁹¹ Cfr. FARNESE M., PIERSANTI C., AVALLONE F., (2009), La responsabilità sociale, in Sviluppo e Organizzazione, N. 232/ marzo aprile 2009.

²⁹² "...Il codice etico rappresenta la "carta dei diritti e dei doveri morali" dell'impresa che definisce la responsabilità di ogni partecipante dell'organizzazione, enunciando i principi etici e le norme di condotta mediante i quali si orientano i comportamenti...". Cfr. DECOLLE S., SACCONI L., in SACCONI L., (2005), op. cit.

in particolar modo nella formulazione della strategia aziendale per gestire le reti di relazioni con gli stakeholder, considerate le ricadute reputazionali che i suoi modi di interazione possono comportare.

4.8.2.1 Il D.lgs. 231/2001

Con specifico riferimento all'esame del codice etico e agli accorgimenti strategico operativi che il management è chiamato ad osservare con finalità preventive sulla commissione di illeciti e sulla opportunità di prevenirne gli esiti sanzionatori, si introduce brevemente il Decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231.

Il Decreto disciplina nel nostro ordinamento la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato ed applica le sue disposizioni agli enti forniti di personalità giuridica, alle società e infine alle associazioni anche prive di personalità giuridica.

L'estensione della responsabilità agli enti, eccetto quelli non economici e territoriali, potendo incidere direttamente sul patrimonio e sugli interessi economici dei soci²⁹³, dovrebbe motivare il management ad esercitare maggiore controllo sulla correttezza dell'operato della società²⁹⁴.

L'ente non è comunque ritenuto responsabile²⁹⁵ se dà prova, in sede del relativo procedimento di accertamento per i reati previsti dal decreto, che l'organo

²⁹³ Con vantaggio per la società, fino all'entrata in vigore della legge 231/2001 i soci non subivano conseguenze dalla realizzazione di reati commessi da parte degli amministratori e dipendenti: il principio di personalità della responsabilità penale li lasciava sostanzialmente indenni dalla conseguenze sanzionatorie e però è stato introdotto la responsabilità dell'ente. Cfr. AA.VV., (2008), *Modelli teorici e proposte operative per una formazione etica*, Giuffrè, Milano; Cfr. MORIANI G. (2005), *op. cit.*

²⁹⁴ Il legislatore nel definire gli aspetti sanzionatori del decreto ha anzitutto dovuto definire il grado di autonomia della responsabilità dell'ente rispetto a quello della persona fisica, autore materiale del reato. E' fin troppo evidente che la possibilità di attribuire la responsabilità in via esclusiva all'ente rischierebbe non solo di non essere dissuasiva, ma anche di favorire comportamenti spregiudicati. Per questa ragione le due responsabilità sono tra loro agganciate: uno stesso fatto origina in maniera autonoma le due responsabilità di conseguenze distinte ed autonome e ciò anche quando l'autore del fatto non è identificabile o il reato si estingue per causa diversa dall'amnistia. Cfr. GIUNTA F. , (2004), *Lineamenti di diritto penale dell'economia*, Vol. I, delitti contro l'economia pubblica e reati societari, Torino, Giappichelli , pp. 164-167.

²⁹⁵ Il tipo di responsabilità richiamata richiede una precisazione, sebbene non costituisca specifico oggetto d'interesse l'approfondimento giuridico dell'argomento. La relazione al D. lgs 231/2001 evidenzia che il legislatore delegante ha preferito ispirarsi a criteri di evidente cautela, optando per un tipo di responsabilità amministrativa. La responsabilità in oggetto pur se ascritta all'ambito dell'illecito amministrativo, è costruito in dipendenza della verifica di reato. In questo caso la responsabilità che ne deriva non è propriamente né di carattere penale, né amministrativo, ma

dirigente ha efficacemente adottato e attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie verificatasi (art. 6, co. 1, lett. a), istituendo all'uopo un organismo di vigilanza con poteri autonomi di iniziativa e controllo (co. 1, lett. b). Inoltre è prevista sempre ai fini dell'esclusione della responsabilità, la necessità dell'azione fraudolenta di chi abbia eluso i modelli preposti all'azione di prevenzione, che non comporterebbe in tal modo un'omissione o l'insufficienza del meccanismo adottato (lett. c e d).

La mancanza di responsabilità societaria passa, in sostanza, attraverso un giudizio di idoneità del modello organizzativo adottato, per il quale lo stesso decreto auspica l'opportunità di strutturarli sulla base di codici di comportamento²⁹⁶.

Il decreto ha avuto pertanto il merito di colmare una lacuna del nostro ordinamento e, in conseguenza della gravità delle sanzioni previste²⁹⁷, di accrescere l'interesse dei soci sui controlli di regolarità e di legalità dell'impresa.

Le ragioni ispiratrici del decreto affondano nella necessità di regolare uno dei settori più inquinati dalle pratiche di corruzione per la frequenza con la quale si rileva la commistione tra imprenditoria e politica, ovvero quello degli appalti pubblici.

In questo scenario ben si comprende il meccanismo che guida la loro assegnazione, il che spiega a sua volta gli alti costi che caratterizzano questo genere di appalti, poiché devono includere anche il compenso necessario per coprire il costo della tangente dovuta per l'assegnazione o la non esclusione dall'assegnazione²⁹⁸.

Anche in accordo con un proposito auto-educativo e di responsabilizzazione delle imprese, il Parlamento ha delegato il regolamento di attuazione del D. 231/2001 ai diretti interessati, ovvero ai rappresentanti delle più grandi aziende

si definisce come *tertium genus* che ne congiunge gli aspetti. Cfr. APPENDICE I, relazione al D.lgs. 8 giugno 2001 n. 231.

²⁹⁶ A tal fine il decreto in esame recita all'art. 6, co. 3: " I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al co. 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che (...) può formulare entro trenta giorni osservazione sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati ". Il codice di comportamento rappresenta un insieme di regole che definisce la responsabilità ed i comportamenti per individui e organizzazioni (come per esempio i codici deontologici, o i codici che garantiscono la correttezza nello sviluppo degli affari).

²⁹⁷ Sanzioni pecuniarie, interdittive, confisca del profitto dell'ente tratto dal reato e pubblicazione della sentenza di condanna ex art. 9, co. 1. Cfr. Decreto 231/2001.

²⁹⁸ Cfr. Il Sole 24 ore, NEGRI G., in "Amministratori tra due fuochi", mercoledì 22 ottobre 2008, n. 292 e in "Reati tentati nell'area 231/2001", venerdì 13 maggio 2009, n. 71; Cfr. CANDIDI A. M., Le regioni spingono sulla 231, Il Sole 24 ore, lunedì 29 settembre 2008 n. 269.

italiane, riunitesi in un gruppo di lavoro sotto la guida di Confindustria. Il proposito sinergico ha consentito la predisposizione delle linee guida nel 2004 per la costituzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo proposti dal Decreto, concentrandosi a tal fine su due fasi principali: a) individuazione ed analisi delle aree di criticità nei contesti di impresa; b) progettazione del sistema di controllo.

In seguito a questa procedura, il tavolo di confronto ha proposto per l'efficacia del modello organizzativo un sistema di controllo strutturato su²⁹⁹:

- la presenza di un codice etico che enunci anche i possibili reati;
- un organismo di vigilanza (l'Ethic officer);
- procedure formalizzate per regolamentare lo svolgimento dell'attività;
- strumenti di controllo per verifiche periodiche e di segnalazione;
- comunicazioni per diramare il regolamento e formazione.

Per completezza si possono ricordare le seguenti tappe che hanno definito il percorso normativo italiano:

- ANNO (2001): D.lgs. 231 per reati societari, verso la P.A., market abuse;
- ANNO (2004): linee guida modelli di organizzazione ex 231/2001;
- ANNO (2006): nuovo codice autodisciplina di Borsa sui principi di governance: la Consob impone l'adozione del modello di organizzazione per le società che intendono essere quotate nel segmento Star di Borsa italiana;
- ANNO (2007): la Banca d'Italia emette le disposizioni di vigilanza: la compliance integra il sistema di controllo dei vertici;
- ANNO (2007): recepimento direttiva Mifid (2004/39/CE) sulla trasparenza delle negoziazioni;
- ANNO (2008): l'Isvap per la compliance³⁰⁰ nelle assicurazioni;
- ANNO (2009): assunzione ufficiale della funzione di compliance per le assicurazioni.

Secondo un recente studio³⁰¹ effettuato su un campione di novantasei aziende italiane, la maggior parte dei codici etici esaminati sono stati introdotti dalle imprese

²⁹⁹ AA.VV. (2008), Modelli teorici e proposte operative per una formazione etica, Giuffrè

³⁰⁰ Il compliance officer è sostanzialmente un ufficio che al pari del organismo di vigilanza deve individuare e prevenire i rischi di sanzione e i danni reputazionali al pari di altre figure e/o organi fino a questo momento esaminati.

Cfr. NEGRI G., Società nella rete dei controlli, Il sole24ore, inserto norme e tributi, lunedì 11 agosto 2008 - N. 221, p. 3

come strumenti di *compliance* (conformità) del D.lgs. 231, dunque, non propriamente con la volontà di promuovere una cultura della responsabilità sociale intesa come una serie di impegni che vanno oltre la legge.

Le linee guida di Confindustria relative all'adeguamento al Decreto, suggeriscono l'adozione di un codice etico come se si trattasse di un codice di comportamento e promuovono questo strumento come un elemento qualificante del modello organizzativo e gestionale³⁰².

I passaggi riportati nella nota rischiano, però, di generare confusione: l'adozione del codice di comportamento di cui al Decreto, ripresa nelle linee guida di Confindustria per qualificare il modello organizzativo, tende ad equiparare questo strumento ad un codice etico e di pari passo, dunque, anche la procedura di codificazione e definizione di regole di comportamento che niente hanno a che vedere con i contenuti e gli scopi propri di un codice etico. A questo si deve aggiungere, per completezza, che la sua influenza e precisazione nelle procedure del modello organizzativo e gestionale, vengono controllate dall'organo di vigilanza con un approccio, non sanzionatorio di carattere interno, ma bensì legale per il controllo di conformità, diversamente dall'approccio etico del Comitato etico.

4.8.3 Redazione del codice etico e meccanismi di attuazione

Il codice etico viene generalmente elaborato dai senior manager, insieme ai consulenti esterni e al consiglio di amministrazione: quest'ultimo nello specifico ha il compito di approvarlo ufficialmente³⁰³. Si tratta di un documento che impegna tanto l'alta direzione, trattandosi del principale destinatario, quanto tutti i collaboratori dell'impresa, il che comporta un processo di consultazione degli stakeholders interni ed esterni all'organizzazione³⁰⁴.

³⁰¹ Cfr., LANZARINI P., FURFARO S., (2009), Governance e responsabilità sociale, Fondazione Unipolos.

³⁰² Le linee guida recitano: "...l'adozione dei principi etici rilevati ai fini della prevenzione dei reati ex D.lgs. 231/2001 costituisce un elemento essenziale del sistema di controllo preventivo. Tali principi possono essere inseriti in un codice etico (o codice di comportamento)".

³⁰³ MORIANI G., (2005), op. cit.

³⁰⁴ Cfr. FARNESE M., PIERSANTI C., AVALLONE F., (2009), La responsabilità sociale, in Sviluppo e Organizzazione, N. 232/ marzo aprile 2009.

Non si intende dare per scontato questo aspetto cui si cercherà pertanto di esaminarne la valenza. Il management rappresenta un soggetto o una categoria di soggetti “forte”, ovvero dotato di maggiore potere discrezionale, sicché per evitare che, con comportamenti opportunistici, si impossessi di una rendita addizionale frutto della diminuzione della remunerazione della controparte, deve sottostare maggiormente ad un vincolo morale³⁰⁵. Razionalizzando questa sua condizione per la definizione del codice etico, al management non resta che *regolare gli aspetti di autorità che gli competono per il mantenimento della condizione di equità*³⁰⁶ anche attraverso il sistema premio-sanzioni.

Questi aspetti sono di grande rilevanza: anche se a formalizzarlo è l’alta direzione, il codice è pur sempre espressione di un documento volontario, volto ad esprimere la cultura aziendale e come tale non deve essere il frutto di imposizione, ma piuttosto di condivisione.

Il coinvolgimento del management, che dovrà manifestarsi *“tramite un’esplicita e pubblica sponsorizzazione, resta il vero motore, il miglior capitale di attivazione”* (Drucker, 1981)³⁰⁷ del processo che esamineremo e per tale ragione anche la sua formazione e preparazione impone interesse, rilevando in termini di diffusione del consenso nell’impresa, oltre che di capacità-attitudine al trasferimento e alla traduzione nel personale dipendente degli obiettivi fissati.

Attraverso il codice etico l’alta direzione si impegna a esplicitare e comunicare quei valori aziendali che normalmente preesistono già a livello informale e che, sebbene non ancora tradotti attraverso l’espressione esplicita del codice, permeano il comportamento manageriale in quanto radicati, almeno tendenzialmente, in una cultura imprenditoriale pervasa di eticità, che appunto ne consente l’adozione nel contesto di impresa³⁰⁸.

³⁰⁵ Cfr. SACCONI L., (1992), op. cit.

³⁰⁶ Vi è una frequente obiezione che viene sollevata contro il codice etico. Sia che la condotta etica faccia parte delle nostre intime motivazione ad agire (e allora la nostra coscienza interviene a regolare le nostre azioni), sia che vengano adottate sanzioni esterne e normative (e allora gli argomenti del codice sono già regolati dalla normativa), la sua redazione è inutile e ridondante. Non si spiegheranno ulteriormente le ragioni, già ampiamente dibattute. Ci pare sufficiente osservare la sua funzione di deterrente verso comportamenti opportunistici. Cfr. D’ORAZIO E., SAVOIA L., (1994), op. cit.; cfr SACCONI L., (2005), op.cit.

³⁰⁷ Cfr. DI TORO P., (1995), op. cit.

³⁰⁸ Cfr. LAGO U., “Etica d’impresa e codici etici”, in Aggiornamenti Sociali – Etica economica -, n. 12 / 1994; O. GABROVECH MEI afferma: “...l’etica d’impresa dipende dall’etica dei manager

In questi casi i codici etici diventano l'espressione scritta delle convinzioni e dei valori che costituiscono la cultura aziendale, trovando l'elemento d'impulso nella forte e radicata tensione etica del vertice.

Questo non deve far dimenticare quanto già accennato: alle origini della diffusione dei codici etici vi è stata la sollecitazione legislativa statunitense, che ha dovuto avviare un'opera di moralizzazione del mondo degli affari, inducendo le imprese e gli alti manager a rivedere il loro modo di operare nel mercato.

Per completezza, non possiamo nemmeno tralasciare un altro elemento: la comprensione manageriale dell'importanza svolta nel mercato dalla variabile "reputazione", cui si ricollegano ragioni di utilità; tutto ciò spiega la cautela sottesa dall'inciso, "almeno tendenzialmente", sopra citato.

Per quanto attiene gli aspetti e le fasi del processo che guida alla definizione di un codice si evidenziano³⁰⁹:

- *la definizione della Visione etica d'impresa*: individuazione dei principi che guidano l'impresa al raggiungimento della *mission* aziendale³¹⁰; la formulazione del codice contribuisce a definire anche la visione etica;
- *l'enunciazione dei principi guida etici generali*: esplicitazione e formalizzazione dei valori in base ai quali orientare le azioni;
- *l'identificazione degli stakeholders*: sono indispensabili sia, per il processo di specificazione delle aree e delle tematiche interessate dall'attività d'impresa, sia per il loro contributo alla *mission* aziendale e alla definizione dei valori che descrivono la cultura d'impresa;
- *l'analisi delle aree critiche nelle relazioni con gli stakeholders*: divise per ciascun gruppo vengono esaminate le relative possibili, ma non completamente prevedibili, aree di criticità che determinano l'insorgenza di situazioni da codificare;

nei medesimi termini in cui le decisioni dei manager determinano le decisioni d'impresa. (...) Se il manager è moralmente determinato anche l'impresa avrà una valenza etica..." cfr. GABROVEC MEI O., "Business ethics e codici etici", in Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 5 / 1989.

³⁰⁹ SACCONI L. (2005), op. cit.

³¹⁰ ovvero la finalità che l'impresa intende perseguire o l'insieme delle conseguenze che l'impresa con la cooperazione dei differenti stakeholders intende generare. La *mission* rappresenta anche la filosofia aziendale, cioè gli obblighi che l'impresa ha nei confronti degli stakeholders e il suo modo di porsi nel mondo degli affari. È diretta a tutti i dipendenti affinché possa essere compresa e

- *la definizione delle norme di comportamento e di standard di condotta*: formalizzazione dell'agire etico in procedure sulla base delle criticità rilevate, delle parti coinvolte e dei principi cardine;

Una volta redatto il codice, si rendono necessarie delle operazioni che coinvolgono la gestione strategica, in quanto è opportuno verificare che le politiche aziendali non siano in contrasto con quanto formalizzato in sede di definizione del codice etico; in tal senso queste possono prevenire, l'insorgenza di situazioni di conflitto.

Il codice richiede inoltre l'attivazione di dispositivi (strumenti di attuazione e controllo) che consentono la sua comunicazione, il controllo dei presunti comportamenti difformi (le infrazioni) e la loro correzione con apposite azioni o con il loro eventuale sanzionamento.

L'affermazione del codice etico negli aspetti organizzativi dell'azienda è di norma delegata al Comitato etico e all'Ethics officer, che svolgono un'azione tra loro complementare³¹¹:

- supporto all'attuazione di valori e principi etici: le norme di comportamento devono sortire una tensione morale; alcune società curano questo aspetto attraverso la formazione etica;
- funzioni di controllo sulla conformità dei processi aziendali, dell'organizzazione nel suo complesso e sull'operato degli individui: il codice deve diventare parte di una strategia che limiti al massimo il rischio di infrazione;
- gestione dei conflitti: gestione degli aspetti relativi alle modalità di denuncia e segnalazione delle infrazioni del codice.

Il contenuto del codice etico

L'evoluzione storica dei codici aziendali ha potuto delinearne finora tre categorie principali, che descrivono struttura e complessità assunte nel tempo: i primi

faciliti l'assimilazione di una cultura condivisa ed è comunicata all'esterno perché venga reso noto come l'azienda intende svolgere il suo ruolo. Cfr. LAGO U., (1994), op. cit.

³¹¹ AA.VV. (2007), DE LEO G., DE GREGORIO E., GRASSO A, op. cit.

codici (Stati Uniti, anni '50) si componevano essenzialmente di una mera enunciazione della “mission” aziendale; a livello intermedio (anni '80, '90) il codice assume la conformazione del “credo aziendale” in cui le enunciazioni sono espresse in maniera più estesa ed oltre ai principi morali vengono evidenziati gli obblighi aziendali nei confronti degli attori sociali³¹²; infine nella fase più recente, si sono affermati i codici etici in senso stretto, caratterizzati dall'inclusione di norme specifiche che prescrivono la condotta da seguire o da non assumere.

I codici etici si caratterizzano per un'ampia libertà di contenuto: possono assumere le più diverse connotazioni e corrispondere alle autorevoli linee guida proposte dagli organismi internazionali o sconfinare in un documento approssimativo non sempre coerente, trasparente e soprattutto in grado di accogliere, senza inganno, i valori di tutela e rispetto dei fondamentali diritti dei lavoratori³¹³.

La varietà dei codici elaborati consente comunque di riconoscere delle caratteristiche comuni che si ripetono nella struttura di questi documenti: generalmente è presente una parte principale, nella quale sono indicati i principi etici ispiratori, cui si affiancano i criteri di condotta relativi ai rapporti interni ed esterni alla società ed infine gli aspetti inerenti il sistema di prevenzione e vigilanza per la relativa diffusione, condivisione e osservanza.

Le peculiarità dell'impresa³¹⁴ (attività, settore di appartenenza, mercato di riferimento, contesto locale etc.) contribuisce infine a definirne contenuti e specificità; ciò nonostante, si possono individuare quattro livelli nei quali viene sviluppato³¹⁵:

³¹² Cfr. LAGO U., (1994), op.cit

³¹³ Cfr. GRECO P., (2007), op . cit.

³¹⁴ Un recente studio ha consentito, inoltre, di decifrare su un campione di imprese il messaggio centrale dei codici etici a partire dall'analisi lessicale del loro contenuto. Dal lavoro sono emersi tre *cluster* che rispecchiano diversi modelli di RSI, caratterizzati dalla promozione particolare di:

- *qualità e sviluppo* nelle relazioni con il contesto esterno;
- *rispetto delle regole di convivenza*;
- *prevenzione di comportamenti irresponsabili*.

Cfr. FARNESE M., PIERSANTI C., AVALLONE F., (2009), op.cit.

³¹⁵ Cfr.: FARNESE M., PIERSANTI C., AVALLONE F., (2009), op.cit.; AA.VV. DE LEO G., DE GREGORIO E., GRASSO A., (2007), op. cit.; STESURI A., (2008), Funzioni del codice etico nelle società di capitali, in Amministrazione e finanza, 1/2008, ANNO -15 gennaio 2008, IPSOA, Milano; MORIANI G. , (2005), op. cit.; PERULLI A. (2007), op. cit.; MEI GABROCH O., (1988), op. cit.; LAGO U., (1994), op. cit.; MONEA A., (1994), op. cit.; SACCONI L., (2005), op. cit.; SACCONI L., (1992), op. cit.; GRECO P., (2007), op. cit..

