

## Il dibattito sulla CSR.

### La responsabilità sociale come scelta economicamente sostenibile?

versione provvisoria da non citare

#### 1. - Introduzione<sup>1</sup>

Dai tempi di Adam Smith, il tema dello *scopo* e del *ruolo* dell'impresa all'interno del sistema economico e sociale è oggetto, come è noto, di costante dibattito. Oggi, però, a fronte dell'interazione tra "sviluppo economico globale" e "sfide sociali globali" che ha portato a sensibili mutamenti nelle aspettative della società circa il ruolo e le responsabilità dell'impresa nella società, è indispensabile giungere ad una ridefinizione dello scopo dell'impresa (Post et al., 2002), con particolare riferimento all'esame dei mezzi attraverso i quali i benefici derivanti dall'attività imprenditoriale dovrebbero essere generati e dei criteri da impiegare per la loro distribuzione.

Obiettivo principale di questo saggio è, pertanto, indagare sull'evoluzione che il concetto di *missione* (scopo che guida l'agire d'impresa) ha subito nel tempo, in quanto elemento-chiave al fini dell'individuazione della "responsabilità" o, come si vedrà più avanti, delle "responsabilità" dell'impresa.

In altri termini, si propone una discussione critica della letteratura sia economica che manageriale sul tema della *responsabilità sociale di impresa* o *Corporate Social Responsibility* (rispettivamente RSI o CSR, in breve) (Rusconi e Dorigatti, 2004; Sacconi, 2005; Beda e Bodo, 2004; D'Orazio, 2003) suggerendo una tassonomia basata sulla distinzione tra versione "neoclassico" e versione "istituzionalista" (inclusiva di quella *stakeholder*)<sup>2</sup>, al quale si cerca di ricondurre le varie definizioni e i vari contributi. Su questa base si muovono, poi, critiche ad entrambi gli approcci<sup>3</sup>. O meglio, si prova a porre l'accento sulle debolezze cui inevitabilmente ci si imbatte nel momento in cui si adotta sia l'uno che l'altro approccio.

---

<sup>1</sup> Il tema della responsabilità sociale è stato oggetto di un dibattito intenso e vivace che ha generato anche "parole" e concetti nuovi che hanno alimentato confronti e discussioni. Ecco perché si è scelto di dare spesso spazio in questo scritto alle affermazioni autentiche degli stessi protagonisti di questo interessante "filone di letteratura".

<sup>2</sup> Nel lavoro si ritornerà più approfonditamente e a più riprese su questo concetto.

<sup>3</sup> Tra i saggi e le monografie, sia nella letteratura nazionale che soprattutto in quella internazionale, in cui si propone un'evoluzione storica delle teorie sulla RSI e relative critiche (si veda per esempio: CHIRIELEISON C. (2002); MARGOLIS J. D. E WALSH J. P. (2003).

Le domande di partenza, da cui ha avuto origine la riflessione proposta sono, pertanto, quelle concernenti il ruolo dell'impresa nella società: che cosa è l'impresa, e nei confronti di chi e di che cosa essa e i suoi manager sono responsabili? (Berle e Means, 1932)<sup>4</sup>.

E ancora. Da quali teorie deriva l'idea che l'impresa abbia una serie di responsabilità nei confronti di uno o più portatori di interesse? Quali incentivi e motivazioni spingono gli agenti economici a dare attuazione alle buone pratiche? Perché ad un tratto vi è la riscoperta – per usare una metafora - delle “fabbriche che producono offrendo posti di lavoro dignitosi” e, all'opposto, sono sotto accusa quelle organizzate nelle “baracche in Cina” che per decenni hanno soddisfatto e continuano a soddisfare la domanda mondiale?

In questo saggio si discuteranno, dapprima, a partire da una certa visione di che cos'è l'impresa, le teorie riconducibili alla prospettiva “*neoclassica e libertaria*”, ed, in particolare, la *teoria friedmaniana*, secondo cui l'impresa è un'istituzione economica, con una “sola” responsabilità sociale: fare profitto, per cui la possibilità di trovare dei benefici di natura economica è l'unica giustificazione ai comportamenti socialmente responsabili. In quest'ottica, come si avrà modo di argomentare in seguito, la RSI ha natura esclusivamente “strumentale”.