- 1) principi etici generali: esprimono come visto la posizione ed il modo di agire dell'azienda rispetto a grandi temi di carattere sociale, espressione dei valori percepiti e condivisi fra i soggetti che cooperano nell'azienda (giustizia e onestà; diligenza; correttezza nei casi di conflitto di interesse; imparzialità; trasparenza; rispetto negli aspetti di socialità; tutela della privacy; tutela dei diritti degli stakeholder quali, ad esempio, integrità morale, sicurezza e salute);
- 2) condotta nei rapporti esterni: rapporti con fornitori, consumatori o clienti; con le organizzazioni sindacali³¹⁶; tra affari, politica e pubblica amministrazione; con i soggetti deputati all'informazione (media e stampa); con i concorrenti;
- 3) condotta nei rapporti interni: rapporti all'interno del gruppo dirigente e tra gruppo dirigente e dipendenti; selezione e gestione del personale; definizione del rapporto di lavoro e doveri dei dipendenti; tutela del patrimonio aziendale; rapporti con l'azionisti; gestione delle procedure interne;
- 4) diffusione e rispetto del codice etico: definizione degli organismi preposti alle opportune attività e relativi meccanismi di attuazione e gestione.

Un altro importante riferimento concerne gli aspetti attuativi. Nonostante il contenuto del codice possa prevedere la descrizione di situazioni che costituiscono infrazioni del codice o di aspetti operativi, deve restare chiara e prevalente la sua funzione di indirizzo. Il taglio etico esprime infatti, in senso aziendale, l'identificazione dell'azienda in sé, della sua cultura, dei suoi doveri che ne consentono la legittimazione; in senso individuale, invece, deve esprimere la responsabilità negli aspetti di collaborazione per il perseguimento degli interessi specifici, pur non sacrificando gli aspetti di libertà individuale.

“...Uomini privi di discrezionalità sarebbero chiamati a eseguire dei semplici ordini in risposta a comandi e automatismi...”³¹⁷.

³¹⁶ Brighi (CISL, 2003) analizza che ben il 72% delle imprese italiane non riconosce il sindacato fra gli interlocutori esterni citati nei codici etici. Le verifiche dell'OIL e TUAC (Commissione sindacale consultiva presso l'OCSE), mostrano che solo una minoranza esigua di imprese dotate di codici etici ammette il sindacato e prevede diritti di associazione, di contrattazione, o azione sindacale all'interno delle imprese. Cfr. FELICI G. (a cura di), (2005), *Dall'etica ai codici etici. Come l'etica diventa progetto di impresa*, Franco Angeli, Milano.; sui problemi di repressione della libertà e delle organizzazioni sindacali nel Paese maggiormente coinvolto dalla globalizzazione, la Cina, cfr. GRECO P., (2007), *op. cit.*, pp. 21-25.

Ogni collaboratore mantiene invece nello svolgimento del proprio ruolo una sfera personale per ciò che attiene a scelte ed azioni: questo consente all'impresa di godere della creatività e dei contributi personalmente apportati. I contenuti del codice, pertanto, possono prevedere anche aspetti a carattere limitativo, ma devono soprattutto indirizzare verso uno scopo comune. Evidente che anche, in questo caso, negli aspetti interni all'impresa l'elemento che consente il mantenimento di questa condizione di autodeterminazione è la fiducia riposta dal vertice nei singoli soggetti.

È comunque plausibile che l'impresa possa contare, oltre che sul codice etico, anche su altri strumenti sui quali definire e strutturare il regolamento aziendale; ciò nonostante i contenuti del codice devono conferirle un ruolo di indirizzo, di riferimento e di comprensione della cultura aziendale, volto ad inquadrare azioni e collaborazioni in un orientamento morale di fondo, per finalizzarle agli interessi aziendali e scongiurare, al contempo, anche la commissione di illeciti.

4.8.5 Le condizioni di efficacia

Il codice etico è stato tratteggiato, fino a questo momento, come un documento costituito da un insieme di enunciati che hanno il compito di esplicitare l'orientamento etico dell'impresa: ciò non garantisce affatto che tale finalità sia però raggiunta o correttamente posta in atto.

Questa condizione richiede che il codice etico sia anzitutto inserito nell'ambito di una strategia deliberata che si avvale, sia dell'utilizzo combinato di altri strumenti, sia della possibilità di individuare chiaramente una profonda tensione del vertice, dal quali prende le mosse, ai valori morali.

Per tale via la cultura condivisa dall'organizzazione evidenzia coerenza, crea la disposizione (nell'impresa globalmente considerata) ad agire secondo certe regole fisse e consente di escludere, o per lo meno di interrogarsi moralmente, rispetto alla possibilità di agire diversamente da quanto sopra. In sintesi perché il codice etico dimostri la sua efficacia, l'organo di vertice dovrebbe:

³¹⁷ MONEA A., Il codice etico e la rilevanza giuridica, in *Diritto e pratica del lavoro*,

- comprendere a fondo la propria funzione come rappresentante/garante di una molteplicità di interessi: la propria posizione di leadership, ricercare in sé una forte tensione etica e l'intendimento profondo dell'obiettivo che intende raggiungere;
- evidenziare la necessità di conformità al codice, la correlazione tra politica aziendale e specifici doveri dei singoli, infine, sottolineare nella condotta morale individuale la sostanziale parificazione e importanza dei singoli contributi delle parti coinvolte;
- redigere il codice a partire da un processo di derivazione dei principi e dei valori che riassumono la cultura dell'impresa³¹⁸, avvalendosi di processi di coordinamento e supporto sia in fase preparazione, sia una volta che il documento definitivo è stato completato ed eventualmente sia necessario aggiornarlo;
- strutturare il codice come strumento cambiamento culturale, o per la sua formalizzazione se la cultura aziendale non è già stata definita, al fine di limitare le violazioni della condotta etica degli affari;
- curare la comunicazione dei principi e dei valori espressi perché siano chiari e trasparenti. Ampiezza espositiva e stile di scrittura non possono essere determinati a priori, ma vanno rapportati azienda per azienda: un documento di facile lettura e di interpretazione univoca semplificano certamente la comprensione ma non è detto che rappresentino l'unica soluzione. Talora un codice sintetico è corredato da una serie di allegati che ne facilitano la comprensione con esempi e riferimenti, o può essere preceduto da un documento distinto il cui scopo è quello di rendere accettabile il codice ai destinatari illustrando la ratio del codice (visione etica o carta dei valori)³¹⁹;
- rendere il codice etico applicabile al settore di appartenenza³²⁰, sottoponendolo all'approvazione dell'associazione del settore: la funzione è

n.40/1994.

³¹⁸ O che la intendono affermare se trattasi di fase costitutiva.

³¹⁹ AA.VV., (2007), *Modelli teorici e proposte operative per una formazione etica*, Giuffrè

³²⁰ Il D.lgs. 231/2001 suggerisce, come esaminato, all'art. 6 co. 3 la previsione di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti

- quella di evitare di porsi in una condizione di svantaggio concorrenziale³²¹; il settore di appartenenza deve essere coinvolto per sensibilizzare le imprese che vi operano e per evitare che si operi in un ambiente moralmente degradato, in cui le sollecitazioni alla trasgressione diventano forti e prevalenti;
- esortare genericamente su alcune aree tematiche e specificare, all'occorrenza, eventuali precisi doveri per guidare le azioni nelle decisioni concrete, specie con riferimento alle aree che si dimostrano più sensibili a discrezionalità e opportunismo, o che comportano ripercussioni di una gravità tale da richiedere un obbligo morale di corretto adempimento³²²;
 - progettare meccanismi integrati che prevedano centri di responsabilità e piani operativi per la gestione del codice con riguardo all'applicazione, al monitoraggio, all'aggiornamento, alla verifica costante e se del caso alla gestione delle violazioni (internal audit);
 - vincolare l'impresa al rispetto del codice: si deve percepire che esiste un vincolo che obbliga l'impresa ad agire verso gli stakeholder secondo quanto enunciato dal codice stesso. In questo caso le infrazioni sono di tipo morale, organizzative, reputazionali, ma non giuridiche. L'azione concreta, anche in questo caso, come nel precedente, suggerirebbe la presenza di enti terzi (o del settore di appartenenza, ma sempre indipendenti) che si preoccupino di segnalare le infrazioni dell'impresa in modo opportuno e non lasciando solo ai media la diffusione della notizia.
 - Infine, ispirare un dovere di lealtà nelle relazioni e nell'approccio al modo di condurre gli affari: senza questo presupposto viene meno il concetto di responsabilità sociale e si creano le circostanze per rendite improprie.

³²¹ È inoltre a livello settoriale di associazione che sono resi possibili da parte un ente terzo indipendente i controlli di conformità e/o le indagini sulle infrazioni e di decidere la loro divulgazione. Cfr SACCONI L. , (1992), op. cit.

³²² Anche in questi casi esiste un limite all'intrusione delle prescrizioni del codice nella sfera di autonomia decisionale: il codice deve fissare linee guida sufficientemente generali ma univoche per classi di decisioni che possono presentarsi in contingenze e forme impreviste. Cfr. Ibidem

4.9 Visione etica e leadership etica

L'analisi del codice etico ha consentito di evidenziare, pur includendo dichiarazioni di intento e non comportamenti effettivamente attuati e pur avendo valenza di promozione esterna oltre che di comunicazione interna, la necessità di rivolgere l'attenzione, tanto alla forte tensione etica dell'organo di vertice preposto alla sua redazione, quanto alla creazione di un documento che introduca il codice etico.

Il processo di elaborazione del codice infatti in parte “inventa” e in parte “ricostruisce” la visione dell'impresa, esplicitando i principi guida che ne orientano il raggiungimento della missione: la definizione della visione etica d'impresa diviene allora un momento fondamentale e anticipa, se non è contestuale, l'elaborazione del codice³²³.

L'esame delle imprese ha inoltre consentito di evidenziare come al suo interno convivano diverse e legittime culture che è compito dell'alta direzione portare a coerenza e unità per i fini perseguiti per mezzo della distintiva missione strategica: questo amalgamarsi di influenze interne ed esterne contribuisce a coniare la cultura dell'impresa.

Attraverso la visione d'impresa, le carte dei valori o i codici etici si aspira così a realizzare questa convergenza crescente tra i principi etici personali e le obbligazioni operative dell'impresa, facendo salve però le singole pulsioni morali delle persone, dalle fedi religiose alle credenze politiche e così via³²⁴. Nello specifico la visione di impresa consente di riconoscere i diritti e le obbligazioni morali nei confronti di chi ne è titolare, imperniando sulla fiducia le relazioni con gli stakeholders, in modo da rendere possibile la cooperazione reciproca³²⁵. Sicché la visione etica preconstituisce una sorta di principio di cooperazione consensualmente

³²³ Cfr. SACCONI L., DE COLLE S., (2005), op. cit.

³²⁴ Cfr. SAPELLI G., (2007), *Etica d'impresa e valori di giustizia*, (2007), Bologna, Il Mulino pp. 88-91.

³²⁵ L'idea del contratto sociale equo ed efficiente analizzato in precedenza si fonda proprio su un trattamento imparziale di ciascuno stakeholder che favorisce la cooperazione. “...Il principio che identifica la modalità di trattamento equo serve un fine in sé stesso, poiché equivale a rispettare i valori e i fini in base ai quali lo stakeholder potrebbe decidere in modo autonomo di collaborare ...”. Cfr. SACCONI L. (2005), op. cit., p. 605.; Cfr. SACCONI L., (1967), op. cit.

convalidato ed è neutrale rispetto alle diverse concezioni personali, alle singole pulsioni e volizioni. Afferma una sorta di corollario morale unificante che assicura l'affermazione della legittimità d'impresa³²⁶.

Il risultato sarà il “confezionamento” di struttura che consenta una performance equa, cioè ottenuta senza l'appropriazione indebita di quote di rendita spettanti ad altri portatori di interesse che scelgono di entrare nella contrattazione cooperativa: non si tratta di non conseguire profitti, o di conseguirne in misura minore, ma piuttosto di non appropriarsi iniquamente di una frazione, o della intera remunerazione dovuta alle parti coinvolte dallo scambio in relazione al contributo apportato con l'investimento specifico da queste effettuato³²⁷.

Anche per la definizione della visione etica risulta necessaria l'analisi delle relazioni e dunque degli stakeholders fin qui più volte ricordata, per identificare le interazioni che effettivamente coinvolgono interessi specificamente attribuibili alle parti e degni di considerazione nelle scelte di equità dell'impresa.

La loro tutela, secondo la dottrina contrattualistica (Sacconi, 2005), passa attraverso le scelte di equità e la formulazione di principi di carattere generico tali da creare aspettative sui comportamenti dell'organizzazione anche rispetto a contingenze non prevedibili e che aprono la strada alla ricontrattazione dei termini degli accordi impliciti o espliciti. Dalla visione il management deriva il criterio per la valutazione ed il bilanciamento delle aspettative di ogni stakeholder contro le pretese di ciascuno degli altri partecipanti alla cooperazione, cosicché avrà lo strumento per definire i comportamenti responsabili che l'impresa dovrà assumere.

In questo scenario si inserisce un elemento di fondamentale importanza, atto a favorire l'impegno duraturo dell'impresa: l'azione e la cultura del management.

Il top management non può assecondare comportamenti, azioni, procedure interne e strategie aziendali che minano la credibilità e la fiducia verso aspetti di reciprocità promossi dalla visione etica, una volta che questa sia stata stabilita. Per quanto possa essere sempre migliorata e perfezionata, ma sempre portata su livelli più alti, le sue modifiche non devono ingenerare incertezza e dubbi sulle sue finalità

³²⁶ Cfr. SAPELLI G., (2007), op.cit.

³²⁷ Una soddisfazione completa del proprio interesse può infatti costituire pregiudizio per la soddisfazione equa di altre aspettative. Cfr. SACCONI L. (1992), op. cit.

in relazione alle quali, talvolta, anche il turnover³²⁸ manageriale può incidere, considerato che, come è stato in precedenza analizzato, esiste un grado di soggettività intrinseco nell'azione manageriale.

In sintesi i tratti individuali degli stili direzionali unitamente alle contingenze che di volta in volta possono sopraggiungere, potrebbero incidere sulla cultura aziendale modificando in termini negativi la percezione e l'aspettativa reciproca nel contesto di cooperazione con gli stakeholders.

In questo senso diviene fondamentale il grado col quale i vertici si identificano in questi principi, li esprimono, li traducono concretamente e ne garantiscono la continuità nel tempo se opportuno.

Il vertice deve ricercare il fondamento del proprio operato nei principi fondamentali per costituire l'impresa come associazione di persone morali³²⁹: questa può rappresentare la via opportuna per affermare uno stile direzionale etico e una leadership etica fondata sulla lealtà, sulla reciproca affidabilità e sulla motivazione dei soggetti coinvolti dall'operato d'impresa, anziché sulla ricerca di fedeltà e sulla deferenza³³⁰.

³²⁸ Soprattutto nelle aziende caratterizzate da turnover (specie dei dipendenti) elevato è necessario predisporre percorsi formativi aziendali continui e permanenti per garantire una partecipazione attiva e consapevole al raggiungimento della missione aziendale ed il supporto ideale alla gestione di situazioni che prevedono cambiamenti nella struttura organizzativa e/o del contesto in cui l'impresa opera. Nel caso si effettuino operazioni di ristrutturazione aziendale, per esempio, la visione etica può essere messa in discussione da manager che, volendo affermare la propria autorità e il proprio stile direzionale, creano una discontinuità culturale. Cfr. AA.VV. (2007), *Modelli teorici e prospettive teoriche per una formazione etica*, Giappichelli, Torino.; Cfr. BALDIN E., SACCONI L., (2007), *La leadership etica*, in *Sviluppo e organizzazione*, n. 221, maggio giugno 2007, Este, Milano; DI TORO, *Codice etico di impresa*, op. cit.

³²⁹ A livello interno assume particolare importanza, così come per alcuni degli altri strumenti visti in precedenza, un approccio partecipativo di coloro che operano nell'impresa alla formazione e deliberazione della visione etica, perché per tale via il vertice ne rende più semplice la condivisione, ma anzitutto la comprensione. Inoltre considerata la genericità dei principi questa fase, unita come visto per i codici, a sessioni formative periodiche, contribuirà di sviluppare capacità cognitive in grado di collegare situazioni reali a principi astratti e guidare in tal modo le scelte nel concreto. Cfr. CAVALIERI E., (a cura di), (2002), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino

³³⁰ La leadership non è puro comando, ma legittimazione dell'autorità: richiede cioè che sia legittimata da chi è ad essa soggetto e consente la progressiva eliminazione di strumenti di controllo (personale e impersonale) grazie alla diffusione di pratiche e relazioni ispirate alla lealtà. Il leader è tale poiché le sue funzioni servono al gruppo stesso che gli riconosce la delega a decidere; la leadership diviene etica quando offre le ragioni morali per accettare la relazione di autorità. L'etica consente di riconoscere cioè che l'autorità garantisce un beneficio o un valore che tocca imparzialmente tutti coloro che attribuiscono fiducia al leader. Cfr. SAPELLI G., (2007), op. cit.; Cfr. BALDIN E., SACCONI L., (2007), op. cit.

Gli istituti produttivi per realizzare i propri obiettivi e per fronteggiare gli aspetti interni ed esterni all'istituto produttivo, necessitano di un buon management: questo richiede sia specifiche professionalità manageriali e capacità imprenditoriali, sia una opportuna conformità a valori e regole considerati moralmente positivi³³¹.

Avendo definito i valori manageriali attraverso l'analisi dei principi della visione etica e del codice etico di impresa (primi fra tutti lealtà, onestà, equità, trasparenza, efficienza e così via), appare opportuno concludere questa fase esplorativa indagando che cosa comporti tradurre tali valori nell'attività degli istituti produttivi e dunque nell'attività manageriale.

La definizione di impresa citata in apertura ha consentito di definire questo istituto come un fenomeno di natura sistemica in cui le problematiche di competitività, redditività, equilibrio economico-finanziario e creazione del valore degli azionisti sono state intrecciate con le dinamiche di carattere sociale, che descrivono le relazioni tra l'impresa complessivamente considerata e i diversi interlocutori interni ed esterni ad essa.

Questo ha consentito a sua volta di spiegare la necessità per il management e per gli stakeholders con cui l'impresa interagisce, di conseguire un profitto non ad ogni costo, ma frutto di un processo di armonizzazione fra efficienza ed equità³³² che richiede valori ispirati alla lealtà.

In queste ipotesi l'impresa diviene etica se il management ispira la sua azione a un orientamento strategico che coniuga questi due elementi senza considerarli l'uno alternativa dell'altro, ma piuttosto li combina con la capacità di attesa per il conseguimento del profitto nel lungo periodo. Il management pone le basi in tal modo per orientare l'attività alla crescita della produttività e degli investimenti, che a loro volta creano risorse per lo sviluppo.

³³¹ Secondo Coda, un buon manager è chi realizza gli obiettivi della gestione corrente e dello sviluppo dell'istituto, nel rispetto di certi valori e regole di condotta, mentre tale non può dirsi chi è efficace nel conseguire gli obiettivi, ma in buona sostanza non dà affidamento di rispettare valori e regole, o all'opposto rispetta valori e regole, ma è carente sul piano degli obiettivi. Cfr. CODA V., *Etica e valori imprenditoriali*, in CAVALIERI E., (2002), op. cit. p 35.

³³² Sempre coda fa notare che vi in questo approccio un rischio di "un gioco a somma zero", dove cioè il sacrificio reciproco delle ragioni dell'etica e dell'economicità comporti una perdita di vitalità per l'impresa. Egli suggerisce pertanto il temperamento delle esigenze richiede un approccio manageriale dinamico e orientato all'innovazione per favorire la produttività e contrastare le pressioni competitive. Cfr. CODA V.; *Ibidem*.

Il rispetto delle esigenze degli stakeholders, per i loro specifici investimenti, non privilegiando comportamenti che, in modo opportunistico, consentirebbero di appropriarsi di rendite improprie attraverso comportamenti illeciti o egoistici che massimizzano l'efficienza e consentono un'iniqua ripartizione della ricchezza, rappresenta un'ulteriore modalità di approccio manageriale etico: la percezione di equità può contribuire a creare spinta motivazionale, consenso e cooperazione.

Le decisioni assunte non possono operare con discriminazioni o essere volte a perseguire unicamente l'interesse aziendale.

Sono inoltre espressione di orientamento etico il perseguimento di una missione produttiva finalizzata al servizio di bisogni moralmente validi³³³, cioè che non risponda ad esigenze di business che giustificano la commercializzazione di ogni qual genere di prodotti, il rispetto delle risorse da cui trae beneficio l'attività di impresa e l'osservanza delle regole di competizione sul mercato.

Se il vertice si convince della validità di questa linea d'azione deve a questo punto implementare una serie di azioni atte a tradurre in strategie concrete gli obiettivi che si prefigge e fin qui spiegati: il processo strategico richiede un'analisi approfondita dell'impresa, delle sue risorse e specificità, del posizionamento sul mercato, delle opportunità offerte dall'innovazione e la previsione dei costi a tal fine necessari.

In altri termini si deve ridurre il gap tra strategia intenzionale e strategia realizzata³³⁴ attraverso un processo di sviluppo responsabile e di appropriazione di nuovi spazi di azione sociale e organizzativa: l'innovazione diviene necessaria per sviluppare sotto il profilo della redditività, della competitività e dello stimolo al miglioramento complessivo.

Questi aspetti attengono evidentemente agli aspetti strategico operativi ed influiscono sulla qualità dei prodotti, sul perfezionamento dei servizi erogati per modalità, tempi e qualità, sulla riduzione dei costi, sullo sviluppo di nuovi business o sull'ingresso in nuovi mercati.

Esistono altri aspetti di questo processo di armonizzazione tra efficienza ed equità e di traduzione strategica dei principi d'azione, che impattano in ultima analisi

³³³ MINATI G., (2001), *Esseri collettivi. Sistematica fenomeni collettivi ed emergenza*, Apogeo, Milano, in CODA V, (2002), *Ibidem*

a livello operativo, ma riguardano più da vicino il sistema dei comportamenti e delle procedure negli assetti organizzativi e relazionali. Il sistema manageriale deve a tal fine assumere una leadership in cui assume importanza l'autodisciplina³³⁵, la valorizzazione della persona, delle relazioni di fiducia e reciprocità, dell'iniziativa nell'interesse dell'impresa, seppure nel rispetto delle condizioni che riconoscono l'importanza dell'equità.

Non è possibile però in questo proposito definitorio del ruolo manageriale, utilizzare un approccio deterministico che derivi automaticamente le sue tipicità da ipotetiche situazioni: il ruolo del manager etico e con questo lo stile direzionale, se da un lato consente di tratteggiare tipicità ricorrenti e dominanti, dall'altro è espressione di tratti ideali, cioè desiderabili, in quanto frutto dell'insieme delle aspettative che i diversi *role-partners*³³⁶ hanno nei confronti del titolare del ruolo di vertice; alla base della dottrina contrattualista della responsabilità sociale d'impresa, vi è proprio l'incapacità e l'impossibilità di prevedere le contingenze future e strutturano la teoria su questa ipotesi.

Ne deriva che i manager rappresentano una categoria di individui che seppure presenta dei tratti di fondo omogenei, è variamente eterogenea in relazione ai settori di attività e ai livelli gerarchici rivestiti.

Ciò che li deve accomunare però è un salto di qualità della leadership: occorre ricercare vantaggi competitivi rileggendo, in relazione al mutare degli eventi e delle condizioni di azione, gli assunti di base incorporati, l'insieme dei valori e delle credenze che nella tradizione dell'impresa hanno consentito di costruirne nel tempo l'identità e la cultura dell'impresa. Per tramite di questo approccio sarà possibile vedere se la morale aziendale si discosti dalla morale corrente, ovviamente purché quest'ultima sia espressione di aspettative etiche legittime.

Si tratta dunque di gestire con sufficiente capacità (anche previsionale) i processi di trasformazione culturale. In questo aspetto la responsabilità di creare le condizioni per lo sviluppo delle competenze manageriali ricade anche sulla volontà degli stessi vertici aziendali di dotarsi degli strumenti opportuni a gestire

³³⁴ CAVALIERI E. (2002), op. cit.

³³⁵ CAVALIERI E., (2002), Ibidem.

³³⁶ GAGLIARDI P., Il ruolo del manager nell'economia post- industriale, in *Economia e management* n.1/1992

l'ottimizzazione dei processi e lo sviluppo di strumenti idonei per accrescere la motivazione collettiva. Inoltre, costituiscono elementi decisivi sia le capacità fondamentali di chi riveste posizioni di leadership per l'aggregazione del consenso sulle strategie da seguire, sia quelle che consentono di cogliere le trasformazioni sopra richiamate individuando le opportune soluzioni; in sintesi occorre la preparazione necessaria a trasferire all'esterno e all'interno, cioè ai subordinati, conoscenza e consapevolezza riguardo gli obiettivi d'impresa.

Tuttavia le affermazioni di principio e dottrinali, sebbene siano agevolmente proponibili e talvolta ovvie, richiedono di mantenere un approccio concreto e realistico alla situazione concreta aziendale, che talvolta non rende agevole la trasformazione e la traduzione in opere e azioni delle indicazioni teoriche fino a questo momento esaminate.

CAPITOLO 5. La comunicazione della RSI on line

5.1 La corporate communication

Le necessità di adattamento delle imprese all'ambiente esterno, unitamente a quelle di legittimazione e di consenso sociale, il rinnovato ruolo di attori economici a cui sono oggi chiamate, segna nella compagine organizzativa la fase di apertura a nuove forme di comunicazione³³⁷, nuove modalità e nuovi processi gestionali necessari all'implementazione di tali aspetti. Anche in queste dinamiche, il fine ultimo del management è rendere apprezzabile l'impresa sul mercato, affinché la stessa possa divenire oggetto di preferenza nelle scelte formulate dal consumatore.

La comunicazione è una componente strutturale delle organizzazioni aziendali: rileva sia in ambito interno che in quello esterno ed in entrambi i profili l'innovazione e la creatività svolgono un ruolo molto importante per la sua efficacia.

L'impresa, specialmente con i livelli di sviluppo che i media e la tecnologia oggi offrono, si propone per loro tramite un fondamentale obiettivo attraverso il quale contribuire alla definizione delle scelte del consumatore: trasferire la propria identità³³⁸ all'esterno della compagine organizzativa avvalendosi di tutti gli strumenti e i mezzi di cui può avvalersi a tale scopo, oltre le solite procedure, e affinché sia ritenuta, in modo globale, *socialmente riconoscibile*³³⁹.

Questo non comporta la costruzione o la pubblicazione di un "modello della propria proiezione", perché l'identità non è immagine, ma è *soggettività percepita*³⁴⁰, tanto in chi la intende esprimere, quanto e soprattutto in chi la deve riconoscere, o interpreta un ruolo attivo nel suo processo di definizione attraverso lo scambio di informazione.

³³⁷ PASTORE A., VERNUCCIO M., (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo.

³³⁸ Per conoscere l'impresa occorre considerare il suo assetto istituzionale, il suo modello di governance, i valori che professa ed ha professato nel tempo, infine, la sua missione.

³³⁹ COLLISEI U., RAVA' V., *La comunicazione d'azienda*, Isedi, 2004.

³⁴⁰ ROLANDO S., (2010), *Economia e gestione della comunicazione nelle organizzazioni complesse*, Cedam, Milano

L'importanza dell'identità nell'azienda si rileva anzitutto nel suo aspetto culturale, poiché identifica e permette di descrivere la propria storia, le proprie tradizioni e permette di ipotizzare i possibili sviluppi; inoltre l'identità presenta connotati sociali (quelli sui quali si è dibattuto fino a questo momento) e rinviene, infine, un fondamento economico in quanto espressione della creazione di valore dell'impresa.

Con riferimento agli strumenti di cui oggi la tecnologia consente di avvalersi per stimolare e incrementare il livello di informazione, o di promozione come in particolare avviene per le aziende *profit-oriented*, la comunicazione on-line offre l'opportunità di raccordare, costantemente ed in tempo reale, tradizione e innovazione e di gestire la propria identità presentandola attraverso il proprio sito internet in termini di contenuti di facile condivisione e consultazione.

In seguito a quanto premesso l'obiettivo del presente lavoro diviene, in questa fase conclusiva, lo studio delle modalità che consentono di adoperare il canale informativo di internet attraverso l'esame di un campione rappresentativo fra le attente imprese italiane socialmente responsabili, o che intendono divenire tali. Certamente il loro impegno appare anche indice di comprensione del grado di visibilità e diffusione che questa modalità di comunicazione può offrire nel proposito di condividere e testimoniare al pubblico della "rete" la propria identità e il proprio impegno nel modo di condurre l'impresa.

Chiunque abbia un interesse specifico o anche solo la curiosità, potendo disporre di una connessione internet, può provare a conoscere e valutare personalmente l'impresa; si tratterà allora di indagare se la struttura comunicativa ideata dalla società sia in grado di offrire, coerentemente con quanto si propone e con i contenuti dei documenti³⁴¹ che pubblica, un impianto comunicativo/informativo³⁴² che agevoli tale proposito.

³⁴¹ L'oggetto di studio del presente lavoro concerne, nello specifico, il codice etico per i cui contenuti e per le cui condizioni di efficacia si rimanda al capitolo precedente.

³⁴² Il termine comunicazione è sempre più usato con il significato di informazione, che sottende un uso del termine più pragmatico perché riferito ad un processo utilitaristico, ovvero volto al conseguimento di un risultato mediante valore persuasivo di un messaggio e della sua enunciazione. Cfr. MORELLI M., (1997), *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine. Metodi e tecniche per lo sviluppo, la pianificazione e la verifica della comunicazione*, Franco Angeli, Milano p.7;

Il management e coloro i quali sono da questo preposti alla comunicazione on-line devono riporre, pertanto, particolare attenzione in questo strumento: oltre gli aspetti strettamente pertinenti l'inserimento delle informazioni sulla "rete", finalizzati a suscitare la percezione che l'impresa si propone, essi devono prevedere una "capacità di ascolto" e di elaborazione del feedback che proviene dal target di utenti sollecitato e questo non può portarli a sottovalutare il dovere di stimolare il coinvolgimento di chi "siede al desk" e di consentirgli l'eventuale interazione.

La comprensione dei processi di comunicazione che si svolgono dentro e fuori l'impresa è fondamentale in quanto anche da questo fattore il prestigio e la reputazione aziendale può trarne beneficio. La comunicazione definisce infatti un elemento strategico³⁴³ nella vita dell'impresa: anche la comunicazione on line della responsabilità sociale esige pertanto definizione, pianificazione e monitoraggio (ad esempio aggiornandola costantemente), affinché sia raggiunto l'obiettivo di reciproca comprensione tra chi cede l'informazione e chi la riceve.

Nel presente lavoro sono stati approfonditi elementi caratterizzati da un elevato grado di intangibilità³⁴⁴ che contribuiscono a condizionare le sorti dell'azienda e le scelte del management (fiducia, reputazione, principi e valori, lo stesso termine "responsabilità"). Con riguardo alla comunicazione, sebbene nell'ambito della responsabilità sociale di impresa il proposito che ne sta alla base non dovrebbe essere l'uso strumentale per un qualche fine a sé e diverso dall'impegno morale reale, inteso come profonda convinzione etica, la comunicazione degli strumenti della responsabilità nell'impresa diventa o può diventare un'altra funzione essenziale dell'impresa (che se correttamente interpretata ne avvalorata la fondatezza). In genere infatti, per il management che la padroneggia, la comunicazione è un vantaggio competitivo; per quello che non riesce a gestirne misura e potenzialità di contro, o perfino che la subisce, diventa un fattore permanente di debolezza.

³⁴³ "...La comunicazione delle imprese è materia di analisi di uno dei processi aziendali strategici...". Cfr. ROLANDO S., 2010, op. cit.;

³⁴⁴ Il valore percepito (il messaggio così come colto da chi lo riceve) dipende da come il valore intrinseco (il messaggio sotteso, nel caso della responsabilità sociale, la tensione etica e la legittimazione sociale) viene comunicato e da come viene interpretato dai pubblici di riferimento. CORVI, FIOCCA, 1996 cit. in ROLANDO, (2010), op. cit.; PECCHINO M., (2009), La comunicazione d'impresa, Laterza; MORELLI M., (1997), op. cit.

Tali aspetti, seppur banali, non pongono unicamente esigenze di chiarezza nei contenuti e nella forma dei documenti contenenti l'informazione che si intende diffondere, ma richiedono anche linearità ed intuitività visiva che consenta all'utente che naviga di ricavare con semplicità l'informazione che cerca, o di renderlo capace ottenerla, attraverso segnali forti che possano catturare la sua attenzione. In sintesi l'impresa deve tenere conto non solo dell'informazione che intende trasmettere all'utente che consulta il sito, ma anche dello strumento di cui questo è in possesso e che gli consente di derivarla; si tratta in altri termini di intuire in quali forme rendere funzionale e migliore per il tipo di finalità perseguite la comunicazione della RSI, anche in relazione alla potenziale tipologia di destinatari.

Un'impresa che, ad esempio, crede in modo serio in una sua modalità di condurre la propria mission aziendale, o che sviluppa la sua attività attribuendo importanza ad un elemento o un principio specifico su cui decide di strutturare la stessa attività d'impresa, difficilmente non gli attribuirà la valenza che merita e non porrà in risalto la sua rilevanza; difficilmente, qualora scelga di renderlo pubblico anche attraverso la rete, dedicherà a questa particolarità uno spazio modesto e difficoltoso nella sua individuazione, sempre che non si tratti di un elemento per il quale sorgono esigenze di segretezza.

Anche questo aspetto diviene espressione di coerenza, credibilità e consente di plasmare quella percezione di cui sopra, di modo che sussista coincidenza con l'identità che si vuole esprimere. Tra la comunicazione interna e quella esterna deve corrispondere un'unica linea strategica e questo contribuisce a fare dell'impianto comunicativo un fattore di successo aziendale.

È stato fatto cenno alla comunicazione dal carattere strategico: sarebbe non corrispondente alla realtà evitare di parlare di successo aziendale e di competitività tra le finalità che l'impresa si propone nel momento in cui si appresta a predisporre modalità e contenuti della responsabilità sociale attraverso la comunicazione on line³⁴⁵; non si deve dimenticare lo scopo ultimo dell'impresa, ma come si è tentato

³⁴⁵ Come è già stato ribadito, le aziende a nostro parere non devono giustificarsi per il fatto che sono responsabili, al pari chi di invece lo fa perché non persegue prassi e politiche di responsabilità. Anzi le prime hanno il merito di incentivare le seconde ad intraprendere questa direzione. Anche in questa direzione si rende opportuno l'intervento delle Authority indipendenti, perché senza quest'organo chiunque potrebbe fregiarsi di "titoli" che non le competono e godere, fintanto che non sono smentite dai fatti, dei conseguenti benefici.

fino a questo momento di spiegare, l'azione di rendicontazione sociale e le sue modalità (avviata anche tramite il web) non devono privare di moralità i principi sui quali si fonda questa stessa azione³⁴⁶.

Tale caratteristica richiede, piuttosto, maggiore attenzione per la qualificazione e lo studio dell'utente che riceve l'informazione, per il fatto di essere presentata in questa forma specifica.

La *condicio sine qua non*, in ogni caso fondamentale, è che questa "manifestazione" dell'impresa nasca e si fondi su una profonda tensione morale del vertice e dell'istituto aziendale nelle persone che lo costituiscono, affinché sia espressione di reale predisposizione all'etica e non, di contro, informazione meramente strategica. Considerato il livello di diffusione reso possibile da internet, a un negativo potrebbe seguire ripercussioni imponderabili.

Inoltre occorre tenere presente un ulteriore aspetto: la comunicazione cela in fondo un intento persuasivo, e affinché non sia travisa, o rappresentare occasione di fraintendimento, l'informazione ceduta deve far trasparire veridicità e correttezza; non deve suscitare dubbi sul suo fondamento etico.

In questo intendimento l'impresa può e deve avvalersi, se non vuole suscitare errate interpretazioni, di messaggi variamente caratterizzati (testo e immagini, o video per esempio) adeguati a suscitare l'interesse dello stakeholder a cui è diretto il messaggio ed appositamente studiati e presentati, ovvero collocati secondo una sequenza logica che ne esalti i contenuti.

Nonostante nel linguaggio corrente possa avere importanza relativa o presentare sfumature di significato minime, a questo punto si ritiene opportuno operare una distinzione tra ciò che si intende per *informazione* e cosa sottenda invece la *comunicazione*³⁴⁷, in modo da comprendere la portata e gli obiettivi dell'azione d'impresa nel momento in cui questa si appresta a rendere noti i propri documenti di responsabilità sociale sul web.

³⁴⁶ RUSCONI G, ZAMAGNI S., SACCONI L., op. cit.

³⁴⁷ "...La comunicazione comprende l'insieme delle attività che nutrono le relazioni biunivoche tra l'impresa e i suoi pubblici interni ed esterni (...) l'impresa utilizza la comunicazione per interpretare e influenzare l'ambiente interno ed esterno, al fine ultimo di evolvere se stessa attraverso tali relazioni". Cfr. PASTORE A., VERNUCCIO M., (2006), op. cit.; Cfr. ROLANDO S., (2010), op. cit.

L'approccio definitorio potrebbe essere duplice: o si parte dalla precisazione terminologica e si derivano gli obiettivi aziendali, oppure a partire dagli obiettivi che la stessa si propone si può risalire al tipo di azione che si intende intraprendere e nel caso specifico valutare, dunque, se vi sia corrispondenza tra le modalità e le finalità con le quali la RSI viene implementata nell'impresa.

Se l'obiettivo è riconducibile a rendere noto a terzi eventuali fatti, eventi e risultati raggiunti dalla compagine organizzativa, fino a quel momento non noti o poco noti, o si intende fare chiarezza su un processo di mistificazione della realtà dei fatti, allora l'impresa sta operando nel senso dell'informazione. Sotto questo aspetto un'azione di promozione della responsabilità sociale che si limiti a dare notizia dei risultati e degli eventuali meriti, senza cercare un confronto o un riscontro del proprio impegno e della propria condotta, può far incorrere l'impresa nel rischio di adottare realmente uno strumento auto referenziale e maggiormente pensato, se non strategicamente, studiato per "fare bella mostra di sé; meno attento in sostanza agli aspetti di raffronto e dialogo che con la RSI il management si propone di attivare ed implementare per fini migliorativi. Si tratterebbe dunque di uno strumento dal contenuto limitato e limitante, che certamente può offrire maggiore occasione di fraintendimento più che di concreti benefici³⁴⁸. E' pur vero che rendere pubblica l'azione responsabile non dovrebbe comportare la ricerca di tali effetti, sebbene plausibile, ma la logica di relazione e dialogo con lo stakeholder non troverebbe riscontro.

Di contro se il soggetto, in questo caso il vertice d'azienda, è interessato a comprendere anche la reazione che si verifica sul ricevente sulla base delle percezioni in lui suscitate, si doterà di appositi canali di comunicazione che favoriranno l'interazione tra i due soggetti: ciascuno dei due interlocutori, posto per semplicità siano l'azienda e un solo stakeholder, riceve in tal modo un'informazione aggiuntiva attraverso la comunicazione posta in atto per entrambi, da cui emerge uno

³⁴⁸ Quanto affermato non significa che l'informazione resti priva di conseguenze, ovvero che non inneschi dei meccanismi virtuosi o delle reazioni. L'informazione manca però di un approccio comunicativo, appunto, volto ad indagare e beneficiare di ciò che l'informazione ha prodotto. Questo approccio è fondato su meccanismi opposti: il processo puramente informativo, infatti, tiene conto delle possibili conseguenze e proprio sulla base di tale previsione struttura il contenuto del messaggio, affinché sia il più possibile corretto e volto a rendere edotto in modo completo e corretto chi riceve l'informazione nell'intento di limitarne gli effetti se negativi o di prevenirli.

degli aspetti della reciprocità su cui si è dibattuto. In tal caso la conoscenza degli effetti dell'informazione viene posta fra gli obiettivi del messaggio che in questo caso diviene comunicazione³⁴⁹. La globalizzazione e internet determinano pertanto l'amplificazione della comunicazione ed il conseguente coinvolgimento di una moltitudine di soggetti nelle dinamiche relazionali che identifica stakeholder un tempo impensati; la comunicazione on-line offre la possibilità di attuare infiniti scambi relazionali in vista di un mutuo arricchimento informativo ed al contempo comunicativo³⁵⁰.

Prima di addentrarci nel merito dell'analisi occorre ancora procedere con alcune considerazioni contestualizzanti sugli obiettivi e sulle problematiche che il vertice deve preventivamente definire, in quanto idonee ad inquadrare la cornice di riferimento nella quale l'azienda intende operare e promuovere il proprio impegno di responsabilità sociale: il web.

Il management deve tenere conto del fatto che pubblicando il documento e non lasciandolo ad uso esclusivo interno o degli azionisti, dunque per "i soli addetti ai lavori", i potenziali interlocutori con buona probabilità non vantano la stessa formazione che, ad esempio, ha richiesto la preparazione del personale aziendale affinché questo potesse essere accettato e condiviso.

Un linguaggio lineare e semplice, non eccessivamente tecnico e strutturato in modo idoneo a stimolare anche la "memoria visiva", può raggiungere con facilità le finalità che l'azienda si propone, senza per questo diminuire la sua importanza o qualità.

Questa condizione è inoltre richiamata dall'impossibilità di conoscere nel dettaglio la tipologia di interlocutore, divisa per preparazione, cultura ed interessi che visualizzerà i contenuti del "dominio", sebbene sia abbastanza verosimile che la specificità dell'argomento attrarrà anzitutto, o tendenzialmente in via esclusiva, l'attenzione dei principali portatori di interesse, per tali ragioni colmi di aspettativa.