Si esamineranno, poi, le teorie riconducibili alla prospettiva “*istituzionalista*”, e, nello specifico, la *teoria freemaniana*, secondo cui l'impresa ha “molteplici” responsabilità: economiche, legali, etiche e discrezionali. Di conseguenza, compito di quest'ultima non può essere la sola massimizzazione del profitto, cioè la differenza tra i ricavi e i costi, bensì soddisfare anche le esigenze e le aspettative dei diversi portatori di interesse. In questa prospettiva di analisi le imprese hanno un impegno morale intrinseco di trattare in modo positivo gli *stakeholder*, si esamina pertanto il tema della RSI da un punto di vista normativo. Detto in altri termini, secondo l'approccio istituzionalista, l'impresa - in virtù del ruolo sociale che gioca all'interno della collettività - non può essere intesa solamente come un'istituzione economica, ma necessariamente anche come un'istituzione sociale.

Dopo aver esaminato queste due contrapposte prospettive di analisi della RSI e relative critiche, si prova ad inquadrare il tema della responsabilità sociale di impresa nelle politiche europee. In altre parole, ci si chiede quale modello di gestione aziendale sia proposto dall'Europa alle imprese, ovvero se l'agire socialmente responsabile sia suggerito (in linea con la visione friedmaniana di stampo manageriale) come strumento “strategico/strumentale” che consente alle imprese di perseguire finalità imprenditoriali e, allo stesso tempo, contribuire al benessere sociale,

---

<sup>4</sup> Nel 1932 Berle e Means aprirono il dibattito sulla RSI facendo perno sull'identificazione dell'interesse sociale dell'impresa. E' noto lo studio nel quale i due autori affermano che l'impresa capitalistica è una istituzione caratterizzata dalla separazione fra proprietà e controllo, nella quale i manager decidono in maniera discrezionale. Allo studio di Berle e Means seguirono quelli di BARNARD C. (1938); CLARK J. M. (1939); KREPS T. J. (1940).

oppure come impegno morale intrinseco di trattare in modo positivo gli *stakeholder* (in linea con la visione normativa o kantiana). Forniscono una chiara risposta in merito sia la recente Comunicazione della Commissione Europea 2011/681, “Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese” sia il “Piano d’azione nazionale sulla responsabilità sociale di impresa 2012-2014” che si colloca all’interno della strategia europea per la RSI e mira a contribuire alla sua realizzazione.

## **2. L’evoluzione del concetto di responsabilità sociale nel tempo.**

Negli ultimi anni si è posta molta enfasi sulle questioni relative alla dimensione *etica* e *solidaristica* dell’impresa<sup>5</sup>, ciò costituisce sicuramente un fatto di grande rilievo, soprattutto in un’epoca in cui il filone di studi sulla responsabilità sociale diviene parte essenziale di una “visione moderna” dell’impresa. Tuttavia, da sempre l’impresa ha obblighi di natura morale, oltre che legale nei confronti della società in cui è inserita ed opera. Non è, dunque, corretto affermare che la RSI costituisce una novità di questa nostra fase storica. Piuttosto, quel che è vero è che, nel corso del tempo, è andata mutando l’interpretazione del concetto di RSI, cioè la specificazione di ciò per cui l’impresa deve ritenersi responsabile.

Punto di partenza di questo scritto è, dunque, la ricognizione della nozione di RSI, è bene però precisare, fin d’ora, che la possibilità di definire in maniera adeguata e corretta tale concetto si scontra con la varietà ed eterogeneità dei significati che, nel corso degli anni e a seconda del contesto socio-culturale, gli vengono attribuiti, non esiste, infatti, a tutt’oggi una definizione univoca e specifica di RSI.