Aspettativa, e percezione degli stakeholders (il che richiede la loro definizione), unitamente all'identità organizzativa, riassumono i parametri su cui si

³⁴⁹ DI BARI V., (1999), *Tecnologie di comunicazione per l'impresa, strategie e soluzioni per supportare la performance aziendale*, Il Sole 24 ore, capp. 1-4, Milano Cfr. p. 9;

³⁵⁰ Il campo della knowledge communication è un'espressione di questo processo di arricchimento relazionale.

focalizza la *corporate communication*: su queste si pongono le problematiche del vertice di riparare all'eventuale "scollamento" tra immagine ed identità aziendale³⁵¹.

Infine, la questione della reputazione e della fiducia è un tema di cui si è già dibattuto: in questo frangente la comunicazione in un'impresa socialmente responsabile rappresenta la chiave per sintetizzare e governare non solo i comportamenti di acquisto dei consumatori, l'investimento dei finanziatori e la fedeltà dei collaboratori,³⁵² ma soprattutto l'immagine sociale dell'impresa.

Solo ciò che è noto può contribuire a edificare questi elementi intangibile come osservato, le modalità attraverso le quali questo avviene, possono incidere in modo notevole sul risultato desiderato³⁵³.

5.1.1 Internet e la sua tipicità nell'interazione

La comunicazione attraverso internet consente di spiegare in parte le potenzialità³⁵⁴ che si celano dietro la pubblicazione dei contenuti aziendali di RSI sul web, in parte le ragioni stesse del presente studio.

La capacità di consentire l'interazione agli stakeholders e il "diritto di replica" deve essere considerata come un elemento strategico per acquisire informazioni utili anche al riorientamento delle linee d'azione d'impresa: tali possibilità non devono dunque essere sottovalutate.

Internet consente una forma di comunicazione multidirezionale in cui qualunque soggetto si costituisce, se lo desidera, o se è portato a farlo, sia come "soggetto di comunicazione", che come "fonte di informazione" e le imprese devono comprendere questo aspetto, se intendono utilizzare a pieno tale strumento per le finalità auspicate.

³⁵¹ Sulla base dell'auto-analisi, l'impresa esplicita la propria *corporate personality* (ciò che l'impresa è davvero, le caratteristiche organizzative da cui si genera l'identità e che la contraddistinguono) e procede con lo sviluppo di una *corporate identità* (ovvero come l'impresa vorrebbe essere percepita). La comunicazione dei valori diviene oggetto di espressione del processo cognitivo ed interpretativo dei destinatari e ciò conduce alla *corporate image*. Cfr. ROLANDO S., (2010), op. cit., p. 101.

³⁵² FABRIS G., MINISTRONI L., valore e valori della marca, Franco Angeli, 2004, p. 184.

³⁵³ Cfr MORELLI M., (1997), op. cit.

In sostanza attraverso internet non vi è unicamente trasferimento di informazioni e materiale simbolico che, di contro, qualifica il modo attraverso il quale la stampa e in prevalenza la televisione divulgano normalmente i messaggi, ma si creano le circostanze per attivare nuove forme di interazione e di relazioni sociali³⁵⁵.

Questa tipologia di relazioni consente in sintesi la trasmissione di informazione e comunicazione oltre i limiti di spazio e tempo, consentendo di consultare in tempo reale gli aggiornamenti e di riaccedere per più volte, ovunque sia presente una connessione, allo stesso contenuto: questo sottolinea il ruolo attivo del soggetto in questo frangente e significa che l'utente può essere stimolato per accedere più volte al contenuto.

Internet consente all'impresa di convogliare in un unico strumento di comunicazione tutti le principali forme di informazione (testo, simbologia istituzionale, immagini, video, suoni, animazioni e contenuti interattivi) e di garantirne la riproduzione 24 ore su 24; pertanto per il management si presenta la sfida di saper valorizzare le tipicità di questo tipo di comunicazione e di comprendere fino in fondo quale sia il contesto (limiti e potenzialità) di azione di chi naviga su internet.

Il percorso logico che deve guidare pertanto chi intende proporre i propri contenuti sulla rete, è quello di rendere agevole e stimolante l'attività di ricerca di chi "naviga" consentendogli di ricevere un'informazione completa, non di particolare impegno, perché questo potrebbe allontanare l'attenzione dell'utente.

5.2 L'analisi empirica (metodologia di ricerca)

Oggetto di indagine della ricerca diviene pertanto la comunicazione della responsabilità sociale sul web applicata ad un ristretto campione di società italiane

³⁵⁴ Con riferimento alle potenzialità che internet offre per la corporate communication, si rimanda ai risultati condotti dall'indagine Lunquist che annualmente assegna il premio "CSR on line Awards" alle migliori imprese italiane in tema di comunicazione e che in parte ha ispirato il presente lavoro.

che implementano la RSI e che hanno scelto di rendere noto il relativo impegno sociale attraverso internet e, nello specifico, attraverso il proprio “*dominio*”.

La presente analisi intende specificamente rilevare le modalità di gestione dell’informazione e dei contenuti di RSI, anche qualora fossero minimi, che le imprese rendono di pubblico dominio attraverso internet per verificare se vi sia corrispondenza fra l’identità sociale che l’azienda dichiara “di sé” (e che intende divulgare) e la “percezione”, di contro, dell’identità sociale “derivata” o suscitata in chi consulta il sito internet. Il proposito sarà di indagare questa corrispondenza sia attraverso la struttura del sito, sia per tramite dell’analisi dello strumento principe ritenuto idoneo a far emergere la cultura e l’identità dell’impresa, il codice etico.

Si intende in altri termini rilevare l’ampiezza, le modalità, la tipologia di contenuti, in sintesi lo “spazio” che le imprese interessate dalla RSI, attraverso la pubblicazione on line, scelgono di dedicare a tale tematica, nell’intento di evidenziare con quali conseguenze questa “*vetrina virtuale*” trasferisca dall’interno verso l’esterno (da cui la corrispondenza) il livello di importanza tendenzialmente assunto dalla RSI nel contesto societario. Il fine della ricerca è dunque indagare se le imprese propongano attraverso il sito in maniera coerente l’impegno aziendale, sviluppando un sistema di informazione a cascata quale fedele espressione di uno sviluppo sistemico (e appunto coerente) della RSI all’interno del core business dell’impresa e, parallelamente, un sistema di comunicazione con lo stakeholder in base all’accezione che, come sopra spiegato, tale termine sottende.

La metodologia di analisi riprende in parte l’orientamento che ha ispirato il progetto Q-RES: l’impresa per ottenere e mantenere nel tempo la reputazione, ovvero il pubblico riconoscimento d’impresa socialmente ed eticamente responsabile, deve delineare strategie e linee operative coerenti con gli impegni dichiarati e rendere osservabile (e riscontrabile) il proprio comportamento ai portatori di interesse, per evidenziare la coerenza o, di contro la non perfetta corrispondenza su cui intende avviare azioni correttive.

La coerenza fra la *corporate identity* che emerge dai contenuti del codice etico, da un lato, e la completezza e l’organicità sistemica degli strumenti sviluppati nella

³⁵⁵ Sulle nuove forma di interazione e sul modello di interazione di Thomson, cfr. THOMSON J. B., *Mezzi di comunicazione e modernità: una teoria dei media*, Bologna, il Mulino, 1998. in

sezione RSI sul sito internet, dall'altro, può contribuire a suscitare una percezione e un giudizio nel complesso positivo nell'utente,.

Questo procedimento di indagine non prevede dunque l'analisi dei singoli documenti di RSI pubblicati, aspetto lasciato alla discrezionalità e alla capacità interpretativa del singolo utente, ma piuttosto la qualità comunicativa e informativa delle aziende attraverso il sito internet relazionata con il codice etico che ne esprime la cultura. Per dedurre la completezza dell'informazione contenuta nel sito, i documenti verranno esaminati anche se non in modo analitico. Nel proposito esplorativo così descritto si utilizza un triplice livello di indagine:

1) analisi della sezione o delle sezioni dedicate alla RSI all'interno del sito, considerandone gli aspetti fondamentali e desumibili da un primo esame obiettivo, ovvero visivo, e misurati sui seguenti *indicatori*³⁵⁶:

- **impatto** dell'utente al momento dell'accesso al sito.....(lay-out³⁵⁷/semplicità espositiva, intuitività);
- **contenuto**.....(simboli, immagini, video; documentazione; grafici);
- **livello di impegno** nella consultazione dei contenuti.....(chiarezza espositiva; ampiezza ed estensione; livello tecnico linguaggio);
- **interazione**.....(elementi di proattività; opportunità di approfondimento; coinvolgimento dello stakeholder³⁵⁸).

2) analisi del contenuto del codice etico per far emergere i tratti salienti dello stesso che individuano e definiscono l'identità intesa come cultura aziendale, valori e principi: saranno analizzati a tal fine, ove possibile, le condizioni di efficacia e gli aspetti contenutistici di rilievo anche per la percezione dell'utente della rete,

ROLANDO S. (2010), op. cit., p. 189 – 193.

³⁵⁶ Cfr. ALLEGATI: TAVOLE "A" (n. 1-5).

³⁵⁷ Il lay-out non è riferito solo al livello di impaginazione, ma anche in riferimento alla collocazione della pagina nel sito; il termine deriva infatti dalla disciplina grafica e sta ad indicare la scelta compositiva e associativa degli elementi specifici all'interno di un dato spazio, affinché il messaggio risulti il più possibile efficace.

³⁵⁸ La comunicazione può essere unidirezionale o bi-direzionale: gli strumenti che reputiamo di livello minimo sono espresse dai potenziali "link", ovvero elementi "sensibili" che consentono l'espressione degli aspetti di interazione: 1) selezione lingua; 2) reindirizzamenti; 3) tecnologie per la comunicazione più diffuse nella rete: link "dedicati" per forum di discussione cui si lega la supervisione della società; 4) presenza di estremi e recapiti di contatto -anche contatti skype-.

suddivisi per *parametri*³⁵⁹, cui corrispondono relativi ambiti di ricaduta:

<u>(PARAMENTRI):</u>	<u>(AMBITO DI RICADUTA):</u>
- Principi e Valori	(ETICO/MORALE)
- Interesse per gli stakeholders	(ETICO/MORALE, SOCIO-AMBIENTALE)
- Dichiarazioni indice di impegno	(ETICO/MORALE, SOCIO-AMBIENTALE)
- Gestione delle infrazioni	(ETICO/MORALE – SOCIALE ³⁶⁰)

Non conoscendo a priori i contenuti del codice etico, seppur presumibili, non è possibile stabilire con precisione e in anticipo gli elementi qualificanti i parametri evidenziati ed inquadrati come macro aree di interesse dal punto di vista contenutistico. Gli allegati elaborati a tal fine prevedono appositi spazi per l'integrazione degli elementi non previsti. Per rendere più intuibile il significato dei parametri, dunque, le macroaree ad essi afferenti sono state "esplose" in sotto voci di dettaglio (cfr. tavole di lavoro tipologia "B"). Sono stati infine evidenziati gli ambiti di ricaduta così da rendere agevole i criteri di associazione tra parametro (indagine secondo livello) e strumento (indagine terzo livello), nel corso della procedura di incrocio dei dati (cfr. punto terzo).

3) analisi approfondita della sezione RSI o delle sezioni del sito per verificare, se vi sia corrispondenza tra i valori e, nel complesso, la cultura aziendale a cui l'impresa si ispira (rilevata attraverso i parametri di cui al punto "2", perché non restino dichiarazioni programmatiche) e gli elementi di riscontro che sotto l'aspetto contenutistico del sito testimoniano l'impegno.

Sulla tavola di lavoro "C" viene esaminato pertanto l'ultimo indicatore che consente il riscontro degli elementi (per la cui specificità si rimanda al relativo allegato) di un reale impegno:

- **coerenza**:³⁶²(INDICATORE³⁶¹):(riscontro nel contenuto);

Per le procedure da seguire nell'indagine, i riferimenti indicati in nota rimandano alla consultazione di appositi allegati, denominati "TAVOLE", finalizzati

³⁵⁹ Cfr. ALLEGATI: TAVOLE "B", (n. 1 - 5).

³⁶⁰ La funzione etica è la conformità alla regola se ritenuta giusta; la funzione sociale è la correzione del comportamento rispetto all'infrazione commessa.

³⁶¹ Cfr. ALLEGATI: TAVOLE "C", (n. 1-5).

³⁶² attuali, passati e futuri; – si tratta dell'ultima fase, cfr. punto 3 –

a definire i criteri e le specifiche attraverso le quali viene condotta l'analisi empirica e rispettivamente divise come di seguito:

- LIVELLO DI INDAGINE 1): ALLEGATO TIPO "A", TAVOLE 1 – 6;
- LIVELLO DI INDAGINE 2): ALLEGATO TIPO "B", TAVOLE 1 – 6;
- LIVELLO DI INDAGINE 3): ALLEGATO TIPO "C", TAVOLE 1 – 6.

Per ciò che concerne il grado di dettaglio e di significato di alcuni elementi ivi compresi, per motivi di brevità si rimanda all'esame del primo caso pratico che ha in tal modo la funzione di esplicarne il significato anche per i casi a seguire. Per il momento basti considerare la seguente legenda:

- " x " elemento confermato/rilevato;
- " - " elemento non confermato/rilevato.

Definiti gli aspetti metodologici, si procede infine col circoscrivere l'ambito di ricerca.

L'analisi intende evidenziare i caratteri che qualificano la comunicazione della RSI on line attraverso un panel di imprese che operano nell'ambito di uno stesso settore produttivo; pur non essendo in presenza di un'indagine quantitativa, si cercherà di evitare il riscontro di sensibili differenze riconducibili a molteplici ragioni che, sebbene non fuorvianti a livello della gestione dei contenuti e dello sfruttamento delle potenzialità offerte "dalla rete", ma anzi potenzialmente di valore per lo scopo cercato, queste indurrebbero a tenere conto delle ragioni per le quali vi possono essere siti internet dai contenuti più ricchi e "curati" rispetto ad altri.

Fra le ragioni non si escludono, ad esempio, le peculiarità e le specificità di alcuni settori di attività ad elevato impatto ambientale (che possono richiedere un elevato impegno nella RSI) rispetto ad altri per i quali alle imprese che vi operano sono richiesti livelli differenti e minori di impegno (si pensi ad esempio al settore estrattivo posto in relazione con il settore della consulenza).

Nonostante questo, sussiste la consapevolezza che nel corso delle rilevazioni, per uno stesso settore, potrebbero sussistere ugualmente livelli di disomogeneità dei dati dovuti alla differente capacità di investimento in RSI che le imprese hanno destinato per scelta, o per esigenze di budget. Si ritiene a riguardo che ciò influisca in modo relativo sull'analisi, in quanto l'obiettivo non è finalizzato alla comparabilità

dei dati fra le aziende rilevando, piuttosto, la qualità, la creatività dei contenuti informativi e la consapevolezza delle stesse nell'utilizzo degli strumenti idonei a far emergere la propria identità.

Secondo questa impostazione si sceglie di esaminare esclusivamente il settore della telefonia e delle telecomunicazioni (TLC) per i segmenti “telefonia fissa e/o mobile e internet”, in relazione al quale l'indagine empirica viene condotta per le seguenti società:

- TISCALI ITALIA S.p.A (telefonia fissa e internet); TAV. 1
- FASTWEB S.p.A.³⁶³ (telefonia fissa e internet); TAV. 2
- H3G/TRE ITALIA S.p.A. (telefonia mobile e internet); TAV. 3
- TELECOM ITALIA S.p.A./TIM (telefonia fissa, mobile e internet); TAV. 4
- VODAFONE ITALIA S.p.A. (telefonia fissa, mobile e internet); TAV. 5
- WIND / INFOSTRADA S.p.A. (telefonia fissa, mobile e internet). TAV. 6

5.3 La comunicazione della RSI on line: il caso Tiscali

Italia S.p.A.

Tiscali S.p.A., a seguito della liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni in Italia, si è affermata come uno dei principali operatori di telecomunicazioni alternativi; opera anche in Europa e la sua caratteristica di operatore ‘indipendente’ di TLC ha influito in maniera significativa nel suo successo. Il Gruppo ha raggiunto una considerevole posizione a livello internazionale grazie ad una serie di acquisizioni mirate, che hanno portato ad una rapida espansione nei principali mercati europei ed ha consentito di implementare una rete capillare IP e la sua rete unbundling (ULL). Il Gruppo Tiscali nell'esercizio 2009, in seguito all'implementazione del piano strategico, ha concentrato le sue attività in Italia³⁶⁴.

5.3.1 Analisi di primo livello: per indicatori - TAV.1 - Allegato A

³⁶³ Si sottolinea l'ingresso di Fastweb S.p.A nel settore della telefonia mobile attraverso l'accordo stretto con H3G S.p.A.

³⁶⁴ Fonte: <http://www.tiscali.com/it/azienda/>

In base alle rilevazioni di primo livello emerge quanto di seguito:

- *Accessibilità*: il sito della Tiscali Italia S.p.A. sebbene presenti elevati contenuti di carattere pubblicitario non comporta un impatto difficoltoso, ma obbliga a cercare il link di reindirizzamento della pagina appositamente dedicata all'azienda. A questo punto occorre evidenziare che non esiste una sezione appositamente dedicata alla RSI nella pagina di presentazione dell'impresa: per risalire ai contenuti ad essa relativi occorre, un utente non esperto non è in condizione di essere messo a conoscenza dell'esistenza dell'unico contenuto indice di un profilo di RSI (il codice etico dell'azienda); per tale via non è nemmeno orientato, né stimolato a cercarlo. Per individuare quest'unico aspetto presente, occorre aprire la sezione "Governance"³⁶⁵. La collocazione del codice etico è coerente con il significato sotteso da tale termine. Il livello di intuitività del sito presenta nel complesso un livello medio sia per la mancanza di una apposita sezione dedicata alla RSI, sia per la posizione nel margine in basso della home del link che porta ad individuare il codice etico.
- *Contenuto*: l'analisi dell'indicatore verte con esclusivo riguardo, qualora presente, al contenuto di una sezione appositamente dedicata alla RSI. A riguardo si sottolinea che questa non è prevista nel sito in esame e non sono nemmeno presenti elementi espressione delle tipicità di internet sopra evidenziati e delle potenzialità che tale strumento offre. Non compaiono simboli, immagini, video o note di rilievo per attirare l'attenzione dell'utente sugli aspetti di responsabilità sociale; esiste un unico documento, il codice etico e compare in fondo ad un elenco visibile che non lo pone in evidenza.
- *Complessità*: l'analisi della complessità descrive il livello di impegno richiesto dalla consultazione del materiale pubblicato e dei contenuti della sezione della RSI. Non è possibile nel caso in esame procedere al riscontro di questo indicatore. Il codice etico sarà oggetto di disamina nel secondo livello

³⁶⁵ Si definisce corporate governance il sistema di diritti, di procedure, di meccanismi di controllo e delle regole attraverso cui far sì che il management orienti la condotta dell'azienda alla soddisfazione degli interessi rilevanti dei soggetti direttamente coinvolti e indirettamente coinvolti con le vicende della società.

di indagine e non fa parte di questa sezione del sito. Data la povertà di contenuti la cura del sito è dedicata interamente agli aspetti di performance dell'impresa.

- *Interazione*: si è spiegato nel corso dell'introduzione che le "tipicità" di internet consentono oltre la fruizione dei contenuti, anche l'opportunità di interazione. Nel caso di Tiscali si è proceduto a rilevare se l'utente sia messo nella condizione di avere una comunicazione tanto unidirezionale, cioè attraverso la quale l'utente recepisce ma non interagisce, quanto dialogica, per mezzo della quale l'azienda dispone di un'informazione di ritorno da parte dell'utente. Il concetto di bi-direzionalità delle relazioni è posto alla base delle strategie aziendali: comprende l'insieme delle attività tra impresa e pubblici di riferimento utili a interpretare e influenzare l'ambiente interno ed esterno, e di consentire all'impresa di calibrare la sua azione sulle informazioni ottenute. Con riferimento alla rilevazione di questi indicatori per Tiscali S.p.A. si segnala che le caselle di interazione dialogica sono state marcate con il simbolo " - " in quanto, seppur presenti le specifiche, non rispondono alla funzione studiata facendo capo, di contro, all'ufficio "comunicati stampa". Si può inoltre asserire che in relazione a tentativi di contatto diretto non è stata ottenuta risposta alcuna. In relazione alla voce "*cross-link*", peraltro assente, si fa presente che la loro ricerca fra i contenuti del sito e della sezione indagata è giustificata perché, qualora presente, consente di reindirizzare l'utente dalla Home alla sezione RSI e viceversa, o di favorire l'approfondimento delle tematiche trattate, facilitando la consultazione dell'utente.

5.3.2 Analisi di secondo livello: per parametri -TAV.1- Allegato B

In base alle rilevazioni di secondo livello emerge quanto di seguito:

- *Valori*: i valori presenti nella tavola numero 1 (All. "B") sono stati quasi tutti rilevati. Non si rendono necessari ulteriori rilievi.

- *Interesse per gli stakeholders*: il parametro rilevato attribuisce rilevanza a tutti gli stakeholders che intrattengono relazioni di tipo contrattuale con la società, cui viene attribuito un carattere di “vincolo” dal quale possono determinarsi inadempimenti contrattuali e delle obbligazioni da rapporto di lavoro. Per tali ragioni la categoria “media” non menzionata in modo esplicito nel codice può all’occorrenza rientrarvi. Il principio della correttezza è presente solo con riferimento ai rapporti di collaborazione o di origine contrattuale. Non sono prese in considerazione le relazioni con i “competitor” ed in aggiunta al modello predisposto è stato identificato nei partiti politici un potenziale stakeholder, relativamente al quale si fa presente l’obbligo di improntare i rapporti nel rispetto della legalità. Gli stakeholder che non intrattengono relazioni commerciali, vengono “relegati” nella penultima pagina del documento, appena prima del sistema disciplinare e prevedono nel complesso la comunità e gli aspetti di socialità che ne derivano. Si sottolinea che compare il sindacato.
- *Dichiarazioni di impegno*: dalle dichiarazioni di impegno (sempre riportate rispettando l’ordine del documento³⁶⁶) si rileva in primo luogo la funzione di vincolo che il codice assume per le parti che intrattengono relazioni con Tiscali, che può contribuire a ispirare un sentimento di fiducia nei terzi, ma definisce anzitutto l’azione d’impresa. Tiscali mostra consapevolezza dell’importanza del codice etico nelle relazioni, prime fra tutte quelle commerciali e con gli investitori, per il raggiungimento del successo attuale e futuro sul mercato. Con riferimento alle dichiarazioni di impegno, infine, si evidenzia l’impegno per la valorizzazione delle risorse umane, ma soprattutto la promozione ed il supporto di iniziative a carattere sociale e umanitario. Non è inoltre resa esplicita la *mission* dell’impresa; l’approccio del codice per l’etica e l’esauriente elenco di attività a carattere umanitario elencate, per le quali Tiscali e i livelli apicali nello specifico mostrano sensibilità, evocano un carattere della responsabilità sociale più vicino alla filantropia che proprio dell’azione responsabile della condotta aziendale.

³⁶⁶

Lo stesso metodo verrà seguito nel corso delle altre procedure di rilevamento.

- *Gestione delle infrazioni*: la sezione di questa tipologia di allegati è divisa tra organi istituiti per adempimento di legge (lato sinistro) e dispositivi a carattere interno di tipo organizzativo, ma autonomamente deciso (lato destro)³⁶⁷. Il tenore regolamentativo del codice emerge in modo immediato, a differenza delle premesse volte a dare un orientamento di fondo alla gestione. Sebbene non sia necessario esplicitare le modalità attraverso le quali si promuove l'approccio etico alla RSI e fra le espressioni che introducono il documento compaia, "...il manager promuove i suddetti principi mirando al rafforzamento della coesione e alla collaborazione reciproca...", il profilo di orientamento che l'impresa attribuisce al codice lascia il posto ad aspetti propri della regolamentazione interna dell'impresa³⁶⁸ dai quali è seguita e preceduta. La seconda pagina ne è la chiara conferma: si apre con la presentazione dell'Organismo di Vigilanza ancora prima di aver definito i principi che ispirano l'attività aziendale. Inoltre sorge una considerazione ulteriore. La presenza di quest'organo è stata adottata in modo inequivocabile in ottemperanza al Decreto 231/2001³⁶⁹ ed incorpora le funzioni proprie del Comitato Etico e dell' Ethic officer, che per semplicità o costi potrebbero essere fatte confluire in quest'unico organo.

5.3.3 Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno -TAV.1- Allegato C

Nel processo di riscontro tra ciò che l'impresa si dichiara attraverso l'espressione dei valori proclamati e ciò che dell'impresa viene percepito, la mancanza assoluta di elementi di riscontro e l'impossibilità di eseguire un'indagine sul campo³⁷⁰ pur avendo tentato di stabilire un contatto dapprima telefonico, quindi via fax e via mail agli unici contatti forniti (di cui peraltro l'indirizzo e-mail è errato, in quanto in seguito all'invio è pervenuto un duplice messaggio con notifica di mancato recapito), rendono impossibile la formulazione di considerazioni qualitative

³⁶⁷ Valgono pari considerazioni per i casi a seguire.

³⁶⁸ "...si richiede il rispetto delle regole aziendali e dei principi sanciti nel presente codice..."; "...sono da ritenersi vincolanti i principi e le disposizioni..." costituiscono un esempio.

³⁶⁹ Potrebbero in tal caso influire le linee guida di Confindustria, cfr capitolo 4, § 4.8.2.1.

rispetto alla finalità perseguita. Siamo dunque impossibilitati ad esprimere un giudizio fondato e dimostrabile. Si formulano pertanto delle ipotesi e delle considerazioni di sintesi.

Mancando i dati inerenti la data di emissione del documento e quello/i di aggiornamento non è possibile affermare se nell'arco di tempo considerato tra la dichiarazione degli impegni e la data di rilevamento (anno 2010) sia decorso un arco di tempo sufficiente a giustificare la mancata pubblicazione di elementi che diano forza alle affermazioni e ai principi presenti nel codice. Un percorso di responsabilità organico richiede risorse, ma soprattutto tempo e pianificazione ed il codice etico potrebbe in tal senso rappresentare il primo passo della società. Stesse considerazioni valgono per la mancanza di un'apposita sezione dedicata alla RSI, indice di una strategia di sostenibilità nel condurre l'attività di impresa. Considerazioni a parte potrebbero essere fatte se, da un'eventuale intervista, fosse emerso che per una precisa volontà la società avesse scelto di non divulgare attraverso il sito internet l'impegno assunto e ciò per ragioni, si ponga il caso, anch'esse di natura etica.

Concludendo, con riguardo agli aspetti della comunicazione on line, il sito pur presentando elementi di interazione bidirezionale, presenta un livello di contenuti che possiamo definire insufficiente in rapporto alle potenzialità che la tecnologia offre: non chiarisce il significato della RSI per l'utente che naviga e non fornisce elementi di apprezzamento dell'impegno di Tiscali.

5.4 La comunicazione della RSI on line: il caso Fastweb S.p.A.

Fastweb si presenta nella sua "home" come il principale operatore alternativo nelle telecomunicazioni a banda larga su rete fissa in Italia proponendosi, oggi, anche su rete mobile, grazie ad un innovativo accordo con H3G³⁷¹. È scritto a chiare lettere che "Fastweb è sempre un passo avanti" e che si rivolge con semplicità, qualità e attenzione alla soddisfazione del cliente. Attraverso una rete "all IP", con accesso in

³⁷⁰ Nell'impostazione originaria era stato previsto un questionario da somministrare.
³⁷¹ www.fastweb.it

fibra e xDSL, è riuscita a realizzare la convergenza tra telefonia, fissa e mobile, Internet, su rete fissa e mobile, e televisione, offrendo l'estesa gamma di servizi che la banda larga rende possibili.

5.4.1 Analisi di primo livello: per indicatori - TAV.2 - Allegato A

In base alle rilevazioni di primo livello emerge quanto di seguito:

- *Accessibilità*: rispetto a questo indicatore il sito della Fastweb S.p.A. presenta nel complesso un livello di accesso considerato facile, in cui anche la grafica e la posizione (in alto nella home e ben visibile alla linea dello sguardo) consente di individuare subito il link della compagnia, posto che la home è anche in questo caso dedicata a contenuti a scopo commerciale. In seguito al reindirizzamento occorre controllare le voci del menù poiché non esiste un'apposita sezione per la RSI. In tal caso la voce di riferimento diventa "Investor Relations³⁷²", quindi si sceglie "Corporate governance". Poiché non compare la sezione RSI si giustifica ancora una volta un livello di intuitività medio.
- *Contenuto*: in riferimento alle specifiche di questo indicatore si rileva la mancanza di elementi che potrebbero supportare la navigazione e renderla più accattivante, interessante o stimolante. Dal punto di vista della documentazione sono consultabili il codice di comportamento ex Dlgs. 231/2001, il codice di comportamento secondo il regolamento della Borsa italiana e il codice etico. Non sono possibili altri rilievi.
- *Complessità*: non essendo presente una sezione dedicata non è possibile formulare un giudizio.

³⁷² L'Investor Relations Manager è una figura manageriale cui è richiesta una conoscenza aggiornata e puntuale della normativa disciplinante la comunicazione finanziaria, affianca il top management nella gestione dei rapporti con la comunità finanziaria di cui soddisfa costantemente le esigenze informative. Le aziende quotate hanno infatti l'obbligo di comunicare tutti gli elementi relativi alla loro operatività sul mercato. Un'informazione efficace che metta in luce strategie, obiettivi e traguardi raggiunti dall'azienda ha inoltre un impatto rilevante sul valore dei titoli delle società quotate perché possa essere ben prezzata.

- *Interazione*: l'unica tipologia di interazione presente è di carattere unidirezionale (selezione lingua); la comunicazione bidirezionale è relativa ai rapporti di carattere commerciale, alla stampa, e alle relazioni legali: per tali ragioni non viene presa in considerazione nella valutazione. È stato comunque provato lo strumento, ma non è pervenuta risposta in relazione ad un quesito posto sulla RSI.

5.4.2 Analisi di secondo livello: per parametri -TAV.2- Allegato B

In base alle rilevazioni di secondo livello emerge quanto di seguito:

- *Valori*: con riferimento a questo parametro si fa presente che nel corso del documento si fa esplicito riferimento a tutti i valori citati e per semplicità predisposti per la spunta nel modulo. Il proposito di orientamento del documento emerge con chiarezza: “...l’osservanza e l’attuazione è affidata al senso di responsabilità ed alla capacità interpretativa dei destinatari...”. I valori dell’onestà e della legalità compaiono sia in quanto tali, che posti in relazioni alla possibilità di situazioni di collusione e conflitto di interesse. Di maggiore rilievo appare, di contro, la previsione di una sezione del codice dedicata in modo specifico ai valori aziendali, in quanto fonte di ispirazione nella condotta aziendale e ragione di diretta interdipendenza con le finalità che l’impresa si propone. L’elemento centrale è l’importanza data alla figura del cliente attorno al quale ruota l’impianto di stimolo e orientamento di tutte le figure della compagine organizzativa. Sono innumerevoli gli esempi in tal senso e di questi alcuni si ritiene siano densi di particolare significato:
 - “*Gli obiettivi di business possono essere raggiunti solo se tutte le persone lavorano in squadra ispirate nel loro comportamenti da valori comuni e condivisi*”;
 - “*I nostri valori sono un patrimonio comune al quale tutti contribuiamo nella quotidianità(...)è solo così che gli obiettivi sfidanti che ci siamo posti potranno essere raggiunti*”;

- “Essere innovatori significa affrontare ogni situazione lavorativa con una mentalità aperta al nuovo e al cambiamento continuo”;
- ciascun dipendente deve agire guidato da uno spirito imprenditoriale, ossia deve assumersi la responsabilità completa delle proprie attività coerentemente con gli obiettivi aziendali³⁷³.

L’importanza di quest’ultimo passaggio, in particolare, emerge con chiarezza: un’organizzazione non può essere ritenuta responsabile se lo sono solo le figure apicali: l’azienda è un frutto di un sistema e come tale funziona se vi è il contributo all’efficienza, all’efficacia e alla responsabilità di ogni sua componente a cui, però, deve essere guidata.

- *Interesse per gli stakeholders*: il parametro è stato quasi interamente rilevato eccezion fatta per i soli sindacati, cui viene fatto cenno solo per la previsione che nega a queste e ad altre organizzazioni qualunque forma di contribuzione. In merito alla previsione dei portatori di interesse è stato riscontrato in aggiunta la figura dei venditori.
- *Dichiarazioni di impegno*: in riferimento a tale parametro si rileva anzitutto l’esigenza di infondere fiducia circa il rispetto del codice per l’impresa e tutti coloro i quali sono, o saranno in futuro, in relazioni contrattuali di qualunque genere con Fastweb (pena la risoluzione dei contratti), non presentando dunque un’esclusiva valenza interna. Per rafforzarne l’idea si rende inoltre esplicito un intendimento di dissociazione da qualunque genere di attività criminosa o che tale possa essere anche solo sospettata. La mission è rintracciata nell’impegno e nel contributo alla crescita tecnologica della comunità attraverso il *deployment* (“spiegamento”/messa in campo di soluzioni in questo caso innovative) continuo della rete di infrastrutture, affinché ogni individuo possa accedere al mondo globale delle informazioni (la c.d. “*digital inclusion*”). Attraverso la realizzazione del piano industriale l’impresa opera una scommessa di portata globale e nell’interesse della comunità: appare chiaro che per Fastweb la responsabilità sociale deriva unicamente dal corretto adempimento dell’attività svolta nel rispetto della legalità e non si confonde con opere di filantropia e impegno umanitario. La

testimonianza del rispetto di un impegno minimo si riscontra anche in relazione all'attenzione per l'ambiente: Fastweb è conforme alla norma vigente. In tal senso il codice dimostra l'impegno minimo dell'impresa che si atteniene su un profilo al limite della legalità.

- *Gestione infrazioni*: le infrazioni sono gestite dalla direzione del personale e in ogni caso dall'Organo di Vigilanza (che richiama l'adozione delle disposizioni del D.lgs. 231/2001) per tutte le situazioni di incompatibilità e pregiudizio. In ogni caso resta chiaro il proposito di orientamento del codice e la sua prevalente previsione su aspetti volti a regolamentare e disciplinare l'operato di coloro i quali lavorano per la società o nella società, siano essi interni, collaboratori esterni o legati da relazioni contrattuali. È inoltre previsto un sistema di controllo interno che, a conferma di quanto sopra, è finalizzato a garantire sicurezza sul conseguimento degli obiettivi attraverso il contributo personale di ogni figura interna all'organizzazione e garantisce il flusso delle informazioni. Il codice etico è in linea con i requisiti studiati in quanto è compresa ed al contempo espletata la sua funzione principe, fornendo esempi sulle modalità di intervento alle quali l'individuo che ne necessita può fare ricorso e non, piuttosto, prescrivendo rigidi comportamenti o divieti.

5.4.3 Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno -TAV.2- Allegato C

Nel processo di riscontro fra il messaggio che l'impresa intende lanciare attraverso la pubblicazione del codice etico e dei valori ivi inclusi, da un lato e ciò che dell'impresa viene percepito attraverso la comunicazione e gli elementi contenutistici del portale internet, dall'altro, la mancanza assoluta di elementi di riscontro rende impossibile formulare giudizi sulla strategia attraverso la quale l'impresa perpetra la RSI. L'uso delle potenzialità del sito non è certamente elemento qualificante delle capacità dell'impresa né fedele testimone del suo impegno responsabile, ma resta indice di una scarsa considerazione della strategia

³⁷³ L'azienda riassume con il concetto di "*empowerment*" quanto sopra.

comunicativa in tema di RSI attuata mediante il web; ciò per quanto i contenuti e la redazione del codice rispecchino i canoni per così dire “standard” del codice etico in precedenza esaminati. Un elemento a sfavore dell’impresa è che il documento è datato 27 agosto 2004: da allora può essere fatto decorrere l’eventuale impegno dell’impresa in aspetti di socialità. Sempre in proposito resta in ogni caso evidente la comprensione dello strumento in sé e nelle sue finalità, ma l’impresa, come evidenziato, non intende la responsabilità come impegno che va oltre la legge e oltre le relazioni di carattere prettamente contrattuale, pur comprendendo la portata della sua attività a livello globale. La mancanza della sezione internet della RSI e di attività a ricaduta sociale indice di impegno tangibile, esprime in parte gli aspetti limitanti e i limiti stessi della visione di Fastweb, sebbene l’impresa abbia compreso l’importanza di legare il benessere della comunità, inteso in termini di soddisfazione dei bisogni della sua utenza, al suo piano industriale e alla ricerca di innovazione continua. Non si è a conoscenza se Fastweb finanzia, per esempio, la ricerca della tecnologia di cui essa stessa si avvale, che comprovare in tal modo il contributo della RSI all’impresa e in parallelo alla società. Per quanto non affermato in questa sede, con riferimento alle ipotesi del perché la sezione RSI possa non essere stata trattata in modo voluto, si fa riferimento al caso Tiscali. In via del tutto eccezionale ci si riserverà un confronto con la società H3G, considerato che entrambe sono oggi partners.

5.5 La comunicazione della RSI on line: il caso H3G Italia S.p.A.

H3G Italia S.p.A. si presenta come prima al mondo nel lancio della tecnologia l’UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) su scala commerciale nel 2003: conta 9,034 milioni di clienti (al 4 Agosto 2010). 3 Italia è parte del Gruppo Hutchison Whampoa, multinazionale quotata a Hong Kong, titolare di 11 licenze UMTS nel mondo e attiva, oltre che nelle telecomunicazioni, anche in settori come energia, immobili, turismo, porti (e relativi servizi) e la grande distribuzione.

L'impresa si posiziona come "Mobile Media Company" e offre ai suoi clienti un'ampia gamma di servizi multimediali di videocomunicazione e internet, oltre a intrattenimento, musica, informazione, cinema, sport e TV "in mobilità" accanto ai tradizionali servizi voce. La stessa è inoltre diventata protagonista del mercato italiano dell'UMTS facendo leva su alcuni punti di forza, fra gli altri si legge "...Le sinergie nell'ambito del Gruppo Hutchison Whampoa per l'approvvigionamento di piattaforme IT, apparecchiature per la rete UMTS, terminali mobili, contenuti multimediali e per lo sviluppo dei sistemi IT..."³⁷⁴. Si tratta di un gruppo complesso, ben strutturato, le cui attività si ripercuotono a cascata su un elevato numero di attività collaterali e non.

5.5.1 Analisi di primo livello: per indicatori - TAV.3 - Allegato A

In base alle rilevazioni di primo livello emerge quanto di seguito:

- *Accessibilità*: il parametro si contraddistingue per l'elevata facilità in tutte le specifiche oggetto di disamina. L'accesso è intuitivo e una volta lasciata la home il layout a cui si ha accesso presenta ordine e equilibrio nella distribuzione dei contenuti. La comprensione è agevolata per la presenza di termini che "intuitivamente rimandano" alla RSI, tutti "sensibili", ovvero nel gergo tecnico di internet, ciccabili, quali "*sviluppo sostenibile*", e "*la nostra vision*". Di questi ultimi, il primo contenuto consultabile consente di accedere alla sezione appositamente dedicata alla RSI, anche questa estremamente chiara e di semplice approccio visivo.
- *Contenuto*: il contenuto è ricco di elementi di cui ci si può avvalere per rendere interessante ed accattivante un sito. Spiccano i colori, anche negli nei grafici; le immagini utilizzate raffigurano i loghi e i marchi delle cause sociali che l'impresa sta al momento sostenendo, introdotto da una breve spiegazione a margine e degli sviluppi futuri; non compaiono invece video. Sono inoltre presenti documenti in materia ambientale e didascalie esplicative che in

374

www.tre.it

sintesi contribuiscono ad un'opera di informazione e sensibilizzazione attraverso la spiegazione del funzionamento economico degli sms solidali e dell'attività delle fondazioni che operano sul territorio italiano, precisando che il soggetto gestore non trattiene nemmeno in minima parte le somme in tal modo accumulate.

- *Complessità*: come chiarito l'indicatore esprime il livello di impegno richiesto all'utente per la "navigazione" sul sito. Il codice etico si trova nella sezione corporate governance insieme alla vision e alla mission. La chiarezza espositiva determina un livello di lettura e consultazione facile; la lettura è resa agevole anche da un layout che ottimizza gli spazi e i contenuti fanno emergere il lavoro di team nel gruppo, il coinvolgimento delle persone per obiettivi più alti della mera mansione lavorativa. Il tentativo è di coinvolgere e sensibilizzare chi legge e non di limitarsi ad elencare le attività poste in essere. Il contenuto informativo è sempre presente: vengono citate la Commissione Brundtland, la Conferenza di Dichiarazione di Rio de Janeiro e il protocollo di Kyoto in tema di sostenibilità. Sono inoltre presenti dati e rapporti statistici che fanno prendere coscienza all'utente il concreto significato celato dietro termini quali "impatto ambientale", "riforestazione" con chiari esempi che applicati al settore di appartenenza dovrebbero indurre l'utente all'uso e al consumo responsabile dei prodotti acquistati e dei beni che sono comuni a tutti gli esseri umani. Apprezzabile in fatto di chiarezza, seppur facendo emergere il proprio impegno su aspetti di sostenibilità, un grafico che evidenzia l'uso del sistema di antenne di tipo eco-sostenibile solo per il 34%. L'impianto formativo sull'utente prosegue con riferimenti legislativi e perfino nozioni di elettromagnetismo, per i rischi sulla salute derivanti da relativa esposizione, dando modo all'utente di documentarsi e di approfondire a riguardo. Questi elementi alzano il livello di comprensione ed estendono la sezione del sito; l'impresa, inoltre, non si rivolge all'utente "per astrazioni" e risulta capace di catturare l'attenzione di chi consulta il sito.
- *Interazione*: l'impresa H3G S.p.A consente all'utente di non recepire passivamente un insieme di dati: la sezione RSI prevede uno spazio apposito di contatto potendo per coloro che intendano ricevere informazioni, perfino

suddividendo l'oggetto del messaggio tra aspetti ambientali e sociali. Abbiamo provato lo strumento e la risposta è pervenuta in due giorni lavorativi.

5.5.2 Analisi di secondo livello: per parametri -TAV.3- Allegato B

In base alle rilevazioni di secondo livello emerge quanto di seguito:

- *Valori*: il parametro risulta completamente confermato rispetto all'elenco che costituisce, lo si ricorda, un mero strumento previsionale. L'impresa oggetto d'esame, per le specificità dei prodotti che mette sul mercato (tecnologia UMTS), riconosce e fonda la sua attività sul rispetto della persona umana e in particolare dei minori per ciò che concerne i reati di pedopornografia sia per gli strumenti elettronici della società che per quelli informatici interni. Il tenore del codice predominante è quasi esclusivamente di tipo disciplinante e prescrittivo, sicché i principi e i valori ispiratori sono definiti "norme" e sono vincolanti. Nello specifico in coda al documento, a giustificazione delle ripetute espressioni di divieto e impedimento utilizzate si legge: "*...l'Organismo di Vigilanza è tenuto alla (...) messa a disposizione di ogni possibile strumento conoscitivo e di chiarimento circa l'interpretazione ed attuazione delle norme contenute nel codice...*", cui si aggiungono i ripetuti passaggi del codice che rimandano alle norme e alle leggi vigenti.
- *Interesse per stakeholders*: Il parametro non è stato interamente verificato: fra questi risultano non considerati i sindacati e le associazioni di categoria. Per quanto già detto in sede di analisi, la RSI deve essere intesa e volta alla considerazione anche dei possibili portatori di interesse e tale eventualità, nel caso in esame, ricorre solo in seguito all'instaurarsi di relazioni contrattuali.
- *Dichiarazioni di impegno*: si tralasciano per ragioni di brevità alcune dichiarazioni importanti già trattate, o contestualizzabile nell'ambito di un dovere generale di responsabilità verso la collettività, per esaminarne alcune di maggior rilievo. Con riferimento alla selezione dei fornitori, occasione di ipotetico riscontro con gli strumenti di responsabilità sociale, SA8000 nello

specifico, si rileva che l'impegno non è volto al senso di responsabilità, ma unicamente alle relazioni di carattere commerciale, per il quale si spiega l'asterisco inserito nel testo (corsivo nostro). La società si rende promotrice di un dovere di responsabilità sulle somme a qualunque titolo ricevute, garantendone un uso conforme alle ragioni per le quali sono state ottenute e dissociandosi da comportamenti di appropriazione indebita di risorse. Per una rilevazione corretta, le informazioni sul trattamento degli SMS solidali non compaiono nel codice etico, ma solo sul sito: sul codice compaiono, di contro, solo previsioni di tale genere, ma in relazione a finanziamenti ed erogazioni da parte dello Stato o di enti. L'impegno di responsabilità compare anche per l'interesse degli azionisti nella determinazione degli utili e sulla redazione del bilancio. L'impresa svolge inoltre una funzione disciplinante e di orientamento dei destinatari del codice sui temi: terrorismo ed eversione sociale dell'ordine democratico; norme di antiriciclaggio (quest'ultima dai chiari connotati normativi).

- *Gestione delle infrazioni*: 17 voci su 31 presentano espressioni dal carattere perentorio, imperativo. Le espressioni predominanti fanno espresso divieto di alcune azioni o dei comportamenti da attuare. Nonostante ciò l'impresa sottolinea il compito del codice e dell'ufficio risorse umane nel "*promuovere e sviluppare le attitudini e le competenze di ciascun dipendente*"; un solo inciso riconosce inoltre "*il valore imprescindibile della tutela della libertà e della personalità*". Le violazioni danno origine a inadempimento delle obbligazioni primarie, potendo costituire illecito penale.

5.5.3 Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno TAV. 3 - Allegato C

Il riscontro tra le dichiarazioni di impegno riportate nel codice etico e i contenuti del portale internet confermano che la società, oltre a impegnarsi concretamente nella sua *mission* d'impresa, attua e manifesta la sua attività anche in linea con la vision e questo è anche divenuto oggetto. Per motivo l'impresa è stato

oggetto di un riconoscimento da parte del Ministero dello Sviluppo Economico e delle attività produttive nel corso del 2007. La comprensione della globalità delle problematiche e delle ricadute che l'attività di impresa pone in essere è costantemente spiegata nel sito e diviene oggetto di approfondimento. L'impegno che segue ha riscontri di concretezza e serietà del fare impresa (Business ethics), la reale traduzione di tale espressione, cioè etica applicata e non etica degli affari. La comunicazione non è implementata per suscitare mera ammirazione, ma anzitutto per motivi informativi e di comprensione delle dinamiche di impresa e, in seconda istanza per derivare un giudizio di positività al termine della lettura dei contenuti. Per le voci di dettaglio si rimanda alla tavola di lavoro e al sito internet. Qualche esempio può comunque essere significativo per ciò che attiene: alla politica *carbon management sistem* (sistema di controllo delle emissioni); alla politica dello smaltimento dei Rifiuti da Apparecchiature Elettroniche ed Elettriche (RAEE); politiche di gestione dei ripetitori che riducono l'impatto ambientale (34%); alcuni dati in sintesi sulla riforestazione:

- 97.000 telefonini rigenerati immessi sul mercato;
- 2.300 tonnellate di CO2 compensate;
- 12 tonnellate di materie prime risparmiate;
- 11 ettari di bosco riforestati nel Parco Nord di Milano.

L'ultimo dato attiene il conseguimento della certificazione ambientale ISO 14001 dal novembre 2005, per la quale H3G è annualmente sottoposta a verifica. Non sono presenti altre tipologie di documenti o misure di responsabilità che in supporto alla RSI attribuirebbero qualità e verificabilità all'azione, sebbene la concretezza dell'impegno resti visibile. Di contro, considerati i molteplici fronti sui quali l'impresa è impegnata, la mancanza di elementi a contenuto tecnologico più elevato, come rassegne fotografiche o video che documentino il lavoro svolto in questi anni dalla compagnia, non offre il necessario supporto per il riscontro, nè rende il giusto merito a H3G. Tale tipologia di contenuti può offrire una percezione positiva in chi osserva, perché stimola la componente emozionale e la memoria visiva. La previsione degli aspetti di contabilità e bilancio nel codice, infine è ridondante e non fa presagire un principio morale verso la comunità per il dovere di contribuzione fiscale, soffermandosi sugli aspetti di conformità alla legge e obbligando il personale a operare in modo diligente per non danneggiare la società.

La comunicazione della RSI on line : il caso Telecom Italia S.p.A / TIM.

Telecom Italia è un gruppo che non necessita di presentazioni: leader nel settore delle telecomunicazioni in Italia, offre oggi infrastrutture e piattaforme tecnologiche su cui voce e dati si trasformano in servizi di telecomunicazioni avanzati, soluzioni ICT e media all'avanguardia, motivi di sviluppo per il Gruppo stesso e l'intero Paese. Telecom Italia opera anche in Europa e in America del sud.

5.6.1 Analisi di primo livello: per indicatori, TAV. 4 - Allegato A

In base alle rilevazioni di primo livello emerge quanto di seguito:

- *Accessibilità*: il sito si caratterizza per facilità di accesso sia dalla posizione "Telecom Italia", sia dalla posizione "TIM" restando sostanzialmente inalterato in quanto esiste una sola schermata principale e comune ad entrambe in cui navigare. La sezione di sostenibilità è subito individuabile e numerose sono le opzioni di scelta che rimandano a contenuti propri della RSI una volta che vi si accede; non per questo il layout perde in qualità.
- *Contenuto*: l'elevato contenuto interattivo, le animazioni, i video e le immagini rendono accattivante la grafica e l'impostazione della sezione "sostenibilità". Perfino la documentazione è consultabile attraverso la versione interattiva, per evitare di impegnare l'utente in modo eccessivo nella consultazione dei contenuti presenti, ma diviene sinonimo di qualità e preziosismo nella cura del dettaglio. Il video di introduzione del Presidente di Telecom Italia fa percepire un impegno diretto del vertice. Non è possibile procedere ad una disamina più analitica per la molteplicità e per la tipologia dei contenuti: nel complesso riguardano i dati storici (esiste un archivio), attuali e prospettici dell'impegno della società nella creazione del valore sostenibile. Si evidenzia la presenza di link dedicati consultabili da più

posizioni per la *mission* e il bilancio di sostenibilità, ma non il reindirizzamento al codice etico. Viene inoltre proposto un software interattivo per il calcolo delle emissioni individuali di CO2. Si tratta di un sito in cui la comunicazione on line è sfruttata a pieno e nel dettaglio, in cui sensibilizzazione e “auto-promozione” si fondono insieme; ciò contribuisce ad esprimere la dimensione globale del gruppo e la sua centralità sul mercato. I contenuti, forse eccessivi, rappresentano per tale ragione tanto l’espressione dell’impegno del gruppo societario, quanto il riflesso dell’ampiezza del radicamento organizzativo di Telecom Italia sul territorio e conseguentemente delle sue capacità di investimento negli aspetti di socialità. La crescita dimensionale comporta anche l’incremento delle responsabilità.

- *Complessità*: il livello di impegno nelle lettura risulta nel complesso medio. La presenza di diversi elementi a carattere interattivo facilita la consultazione dei contenuti molto estesi e caratterizzati da menu a “tendina” che aprono dei sottoelenchi talvolta anche molto elevati. Chi effettua questo genere di consultazione difficilmente leggerà tutto il contenuto di ogni sezione, ma rivolgerà la sua attenzione in modo più verosimile verso l’elemento di specifico interesse. La consultazione dell’intera sezione richiede infatti molto tempo, ma riprende per gran parte il contenuto del bilancio di sostenibilità anche questo molto approfondito, ma corredato di tabelle e schemi intuitivi. In qualche caso come nella sezione “Performance ed obiettivi”, i contenuti possono anche mostrare un certo livello di riguardo verso il consumatore, ma hanno ben poco a che fare con la sostenibilità e pertanto presentano un taglio auto referenziale, ad esempio:

“Clienti – Internet: Tempo di attivazione dei servizi di accesso a banda larga – Tempo medio di fornitura (linee telefoniche attive) Giorni 10”.

Emerge in tutta evidenza che questa tipologia di informazione per il cliente attenga l’efficacia e l’efficienza della Compagnia nella soddisfazione dell’utente per un servizio che questo paga, quindi dovuto; rientra fra i doveri dell’impresa e nulla ha a che vedere con la sostenibilità, per quanto rappresenti creazione di valore per l’utente che lo consegue con risparmio sui

tempi di attesa. Il linguaggio è semplice e i “tecnicismi” sono accompagnati dalla spiegazione per una corretta interpretazione.

- *Interazione*: la sezione “sostenibilità” offre entrambe le tipologie di interazione di cui alla tavola n. 4; strumento qualificato per attuare il meccanismo comunicativo, si presenta completa su ogni aspetto.

La partecipazione attiva dell’utente è richiesta in molteplici modi, tra questi spiccano l’opportunità di compilazione di un breve questionario di feed-back per la società, l’opportunità di inserire fatti di cui si è personalmente a conoscenza e di renderli noti con la relativa documentazione su una sezione a tal fine studiata per dare spazio alla propria “voce”, esplicitamente richiesta. I riferimenti incrociati e i reindirizzamenti consentono infine di orientarsi bene nel sito e stimolano all’approfondimento delle tematiche di RSI. Presenti, infine, i collegamenti ai social network per la condivisione delle informazioni. Il test sull’indirizzo e-mail non ha dato esito positivo.

5.6.2 Analisi di secondo livello: per parametri TAV. 4 - Allegato B

In base alle rilevazioni di secondo livello emerge quanto di seguito:

- *Valori*: la previsione rispetto a tale parametro risulta interamente verificata; per la prima volta nei codici esaminati, tra la voce “altro” compare la *fiducia reciproca* a lungo oggetto dei meccanismi di interazione esaminati nel presente lavoro, sebbene con esclusivo riferimento alle risorse umane; si desume di contro in modo indiretto dalle condizioni di lealtà a cui ispira la propria azione sul mercato. Non si rendono ulteriori rilievi se non dovuti all’interpretazione dei principi e dei valori in quanto tali e non in quanto norme e regole da seguire.
- *Interesse per stakeholders*: rispetto all’elenco figura un solo stakeholder non verificato. L’attenzione di Telecom Italia è riposta anzitutto sulla creazione di valore per l’azionista; seguono i consumatori e le relative associazioni, dunque i fornitori, rispetto ai quali l’impresa rassicura e fornisce garanzie ai propri clienti per quanto ciò che attiene qualità, sicurezza e rispetto

ambientale negli approvvigionamenti. Nei confronti della comunità, l'interessamento è rivolto alle forme di investimento concreto, alla valorizzazione delle risorse ambientali, alla riduzione dell'impatto ambientale e alla sensibilizzazione verso tali tematiche (sebbene non sia fatto cenno alle fonti di energia di tipo rinnovabile), in sintesi a promuovere iniziative socio-culturali ed educative costituendo meccanismi di relazione con le istituzioni se necessario. Quanto alla valorizzazione delle risorse umane, l'impresa crede nel valore dell'organizzazione in quanto frutto del contributo personale di ogni individuo in un quadro di lealtà e fiducia reciproca garantendo ogni più ampio diritto. Infine viene considerato l'intero mercato per il funzionamento del quale è strategico che l'informazione sia corretta e che la concorrenza si manifesti in modo leale e funzionale al suo buon andamento nell'interesse di tutti gli stakeholders.

- *Dichiarazioni di impegno*: si rileva che ai fini della RSI le dichiarazioni più rilevanti di Telecom Italia riguardano le politiche sociali in relazione alla profonda comprensione del ruolo e della funzione sociale svolta dal gruppo nelle sedi nazionali ed estere in cui opera, per le quali orienta la propria azione allo sviluppo sostenibile. Questo rappresenta un impegno perché *sviluppa valore durevole per gli stakeholders e offre risposta ai cambiamenti mondiali in atto*: l'integrazione di questa strategia è la soluzione necessaria per competere e creare sviluppo. In tal senso assicura sulla piena attuazione dell'impegno istituzionale che si è assunta aderendo al Global Compact, per il quale si rende promotrice di eventi e iniziative sociali. Per quanto non detto si rimanda alla tavola n. 4 allegato B, che riporta i principali dati di sintesi.
- *Gestione infrazioni*: il codice è finalizzato all'orientamento ed alla comprensione della funzione istituzionale del gruppo nella realtà sociale italiana e nel mondo; questo anche per la necessità della conformità al codice nella condotta individuale, suggerendo le modalità attraverso cui i destinatari possono avvalersene nei casi di dubbia interpretazione, vietando unicamente illeciti e comportamenti in conflitto di interesse e a danno per la società. L'esplicitazione del principio incondizionato della fiducia (e non di responsabilizzazione al corretto adempimento) e l'orientamento a riservare

atti di liberalità a favore di soggetti terzi mediante specifiche attività con finalità di creare, attraverso queste, valore aggiunto etico e civile in primo luogo agli azionisti, costituiscono elemento di novità nell'analisi in corso. Il documento è perfettamente in linea con i contenuti teorici e anche l'estensione, ridottissima, contribuisce ad avvalorarlo evitando aspetti di natura normativa e ridondanti.

5.6.3 Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno TAV. 4 - Allegato C

Con riferimento al raffronto fra contenuti principi e valori del codice e le relative dichiarazioni di impegno, la comunicazione sociale perpetrata il sito consente sia di cogliere tanto la complessa natura dell'impresa e l'estensione della ricadute sociali positive e negative che questa determina, quanto le ragioni e la necessità stessa di una documentazione così ampia e approfondita per contenuti e livello di dettaglio. Il sito consente di documentare l'effettività dell'impegno sostenibile di Telecom Italia e l'ampiezza delle tematiche giustifica al contempo l'esistenza dell'apposita sezione dedicata e quella interattiva unicamente finalizzata alla spiegazione del bilancio di sostenibilità, dei suoi dati e delle iniziative adottate. Il documento certamente più esauriente è infatti quest'ultimo che rendiconta nel dettaglio l'attività svolta durante l'esercizio ed offre il quadro prospettico degli obiettivi di miglioramento. La sezione offre schematicità anche in merito altre categorie di interesse per l'utente: obiettivi/risultati conseguiti e fronti su cui occorre migliorare (“Executive Summary”); la sezione feedback in cui lo stakeholder fa “sentire la sua voce”; un'area “tag-cloud” che indirizza su voci specifiche e nevralgiche nella valutazione del merito; tabelle riepilogative con dati di sintesi. Nel caso Telecom Italia l'aspettativa e la percezione dell'utente risulta più che confermata anche in relazione agli strumenti di responsabilità sociale su cui misurare l'impegno e per i quali si rimanda alla relativa tavola.

L'impianto complessivo che struttura l'informazione valorizza l'impegno del gruppo, per quanto sia complessivamente elevata (dunque non particolarmente

agevole) la quantità di informazioni da consultare: ciò è riconducibile tanto alla numerosità delle attività a carattere sociale e solidale attuate in linea con la strategia triple-bottom-line, quanto al livello di dettaglio documentale ed infine alla molteplicità di attività poste in essere con riguardo ai singoli stakeholders d'impresa che, si legge nella lettera della società di revisione, provvede essa stessa ad identificare. In premessa si è detto che colui che cede l'informazione deve considerare anzitutto gli strumenti, il tempo e la capacità di autonomia di chi la riceve: l'elevata quantità di informazioni presente, infatti, non consentirebbe una diretta e chiara comprensione della corrispondenza fra l'assunzione di impegni programmatici ed il relativo conseguimento, tale da consentire di formulare un giudizio positivo e di consapevolezza sulla globalità dell'azione intrapresa. Nel caso in esame l'utente può contare su validi strumenti, ciascuno messo a sua disposizione, un glossario compresso, per soddisfare esigenze di chiarezza, intuitività e stimolo.

5.7 La comunicazione della RSI on line : il caso Vodafone Italia S.p.A.

La storia di Vodafone Italia nasce da un'idea imprenditoriale di Carlo De Benedetti ed Elserino Piol che ha portato ad aggiudicare loro, nel 1994, la prima gara in Italia per una licenza nel settore delle telecomunicazioni mobili: nasce Omnitel S.p.A. Nell'aprile 2000 Omnitel è entrata a far parte del Gruppo Vodafone, il più grande Gruppo di telecomunicazioni mobili al mondo, presente ad oggi in 27 Paesi e 5 continenti. Il processo di avvicinamento al marchio Vodafone, iniziato nel 2001, si è concluso nel 2003 con il passaggio al brand Vodafone anche per l'Italia. Volendo sintetizzare Vodafone Italia in cifre: ricavi totali 8.855 milioni di euro; 55 sedi sul territorio italiano; 7.000 punti vendita, di cui circa 900 monomarca; 8 call-center, 30.247.000 di SIM per telefonia mobile (marzo 2010); 2.569.000 clienti di rete fissa; 1.300.000 clienti ADSL.

5.7.1 Analisi di primo livello: per indicatori, TAV. 5 - Allegato A

In base alle rilevazioni di primo livello emerge quanto di seguito:

- *Accessibilità*: il parametro consente un'agevole accesso alla sezione RSI, che riporta pari nomenclatura e inquadra in modo inequivocabile tematica e passaggi per la consultazione. L'intuitività è elevata e soddisfa la specifica.
- *Contenuto*: nonostante la dimensione aziendale³⁷⁵ e del gruppo, non compaiono contenuti interattivi di particolare pregio che sfruttino la possibilità di contenere un messaggio d'effetto attraverso un video, o la spiegazione di un documento anche attraverso immagini significative, o di elevata interattività, nonostante la grafica renda gradevole e chiara la navigazione, anche per la sinteticità delle voci dei "menù" e delle relative sezioni di approfondimento. Fra questi si legge "Marketing responsabile", sezione finalizzata ad esprimere l'impegno dell'impresa per l'importanza attribuita alla chiarezza e alla trasparenza nelle relazioni commerciali e atta a stabilire la necessaria fiducia sul mercato per la quale sono state all'uopo costituite apposite "guide lines" (di cui non è consentita la consultazione). Vengono inoltre fornite informazioni aggiuntive sull'elettromagnetismo e sulla relativa esposizione con opportunità di approfondimento; quanto alla documentazione sono consultabili il codice etico e il codice etico di acquisto per la catena di fornitura, sebbene non nella sezione RSI. Esiste infine una sezione ambientale parallela alla RSI di semplice accesso interamente dedicata a questa tipologia di politiche e impegni.
- *Complessità*: l'impegno nella consultazione della sezione è relativo unicamente al bilancio di responsabilità sociale per la sua evidente estensione. Per ciò che attiene al nome del documento, si rileva che l'intendimento è quello di colpire l'utente utilizzando un termine "inusuale", appunto responsabilità, rispetto alla classica nomenclatura che contraddistingue questo genere di rendiconti: per la peculiarità di osservare non in modo sistemico ma per macro aree separate l'azione del gruppo, si ritiene di poterlo classificare nella tipologia "bilancio di sostenibilità". Il

livello di consultazione resta nel complesso agevole perché sono previste diverse sezioni per la verifica dei dati di sintesi, sebbene queste non siano aggiornate: l'ultimo bilancio consultabile è relativo al 2008.

- *Interazione*: il parametro consente un'interazione di basso livello; nonostante si sia cercato di sfruttare l'unico canale di contatto offerto non è stata fornita risposta alcuna all'invio della mail usata per testare lo strumento.

5.7.2 Analisi di secondo livello: per parametri TAV. 5 - Allegato B

In base alle rilevazioni di secondo livello emerge quanto di seguito:

- *Valori*: il parametro viene interamente rilevato; in particolare rispetto alla previsione predisposta sulla tavola di lavoro emerge l'attenzione i diritti dei minori e la promozione dei più alti controlli sulle forniture perché in tale ambito non vi sia lesione dei diritti di questi ultimi e di quelli fondamentali dell'uomo. Rilevano inoltre il rispetto per gli accordi internazionali cui l'impresa ha aderito, la lealtà nella concorrenza e un dovere generale di correttezza imprenditoriale.
- *Interesse per gli stakeholders*: anche il seguente parametro risulta interamente rilevato e non necessita di ulteriore approfondimento, se non per precisare una dissociazione da attività e finanziamenti atti a stabilire relazioni con la politica.
- *Dichiarazioni di impegno*: la tabella prevede diverse dichiarazioni di impegno le cui ripercussioni sono afferenti tanto alla condotta generale dell'impresa, quanto agli impegni richiesti da un approccio socialmente responsabile. Fra le più rilevanti, fino a questo momento non rilevate, l'obbligo per la società di rispettare le volontà del cliente nella richiesta di *portabilità* del numero telefonico favorendo all'uopo un passaggio di gestore privo di difficoltà e, inoltre, l'impegno alla pubblicità di qualunque infrazione, omissione o violazione di regola della quale l'impresa dovesse rendersi responsabile.

- *Gestione infrazioni*: il documento rappresenta un altro esempio di codice in cui i principi ispiratori sono presentati in forme e contenuti che lasciano il posto ad un impianto strutturale e contenutistico in prevalenza normativo. I riferimenti al modello di organizzazione ex D.lgs. 231/2001 sono espliciti: la necessità di chiarire i rapporti con i partiti politici sono una chiara espressione e ogni previsione ha carattere disciplinante: prevalgono le espressioni di divieto che descrizioni dell'iter procedurale da seguire anche per argomenti già oggetto di regolamenti interni o disciplinati per legge. Le ragioni vanno ricondotte a molteplici aspetti, quali la fiducia nella perfetta funzionalità del sistema presso partners commerciali in primo luogo, sebbene il documento sia in prevalenza curato per destinatari interni e sia volto a regolare la conflittualità e l'assunzione di comportamenti di potenziale danno per la società. Il codice pertanto assume *rilevanza giuridica ed efficacia obbligatoria*, i valori divengono *norme deontologiche* operando una responsabilizzazione alla conformità: la società si tutela disponendo nei casi più gravi la risoluzione del contratto con le parti coinvolte, mentre per i dipendenti la violazione costituisce inadempimento delle obbligazioni da rapporto di lavoro e illecito disciplinare indipendentemente dalla eventuale rilevanza penale. Il codice appare ridondante negli argomenti già disciplinati per legge, ripetitivo su altri di tipo regolamentare e di basso stimolo alla responsabilizzazione sulla base di valori morali.

5.7.3 Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno TAV. 5 - Allegato C

L'impegno di Vodafone Italia nella promozione della RSI attraverso il sito esprime *una responsabilità che va oltre l'essere impresa produttrice di profitto* e ha predisposto l'opportunità di effettuare donazioni periodiche, una guida sull'uso dei cellulari per i minori, attività e programmi di promozione di cultura e di aspetti di socialità attraverso l'uso del prodotto commercializzato ed eventi di sensibilizzazione sul territorio. La partnership con la fondazione Vodafone Italia offre nel sito dedicato il reale impegno anche in opere di filantropia. L'impresa ha infine predisposto un

documento che riprende le finalità della SA8000 (il Code of Ethical Purchasing) che viene sottoposto alla approvazione e promozione dei partners con i quali intrattiene relazioni commerciali e riporta le linee guida sugli standard del gruppo Vodafone. Il documento è strutturato riaffermando i principi della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo (delle Nazioni Unite), le convenzioni dell'Organizzazione internazionale del Lavoro e la Convenzione delle Nazioni Unite su diritti dell'infanzia. Lo sviluppo sostenibile è descritto nel bilancio di responsabilità ma i dati non sono aggiornati al 2009. Un documento di sintesi strutturato per impegni assunti - risultati conseguiti – obiettivi futuri lo sostituisce, illustrando sotto il profilo della sostenibilità l'adozione di misure volte all'efficienza energetica come previsto nel codice.

5.8 La comunicazione della RSI on line : il caso Wind – Infostrada S.p.A.

Wind Telecomunicazioni S.p.A è il principale operatore alternativo nella telefonia fissa ed internet con 2,14 milioni di clienti in accesso diretto e 1,8 milioni di clienti broadband; è al primo posto in Italia tra i portali internet (con Libero) e tra i maggiori internet service provider (ISP) italiani. La società si conferma come il terzo operatore mobile italiano, con 19,6 milioni di clienti al 30 settembre 2010³⁷⁶.

5.8.1 Analisi di primo livello: per indicatori, TAV. 6 - Allegato A

In base alle rilevazioni di primo livello emerge quanto di seguito:

- *Accessibilità*: il sito risulta di eccezionale semplicità ed il layout della sezione dedicata consente una rapida individuazione e consultazione delle caratteristiche generali della stessa; elevato anche il livello di intuitività.

³⁷⁶

www.windgroup.it

- *Contenuto*: la grafica è particolarmente accattivante: colori, immagini, didascalie e elementi interattivi contribuiscono a rendere completa ed esauriente la schermata. La documentazione presente prevede il bilancio di sostenibilità con le linee guida GRI utile, per l'utente più meticoloso, alla comprensione delle procedure di reporting; il bilancio di sostenibilità non risulta aggiornato all'ultimo periodo di rilevazione (unico anno: 2008). Contrariamente ai casi esaminati, inoltre, il codice etico è stato inserito nella sezione RSI senza necessità di cercarlo altrove.
- *Complessità*: il livello di impegno nella consultazione della sezione è minimo. Quest'ultima è distensiva anche per la compresenza degli elementi di cui sopra; il grado di dettaglio inoltre rende possibile una comprensione generale del percorso di responsabilità di Wind S.p.A. e consente di dedicarsi in modo approfondito ai tre documenti principali, redatti in un linguaggio di tecnicità non elevata ed accessibile all'utente meno esperto (codice etico, modello 231/2001, il bilancio di sostenibilità). L'utente ha in tal modo l'opportunità di assimilare e memorizzare in breve tempo le informazioni della sezione dedicata.
- *Interazione*: l'opportunità di interazione è presente in tutte le forme previste del modulo eccetto che per lettere aperte. Wind aveva previsto una sezione di feedback nel bilancio di sostenibilità 2008, unico documento pubblicato nella sezione dedicata, al cui termine era stato predisposto un questionario per il lettore. Si è provveduto anche in questo caso a verificare la tempestività nel servizio mail dedicato: in questo caso il tempo di risposta è stato di h. 1.50'.

5.8.2 Analisi di secondo livello: per parametri TAV. 6 - Allegato B

In base alle rilevazioni di secondo livello emerge quanto di seguito:

- *Valori*: in riferimento al parametro tutti i valori sono trattati in modo preciso e misurato. Risulta di particolare effetto che questi emergano nel contenuto, lasciando alla fase introduttiva il richiamo in modo esplicito e puntuale *all'etica, alla fiducia, alla reciprocità e alla reputazione* nella condotta, in

seguito riproposte nel documento. Si rilevano alcuni elementi in tal modo qualificanti il codice: divieto di abuso di autorità del gruppo a qualunque livello gerarchico, sia nella dimensione esterna che in quella interna; etica e onestà nelle relazioni commerciali, private e concorrenziali; qualità nel servizio per ragioni di deontologia professionale, sicurezza e dovere etico; importanza dell'azionista in quanto individuo prima ancora che come finanziatore; la fiducia è il presupposto per condizioni di cooperazione e reciproco vantaggio: su tale premessa sono auspicati doveri fiduciari, attese e condotte etiche di reciprocità verso il Gruppo da parte degli stakeholders.

- *Interesse per stakeholders*: per la prima volta, in modo esplicito, compare l'attenzione per l'importanza di individuare aree critiche che necessitano di attenzione etica specifica. In proposito il gruppo riserva particolare cura nel relazionarsi con soggetti svantaggiati o portatori di handicap; sempre con riferimento alla clientela, è fatto richiamo al dovere del gruppo di comunicare all'utente la presa in carico di qualunque comunicazione e i tempi di risposta necessari. Associazioni e rappresentanze sono riconosciuti per qualunque tipologia di stakeholder. I fornitori sono selezionati su procedure interne che non è dato conoscere. Responsabilità e sostenibilità sono perseguite anche a livello ambientale.
- *Dichiarazioni di impegno*: l'orientamento del Gruppo aziendale prosegue anzitutto con le dichiarazioni di impegno societario, per la cui formulazione non è citata alcuna disposizione normativa atta a coartare la conformità e l'adesione ai principi. Per tale ragione è presente un generico richiamo a disposizioni di carattere interno atte a monitorare l'osservanza del codice.

Il carattere degli impegni assunti prevede sempre una compartecipazione e un processo cooperativo delle eventuali parti coinvolte, in linea con le premesse al documento. Altro elemento di rilievo è il dovere di equità (più volte richiamato nel corso del presente studio) espresso dall'impegno nel non appropriarsi di benefici in modo non etico attraverso l'abuso di posizione dominante. La globalità pone un obbligo di attenzione alle popolazioni potenzialmente coinvolte dalle ricadute dell'attività del gruppo. Gli impegni

si estendono, inoltre, alla selezione etica dei fornitori, all'attenzione sulle condizioni ambientali e ad opere sociali e filantropiche.

- *Gestione infrazioni*: il parametro non entra nel merito della sanzione e delle violazioni, se non per i fornitori, mantenendo nel complesso il suo impianto “soft” adottato in apertura. Il documento oggetto di analisi può essere considerato di elevato profilo “tecnico” per quanto, come esaminato, la forma dei codici sia libera e non sussistano regole specifiche. La qualità del codice deriva pertanto dal complesso di accorgimenti che sono stati utilizzati per la sua redazione. Anzitutto si presenta come l'espressione *degli impegni e delle responsabilità etiche nella conduzione degli affari (aspetto delle relazioni commerciali) e delle attività aziendali*³⁷⁷. In secondo luogo, vengono esplicitati in modo chiaro la missione e i valori etici di ispirazione, senza doverli desumere dal documento e attraverso i quali viene strutturato l'impianto del codice; sono stati inoltre derivati i principi di azione del codice derivandoli dai primi. Infine (e in questo risulta di pari pregio rispetto ai codici di Telecomitalia e Fastweb), il codice descrive il comportamento del gruppo aziendale nelle varie fattispecie esprimendosi sempre in “*prima persona*”, quasi fosse il *soggetto morale*, di cui è stata negata³⁷⁸, nel presente lavoro, la possibilità di riconoscimento per ovvi motivi che comporterebbero il trascendere la componente umana nella compagine organizzativa. L'elemento di pregio è il richiamo alle modalità di azione stabilite dal gruppo in modo soft, ovvero in chiave di impegno, tensione in senso etico e morale, garanzia, dedizione e così via, anche con riguardo a procedure e regole interne della gestione aziendale (unico richiamo implicito, il Dlgs 231/2001). Il documento non diviene in nessun caso espressione di meccanismi coercitivi, semmai autoritari, in quanto il lessico è sempre soppesato con la finalità della comprensione del valore dell'azione di chi è preposto ad eseguirla. In tal modo la spiegazione delle procedure interne acquista valore e non assume ridondanza.

³⁷⁷ Non è stato inusuale l'uso improprio di business ethics, scindendo gli aspetti relazionali e quelli di etica applicata.

³⁷⁸ Cfr. capitolo primo (§ 1.2).

5.8.3 Analisi di terzo livello: riscontro identità / impegno TAV. 6 - Allegato C

I dati di riscontro nella tavola numero “6” sono significativi: mostrano la coerenza, su più fronti, con le dichiarazioni di impegno: esiste inoltre una sezione di approfondimento interamente dedicata alle attività intraprese da Wind. A questo proposito una semplificazione ulteriore, rappresentata da una suddivisione dei contenuti per macro aree (“ambiente” e “socialità” per esempio), avrebbe potuto rappresentare elemento di maggiore qualità. In ogni caso l’impegno è evidente e parte dal 1998. La chiarezza espositiva per tramite di una stile di comunicazione (testo/grafica) essenziale, sintetico e intuitivo, indicano che si è di fronte ad un’azienda che mira a far cogliere in modo diretto i contenuti e i risultati conseguiti, aggiungendo all’informazione anche l’opportunità di un feedback di ritorno.

Conclusioni

Il presente studio è stato rivolto ad un'analisi della responsabilità sociale d'impresa considerandone e approfondendone le problematiche che si originano per la sua implementazione nei contesti organizzati d'impresa, in relazione alle quali si pongono, per il management, esigenze di equilibrio nei processi decisionali.

La presenza di numerose variabili sul mercato e nei contesti interni all'impresa, in grado di incidere sulla rischiosità che qualifica l'investimento sostenuto dagli azionisti e dagli investitori, impone per il vertice aziendale l'ulteriore necessità di valutare ed attuare soluzioni: che consentano un'implementazione della RSI in risposta ad esigenze e modalità operative che si vanno "affermando" sul mercato; relative alla variabile "rischio" e rispettose di finalità che, un'attività economicamente orientata, necessita doverosamente di tenere in considerazione.

La compresenza di queste condizioni ha determinato l'analisi dei processi valutativi che le figure apicali d'impresa effettuano allo scopo di orientare e finalizzare la strategia aziendale, con più specifico riferimento con riferimento al rilievo assunto da elementi qualificanti l'impresa e caratterizzati da aspetti di intangibilità, che contribuiscono a strutturare la percezione delle realtà produttive tanto nei contesti di mercato, quanto nei loro fenomeni e nelle loro relazioni di carattere interno.

L'analisi empirica ha potuto evidenziare che le società più attive sul profilo della comunicazione della RSI on-line sono anche quelle più globalizzate. Diverse sono le ragioni riconducibili a tale risultato: l'appartenenza a gruppi aziendali operanti a livello mondiale impone, anzitutto, la necessità di adeguamento agli standard operativi del Gruppo, ma consente anche la possibilità di poter destinare maggiori risorse a tale tipologia di procedure e "misure strategiche".

Alla base si pongono, inoltre, le necessità di legittimazione sociale per l'amplificazione delle ricadute che l'attività condotta su scala mondiale pone, per tali vie, in essere.

Nell'economica globale, l'interesse per mercati che consentono di abbattere in modo considerevole i costi di approvvigionamento e della forza lavoro, con le

conseguenze che ciò determina e che sono state oggetto d'esame, o la possibilità di detenere posizioni di monopolio nello sfruttamento delle risorse, impone l'ulteriore necessità di "gestire" gli aspetti qualitativi (nel caso esaminato, il contenuto tecnologico del prodotto finito) del bene ceduto non appena questo raggiunga il mercato di destinazione, in relazione ai quali le imprese della new-economy e del settore TLC non sono affatto esonerate.

Nel corso dell'indagine è stata infatti riscontrata la necessità delle imprese esaminate di legittimarsi, sia in termini di catena della fornitura e qualità dei materiali con i quali viene realizzato il prodotto finito, sia attraverso strategie aziendali che prevedano forme di tutela, prevenzione ed informazione del destinatario dello stesso, specie con riferimento agli usi che possono esserne fatti e alle conseguenze che possono prodursi (è stato citato, ad esempio, il caso della tutela dei minori). La premura di queste società di presentare studi e documentazione volta a rassicurare, se non minimizzare, i rischi da esposizione ai campi elettromagnetici può trovare ragioni certamente, ma non in senso univoco, di carattere sociale.

Anche la costante presenza delle imprese in "maratone di solidarietà", contribuisce a creare nuove forme di "invasione", positiva e negativa, negli aspetti di socialità dell'individuo/consumatore e a rafforzare una volta di più il *brand* della stesse sul mercato. Il condizionamento "mediatico e pubblicitario" dei grandi marchi, conseguente all'impegno profuso e alla messa a disposizione delle risorse necessarie per dare risalto all'evento promozionale che si propone finalità di sensibilizzazione sociale, rappresenta il "tributo" che il consumatore deve sostenere per beneficiare di servizi integrativi del prodotto di cui è egli stesso fruitore, o affinché sia creato valore sociale in modo diffuso dagli enti non-profit che si avvalgono, per le cause di cui sono sostenitrici, della partnership con l'impresa.

Attraverso le "campagne" di solidarietà le imprese si prefiggono come obiettivo soprattutto la creazione di valore; ciò può essere perseguito in molteplici forme che tuttavia non precludono e non devono precludere il raggiungimento del profitto aziendale.

La stakeholders theory è una teoria manageriale finalizzata ad integrare nella gestione aziendale la dimensione economica con quella etica, portando l'impresa a

relazionarsi con soggetti portatori di un interesse verso la condotta aziendale, anche qualora il coinvolgimento fosse determinato, o determinabile, in modo indiretto.

La creazione di valore per tale tipologia di soggetti determina nell'impresa la necessità di definire le modalità attraverso le quali la stessa diviene socialmente responsabile, determinando per tale via le condizioni per la sua legittimazione ad operare sul mercato. Secondo le logiche sottese dalla RSI, la creazione di valore comporta:

- la realizzazione di prodotti o servizi che qualitativamente soddisfano e tutelano il cliente negli aspetti della sua salute e della sua sicurezza;
- una gestione sostenibile rivolta in senso critico alle ricadute ambientali conseguenti al proprio operato, al prelievo delle risorse e alla necessità di promuovere l'innovazione per l'ottimizzazione degli elementi qualitativi;
- una dissociazione da condotte che determinano distruzione di ricchezza;
- la corretta contribuzione fiscale, per la lotta all'evasione e al lavoro nero;
- la selezione di fornitori etici e la responsabilizzazione del consumatore, strutturando l'intero processo che contempla questi due "poli", anche in modo etico e non solo efficiente;
- la valorizzazione, nelle molte forme possibili, delle risorse umane che apportano il loro contributo nell'impresa;
- la considerazione di azionisti e finanziatori anzitutto in quanto soggetti morali e non unicamente in qualità di soggetti alimentatori dei flussi di liquidità, orientandoli allo stesso tempo nella comprensione del significato intimo di "creazione del valore", pur rispettando le loro esigenze remunerative per il rischio sostenuto;
- la necessità di condurre l'impresa secondo equità, rispettando le condizioni fiduciarie iniziali, ovvero scegliendo di non ricercare l'appropriazione iniqua della mancata rendita della controparte (cliente, fornitore, concorrente, comunità).

I comportamenti filantropici, sebbene siano apprezzabili dal punto di vista civico (specie di fronte alla crisi dello Stato sociale che spesso non consente di

ottenere, nella misura necessaria, servizi considerati minimi), non sempre possono misurarsi con i doveri di una condotta responsabile dell'impresa.

Le imprese e l'individuo costituiscono allo stesso modo, "cellule" della società e dei suoi fenomeni.

Anche e in modo particolare in un'economia divenuta globale, le condizioni di azione sopra esposte rappresentano le modalità attraverso le quali le imprese non perseguono la massimizzazione di un solo elemento, il profitto, ma la realizzazione di *massimi simultanei*.

Gli stessi divengono sintesi ed espressione di cultura e di identità specifica e qualificante l'impresa, intesa non in quanto istituto aziendale, ma quale comunità di individui sulla quale la prima si struttura e che, suddivisa per ordini gerarchici, riconosce nel vertice aziendale una figura di autorità legittima.

L'impresa si fonda dunque su tale comunità, in cui risorse umane e mezzi producono un plus valore per il soddisfacimento di bisogni interni ed esterni in misura tale che i singoli, singolarmente considerati, non sarebbero in grado di raggiungere; in cui gli aspetti di socialità interna che governano i processi relazionali, le strategie e la cooperazione, divengono la raffigurazione microsistemica dei meccanismi di interazione e sociali esterni alla compagine organizzativa, gli stessi attraverso i quali si estrinseca l'azione di impresa sul mercato globale.

La fiducia, la reputazione quale giusto premio, la reciprocità nelle relazioni, l'equità nel non abusare di posizioni dominanti, rappresentano una soluzione da sempre richiesta alle imprese, soprattutto da quelle che scelgono di affermare un'organizzazione d'impresa in termini di responsabilità sociale.

Le condizioni di equilibrio esterno si fondano, dunque, sugli stessi valori e principi sui quali si sviluppa la cooperazione e i modelli di organizzazione interna.

La comunicazione di queste modalità di condurre l'impresa, avviene non solo con la coerenza dei comportamenti e delle scelte attuate rispetto ai principi adottati, ma anche attraverso specifiche "*misure*" di responsabilità, ovvero standard e strumenti per la rendicontazione sociale quali ulteriore elemento di verificabilità.

Nel presente lavoro la strategia comunicativa è stata osservata attraverso le forme consentite dalla tecnologia informatica e nello specifico esaminando le tipicità e le potenzialità di espressione consentite da internet.

L'indagine empirica ha consentito di far emergere diversi elementi di riflessione. In primo luogo, l'analisi del codice etico come elemento qualificante e identificativo della cultura e della possibile evoluzione rispetto alla storia stessa dell'impresa (il caso Omnitel che nasce italiano e viene assorbito nel gruppo mondiale Vodafone dal quale deriva il codice etico), oltre che della sua identità, ha consentito di porre a raffronto la soggettività della comunità che costituisce organizzazione con l'immagine che di contro, attraverso le misure di responsabilità adottate, viene percepita all'esterno.

La necessità di curare la comunicazione on-line, pertanto, sorge in modo specifico con riferimento a tale aspetto: le imprese devono "lavorare" molto per far emergere maggiore corrispondenza fra l'identità proclamata e l'impegno che concretamente le stesse pongono in essere, considerata sia la potenziale diffusione che internet consente e, conseguentemente, la portata delle ricadute per la rapidità con la quale possono essere divulgate le notizie, sia l'eventualità che possa non sussistere perfetta corrispondenza fra l'informazione contenuta nel messaggio inviato e la percezione suscitata negli utenti.

Lo studio ha consentito di evidenziare che in alcuni casi è mancata questa corrispondenza.

Nelle prime due imprese esaminate infatti, Tiscali Italia S.p.A e Fastweb S.p.A., non vi è alcun elemento di corrispondenza fra cultura aziendale espressa nel codice etico e comunicazione della RSI sul sito internet. In tali circostanze si genera una potenziale percezione di incoerenza nell'operato d'impresa non essendo posto, l'utente, nella condizione di avvalersi di ulteriori parametri di riscontro attraverso i quali ricavare elementi di valutazione utili a modificare in positivo la propria percezione.

Con riferimento alla necessità della corrispondenza fra dichiarazioni di impegno e loro realizzazione, l'analisi effettuata ha dimostrato che la tendenza della responsabilità sociale delle imprese esaminate è in prevalenza orientata ad impegnare le risorse aziendali verso la riduzione degli impatti ambientali, l'attuazione di politiche di sostenibilità e risparmio energetico, il sostenimento di cause sociali e verso la valorizzazione delle risorse umane. Con riferimento al personale, gli investimenti sono orientati e strutturati per ottimizzare la struttura e la capacità

produttiva, attraverso la formazione del personale e la semplificazione dello stile di vita del lavoratore attraverso specifici interventi mirati ad aumentarne nel complesso la qualità; infine, sono inoltre tese a garantire il mantenimento delle condizioni di pari opportunità nell'impresa con specifica attenzione alle donne e ai disabili, sebbene per quest'ultima categoria non in modo diffuso nel panel analizzato.

Anche la considerazione dell'attività sindacale risulta un elemento di miglioramento e sensibilizzazione dal punto di vista delle esigenze del lavoratore.

La necessità di riorientare l'attività d'impresa, qualora sussista la divergenza tra messaggio inviato e messaggio ricevuto attraverso la comunicazione on-line, ha richiesto la verifica della presenza di idonei strumenti di feedback nei siti internet, ovvero di parametri idonei ad analizzare la percezione di chi riceve l'informazione che consentano di intraprendere eventuali azioni correttive. Diviene compito del management, infatti, individuare e "cucire" l'eventuale scollamento che può essere sopravvenuto attraverso una comunicazione non appropriata della responsabilità sociale.

Anche in questo caso lo studio ha potuto verificare la prevalente assenza di questa tipologia di accorgimento, sebbene lo *stakeholders engagement* costituisca elemento fondamentale dell'implementazione della responsabilità sociale.

Nel corso dell'indagine, con riferimento alle potenzialità offerte da internet, è stato altresì rilevato quanto di seguito:

- i parametri "accessibilità" e "contenuto" si contraddistinguono per la generale semplicità (da ricordare che sul dato incide la totale assenza, nei due casi anzidetti, di una sezione RSI) indice della struttura lineare ed intuitiva dei siti;
- la "complessità" nella consultazione dell'informazione contenuta nei siti cresce proporzionalmente all'aumentare degli stessi, ma il livello di impegno decresce se la sezione è supportata da strumenti interattivi, come video o grafici (in prevalenza non sfruttati), per l'esposizione di dati di sintesi significativi, capaci di agevolare l'acquisizione di elementi estimativi dell'impresa e facilmente memorizzabili.
- "l'interazione", infine, ha consentito di testare la presenza dei meccanismi di feedback: il servizio mail solo nella metà dei casi ha fornito risposta alle richieste generiche che sono state inviate (tre aziende su sei); inoltre i

questionari, fondamentali per raccogliere l'informazione le specificamente desiderate dalle imprese, sono presenti solo in due casi (Wind e Telecom Italia), ma solo nel secondo di questi l'utente che naviga sul sito è messo a conoscenza della sua presenza (con link nella sezione RSI del sito) anche qualora non dovesse consultare il report di sostenibilità.

In sintesi si ritiene che le imprese debbano procedere nello sviluppo della comunicazione attraverso il web, per strutturare la comunicazione su livelli sempre più elevati attraverso le tipicità che questo strumento di comunicazione consente e per estendere la cultura d'impresa fra un pubblico diffuso amplificando la sua legittimazione sociale e rendendola socialmente e globalmente riconoscibile.

In secondo luogo, l'indagine ha inoltre consentito di far emergere l'opportunità di effettuare delle valutazioni con riferimento al codice etico, ovvero lo strumento che ha consentito di attenuare il livello di soggettività dell'analisi empirica, insito nella comparazione fra cultura ed identità aziendale dichiarata, da un lato, e gli elementi di attendibilità dell'informazione riscontrabili sul sito internet e relativi all'impegno d'impresa, dall'altro.

L'analisi di questo documento delinea alcuni elementi di rilievo suscettibili di interpretazione ed idonei a formulare un duplice ordine di considerazioni, entrambi possibili o, di contro, escludibili a vicenda.

Attraverso l'analisi di questi documenti, abbiamo ottenuto conferma che lo schema di redazione del codice etico resti sostanzialmente libero, ma riguardo ai contenuti si ritiene esista molta incertezza.

L'introduzione del D.lgs. 231/2001 ha indotto le società a dotarsi di un modello organizzativo fondato su un codice di comportamento che può costituire, almeno fino a prova contraria, una condizione per non incorrere in possibili reati di carattere amministrativo e penale. Questo aspetto ha inciso in modo significativo, come si è tentato di far emergere, anche sulla struttura e la composizione del codice etico che, in alcuni dei casi esaminati, ha perso la sua principale funzione di orientamento per lasciar posto ad un prevalente sistema di norme e divieti cui si ricollegano, nelle casi di inottemperanza ipotizzati da alcuni dei codici esaminati, situazioni di inadempimento delle obbligazioni da contratto e illecito penale nei casi più gravi.

L'alternativa possibile è che ci si trovi di fronte ad un'ulteriore trasformazione dei codici, che anche l'evoluzione del quadro normativo richiede, o ha richiesto, contrariamente ad un'ipotesi di errore nell'interpretazione delle linee guida di Confindustria sugli aspetti qualificanti il codice di comportamento previsto dallo stesso Decreto legislativo; si tratterebbe, dunque, di una vera e propria necessità delle imprese di strutturare in queste forme il codice etico.

La prevenzione di un reato societario, però, non può per quanto il contributo del etico del codice etico possa a tal fine essere utile e di orientamento nell'assunzione di un comportamento o di una scelta, "poggiare" sul contributo di questa tipologia di documenti (che, si ricorda, rappresenta l'espressione di una volontà di autodeterminazione e orientamento); tale ordine di ragioni non renderebbe parimenti necessaria l'inclusione negli stessi di regole e norme caratterizzate da conseguenze rilevanti giuridicamente e specifiche di alcuni dei casi esaminati.

Aspetti e previsioni di questa specie dovrebbero essere oggetto di trattazioni specifiche, sebbene possano essere ritenute rilevanti e giustificabili, ai fini della conformità, le esigenze di rendere vincolanti i principi nelle relazioni con gli stakeholders, pena la risoluzione degli eventuali contratti in essere.

Anche riferimenti e cenni ai regolamenti dedicati alle procedure interne e alle risorse umane o al CDA, contribuiscono a rendere ridondante il codice etico che li dovesse prevedere.

In realtà, su questo aspetto, può influire in modo parziale la prassi ormai diffusa di promuovere il codice etico anche presso parti terze per finalità commerciali, previsione specifica di standard quali lo SA8000, seppure lo stesso non comporti l'obbligatorietà della certificazione nella catena di fornitura.

Nella misura in cui il codice diventa vincolante, i livelli di fiducia sono certamente innalzati fra le parti, ma lo strumento, lo si ricorda, dovrebbe nascere ed essere aggiornato basandosi sulle relazioni fiduciarie (e conseguentemente la reputazione dell'impresa), sull'affinità nei valori e sulle aspettative di reciprocità nelle azioni.

Il codice etico, se rispettato nel suo proposito ispiratore dell'azione d'impresa, può seriamente costituire lo strumento attorno al quale implementare una gestione strategica orientata alla responsabilità sociale di impresa.

Secondo questa prospettiva, è nostra convinzione che la RSI possa costituire un'opportunità per le imprese e una scelta per indirizzarne lo sviluppo, ovvero un percorso per applicare l'etica nell'istituto economico sul quale ispirarne ed improntare l'azione di governance; deve pertanto divenire un fattore di proattività con il quale identificare soluzioni strategiche di eccellenza e non, piuttosto, uno strumento di mero controllo dei suoi potenziali aspetti dannosi, specie una volta che gli stessi si sono già verificati, o secondo una pari concezione, un' "arma" di prevenzione da azioni di potenziale ritorsione, qualora dovesse evidenziarne aspetti di incoerenza e intime contraddizioni o, più gravemente, perfino reati societari.

Bibliografia

1. AKERLOF G. A., SHILLER R. J., *Spiriti animali. Come la natura umana può salvare l'economia*, (2009), Rizzoli. ed.
2. AQUILANI B., *Competitività dell'impresa e sistemi di ricompensa*, (2002), Padova, CEDAM, capp. 1,2,3,4.
3. AA.VV, "Questo capitalismo è da riformare", ANNO 5°, N.2 Febbraio, (2004) – gli argomenti umani – Milano, editoriale Il Ponte, 2/2004.
4. AA.VV., POST J.E., FREDERICK W.C., LAWRENCE A., WEBER J., *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, (1996), Mc Graw-Hill, Inc, capitoli 1, 3, 4
5. AA.VV, BECCHETTI L., FEDERICO G. N., SOLFERINO , *the game of social responsibility: pioneers, imitators and social welfare*, Working Paper n. 15 Maggio (2005) in collaborazione con AICCON
6. AA.VV, DE LEO G., DE GREGORIO E., GRASSO A., *La Farfalla e la locomotiva, Modelli teorici e proposte operative per una formazione etica*, (2008), Milano, Giuffrè editore
7. AA.VV., *Responsabilità sociale*, in Sviluppo e organizzazione, N. 232, marzo/aprile, 2009
8. ANSPERG C., PARIJS V.P., *Quanta diseguaglianza possiamo accettare. Etica ed economia sociale*, (2000), Il Mulino
9. AZZONI G., in Prefazione a Patricia Parsons, *L'etica nelle relazioni pubbliche: valutare i dilemmi quotidiani per decidere meglio*, il sole24ore, Milano, (2005)

10. Banca d'Italia, Supplementi al Bollettino Statistico: indicatori monetari e finanziari. La ricchezza delle famiglie italiane 2008, Nuova serie, ANNO XIX - 16 dicembre 2009

11. BANDETTINI A., *Responsabilità sociali dell'azienda e bilancio di esercizio*, in "Studi in onore di Pietro Onida", Giuffrè, Milano, (1981)

12. BANDIERA C., MARZOCCHI L., (1999), *Comunicare nel 2000, tendenze della comunicazione alle soglie del nuovo millennio*, Franco Angeli, Milano

13. BEDA A., BODO R., *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, (2004), Milano, il Sole24ore

14. BERSELLI E.,(a cura di Diamanti I.), *L'economia giusta*, (2010), il Mulino

15. BIRD F., WATERS J.A., *Gli standard morali dei manager*, in *Etica degli affari*, (1988)

16. BOGGIA R., "È la fiducia lo strumento che conquista il consumatore", in *L'impresa*, n. 3, Milano, (1993).

17. BONICELLI E., Comari A., *Motivarsi e motivare*, (2000), il sole24ore.

18. BORZAGA C., *L'impresa Sociale*, in *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Sacconi L., (2005), Bancaria Editrice

19. BOZEK P.E., (1996), *Comunicare con efficacia*, Franco Angeli, Milano

20. Bruni L., Pelligra V. (edd.), *Economia come impegno civile*, Roma, (2002), Ed. Città Nuova.

21. BUTERA F., *Economia e società nell'impresa: l'impresa eccellente socialmente capace*, in *Studi organizzativi*, n.1/1999.

22. CAVALIERI E. (a Cura di), *Economia ed etica aziendale; relazioni di Umberto Bettini*, 2002,
23. CERANA N., (2004), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi di eccellenza*, Franco Angeli, Milano
24. COLLISEI U., RAVA' V., *La comunicazione d'azienda*, Isedi, 2004.
25. COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Bruxelles, 18.7.2001, COM (2001) 366 definitivo, "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*". Libro verde
26. CORTICELLI R., "*L'azienda: economicità e socialità*", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, gennaio - febbraio 1995.
27. DELLA VOLPE M., (1999), *Gestione della comunicazione aziendale*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli
28. DI BARI V., (1999), *Tecnologie di comunicazione per l'impresa, strategie e soluzioni per supportare la performance aziendale*, Il Sole 24 ore, capp. 1-4, Milano
29. DI GIANDOMENICO M. E., *Management etico. Principi e Fondamenti*, (2007), Milano, Giuffrè editore
30. DI TORO P., (1993), *L'etica nella gestione di'impresa. Studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla qualità del suo modo di essere*, Cedam, Padova.
31. D'ORAZIO E. - SAVOJA L., "Un codice etico per le imprese italiane", in *Etica degli Affari e delle Professioni*, n. 1, Milano, 1995
32. D'ORAZIO E., SAVOIA L., *Codici etici di impresa e formazione*, Milano, N.2/1994
33. DOUGLAS MC GREGOR, *The human side of enterprice. L'aspetto umano dell'impresa: la società industriale*, (1986), Milano, capp. 1,3,7,10,13

34. ECCHIA G., VIVIANI M., *Responsabilità Sociale e Impresa Sociale*, Working Paper n. 34 giugno 2006, in collaborazione con AICCON
35. FACCHETTI B., MAROZZI L., *La guida del sole24ore alle relazioni pubbliche*, (2009) , Milano, il Sole 24 ore, parte VII e VIII
36. FERRAROTTI F., *Etica degli affari dopo tangentopoli*, in *Etica degli affari e delle professioni*, Milano, N.3/1995
37. FULLIN G., *La responsabilità sociale e politica di chi produce: piccole imprese e contesto locale nel distretto industriale della riviera del Brenta*, in *Economia e Società regionale*, N. 67, ANNO VII, (1999), III° trim, Milano
38. GABROVEC MEI O., *"Business ethics e codici etici"*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 5/1989.
39. GABROVECH MEI O., *Il bilancio sociale*, inserto di amministrazione & finanza N. 6/1993
40. GALLINO L., *L'impresa irresponsabile*, (2005), Einaudi.
41. GRECO P., *Lavoratori e impresa socialmente responsabile: atti del seminario di studi Università di Salerno*. Dicembre 2005 - Marzo 2006, (2007), Giappichelli editore, pagg. 1-33, 97-103, 133-141, 183-192
42. HINNA L. (a Cura di), *Il Bilancio sociale: scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale, gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, il Sole24ore, , Milano, (2002)
43. LAGO U., "Etica d'impresa e codici etici", in *Aggiornamenti Sociali*, n. 12 / 1994.
44. MALAVASI A., "La responsabilità sociale dell'impresa", in *Rivista della cooperazione* n. 1/2 2000.

45. MANCA F., *Lezioni di Economia aziendale*, (2000), CEDAM.
46. MARZIANTONIO R., *"La cultura d'impresa come sistema di scambio"*, G & M Strategia d'Immagine, Milano 1997.
47. MOLTENI M. BERTOLINI S., PEDRINI M., *Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, (2007), Milano, il Sole 24 ore
48. MONEA A., "Il codice etico e la sua rilevanza giuridica", in *Diritto e pratica del lavoro*, n. 40, 1994.
49. MORIANI G., *L'etica degli affari*, in *Economia e società regionale*, N.89, ANNO XXIII, (2005), I° trim. 2005, Milano, Franco Angeli.
50. MORELLI M., (1997), *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine. Metodi e tecniche per lo sviluppo, la pianificazione e la verifica della comunicazione*, Franco Angeli, Milano
51. PAGLIARDI P., *Il ruolo del manager nell'economia post industriale*, *Economia e management*, n1/1992
52. PANOZZO F. , *Imprese e socialità. reti , innovazioni e competenze tra profit e non profit*, (2010), Franco Angeli, Pagg. 27-37, 93-118,
53. PASTORE A., VERNUCCIO M., (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo.
54. PECCHINO M., (1999), *La comunicazione d'impresa*, Laterza, Roma - Bari
55. PELLIGRA V., *Motivazioni, procedure e filtri : strumenti innovativi di sviluppo organizzativo*, Working Paper n. 4 Dicembre 2004 in collaborazione con AICCON
56. PELLEGRINI (a cura di), *Marketing*, (2007) , Milano, Mc Graw-Hill, pagg. 119-131

57. PERULLI A. (a cura di), *L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility*, (2007), Ancona, Halley editrice
58. PERULLI, P., “*Istituzioni e nuova economia della conoscenza*”, in *Economia e società regionale*, n. 79, 2001, Rivista trim. – ANNO XIX-2001, Milano
59. ROLANDO S., (2010), *Economia e gestione della comunicazione nelle organizzazioni complesse*, Cedam, Milano
60. RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, , (1988), Milano, Giuffrè
61. RUSCONI G, (1997), *Etica e impresa: un'analisi economico aziendale*, Clueb, Bologna
62. RUSCONI G. DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, (2004), Milano, Franco Angeli
63. SACCO P.G., VIVIANI M., “*La responsabilità sociale d'impresa: Un Percorso a Partire dal Dibattito Italiano*”, Working Paper N. 11 Aprile 2005 (Aggiornato Febbraio 2007), in collaborazione con AICCON
64. SACCONI L., “*Etica degli affari: linguaggio, teorie, problemi e argomenti*”, in *Etica degli affari*, n. 1 / 1988.
65. SACCONI L., “*Etica del servizio: come si progetta l'efficacia di un codice etico*”, in *Etica degli Affari e delle Professioni*, n. 1, 1992.
66. SACCONI L., *Economia Etica Organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa*, (1997), Roma, Laterza editori
67. SACCONI L: in “*Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*”, Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, suppl. a febbraio 2004.

68. SACCONI L., *“Guida critica alla responsabilità sociale ed al governo di impresa”*, (2005), Roma, Bancaria Editrice.
69. SACCONI L. , BALDIN E., Leadership etica, in Sviluppo e organizzazione, N.221, maggio/giugno 2007
70. SANGUIGNI V., *Proprietà e Governo dell’impresa*, 2002, Padova, Ed. La Sapienza
71. SAPELLI G., *La maledizione delle stock-option*, art. Corriere Economia , 22 settembre (2008), pag. 15
72. SAPELLI G., *“Basta con il golpe dei super stipendi”*, Corriere economia, lunedì 17 novembre 2008 pag. 2
73. SAPELLI G., *Etica d’impresa e valori di giustizia*, (2007), Bologna, Il Mulino
74. SEN A. *ETICA ED ECONOMIA*, 2006, Editori Laterza, Roma –Bari, ,
75. TROINA G., *L’impresa sostenibile. Riflessioni su capitale e lavoro alla luce delle encicliche sociali*, (2010), Milano, Ed. Guerini e Associati
76. TURSI A., *Responsabilità Sociale Dell’impresa, Cd. “Etica D’impresa” e diritto del lavoro*, pagg. 65- 82;
77. VECCHIATO G., *Relazioni pubbliche: l’etica e le nuove aree professionali*, 2006, Milano, Franco Angeli
78. ZAMAGNI S., *L’ancoraggio etico della responsabilità sociale d’impresa e la critica alla rsi*, Working Paper n.1 ottobre 2004 in collaborazione con AICCON
79. ZAMAGNI S., *“Responsabilità sociale delle imprese “Democratic Stakeholding”*, Working Paper N. 28 Gennaio 2006.

80. ZAMAGNI S., *Etica ed economia. Saggi sul fondamento etico del discorso economico*, 1994, AVE, Roma.

Siti internet consultati:

<http://www.improntaetica.org/>

<http://www.aiccon.it/>

<http://www.bilanciosociale.it>

<http://www.ccbe.eu/index.php?id=12&L=0>

<http://www.sa-intl.org/>

www.ceres.org

www.csreurope.prg

www.globalreporting.org

www.gruppobilanciosociale.org

www.ilo.org

www.iso.org/

www.oecd.org

www.unglobalcompact.org

<http://www.lavoro.gov.it/Lavoro>

www.tiscali.it

www.fastweb.it

www.tre.it

www.vodafone.it

www.windgroup.it

www.telecomitalia.it