La genericità della definizione è, a parere di chi scrive, una conseguenza dell’identificazione corrente della RSI in una tassonomia di pratiche aziendali, la cui ampia varietà è ben espressa da alcune ricerche empiriche in materia (Molteni e Lucchini, 2004). In Italia, ad esempio, nella prima ricerca Istat sulla RSI, contenuta in Zamaro (2004), il concetto di cui si discute è sintetizzato nei seguenti punti<sup>6</sup>: a) presenza, tra i costi di produzione, della spesa per lo smaltimento di rifiuti, depurazione scarichi idrici, abbattimento delle emissioni atmosferiche; b) risparmio energetico; c) compartecipazione dei dipendenti alle decisioni d’impresa; d) acquisto di beni da produttori

---

<sup>5</sup> Il tema della RSI pone inevitabilmente al centro del dibattito la questione relativa al rapporto tra etica ed economia. Da decenni, infatti, esiste una teoria per la quale eccellenza economica e capacità sociale possono essere perseguite congiuntamente, in linea con il filone di pensiero economico di cui maggiore esponente internazionale è Sen A. K. (1999), il quale in un suo scritto afferma: “*C’è chi considera una bestemmia anche il semplice mettere in relazione tra loro etica ed economia: io credo invece che mai come oggi, per il destino dell’uomo sul pianeta, sia necessario coniugarle*” (SEN A. K. 1999; p. 256). Non è, però, obiettivo di questo lavoro affrontare questioni di natura etica.

<sup>6</sup> Un’impresa è socialmente responsabile se compie una serie di atti specifici ritenuti socialmente responsabili. Tale ottica appare molto limitata, in quanto i comportamenti responsabili si modificano nel tempo, variano in base al contesto socio-culturale, politico-istituzionale unitamente ad altri fattori. Simile l’approccio adottato dal Global Compact dell’ONU, su cui si ritornerà nelle sezioni successive, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

socialmente responsabili; e) vendita dei beni ad un prezzo che comprende una quota destinabile a fini sociali; f) redazione di un bilancio sociale.

Muovendo da questa breve premessa, non ci si può, tuttavia, sottrarre al dovere di inquadrare con maggiore precisione la nozione di RSI. A tal fine, prima di procedere all'esame delle diverse teorie elaborate sul tema, si propone una breve rassegna, introducendo le principali definizioni formulate in questi anni.

Il contributo pionieristico, a cui si è soliti far risalire l'origine del concetto in esame, è quello di Bowen, il "padre" della RSI, del 1953: "*Social responsibilities of businessman*".

Si tratta di un lavoro, come si evince dallo stesso titolo, centrato però sulla sola responsabilità sociale dei "*businessman*", solo più tardi, infatti, si inizierà a parlare in letteratura di responsabilità sociale dell'impresa. Tuttavia, l'autore, prendendo le mosse dal fondamentale quesito: "*What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?*" (Bowen, 1953; p. 11) si ritiene abbia fornito una prima definizione del concetto di responsabilità sociale: "La RSI fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società"<sup>7</sup>.

Dal lavoro seminale di Bowen ad oggi è gradualmente cresciuto il numero dei contributi teorici sul tema, tra le definizioni che hanno saputo maggiormente catalizzare il dibattito nazionale degli ultimi anni occorre citare la definizione di RSI di Davis (1973), il quale nel fare il punto sugli studi sulla RSI, sottolinea come un'impresa non può essere considerata socialmente responsabile se si attiene solo al minimo previsto dalla normativa (Davis, 1973; p. 313-321). Pertanto, Davis è stato tra i primi ad indicare la "volontarietà"<sup>8</sup>, tra gli elementi-chiave della RSI<sup>9</sup>.

Sulla stessa linea, si muove Pogutz (2007) che sintetizza così gli elementi alla base della RSI:

- 1) *andare oltre la normativa*: le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile quando fanno di più di quanto viene richiesto dalle prescrizioni legali;

---

<sup>7</sup> Il contributo di Bowen è tra i più importanti della prima fase (1920-1970) degli studi sul tema della RSI. Per un approfondimento sull'evoluzione storica del concetto, si rinvia a CHIRIELEISON C. (2004).

<sup>8</sup> Nel senso che gli atti di RSI vengono posti in essere per libera scelta dei soggetti e senza adempiere alcun obbligo imposto dalla legge.

<sup>9</sup> La natura volontaria della RSI è stata confermata dalla recente ISO 26000 "Guida alla responsabilità sociale" (2010). Tuttavia, nella nuova definizione di responsabilità sociale (e quindi strategia) della Commissione Europea, a distanza di dieci anni dalla pubblicazione del Libro Verde sulla RSI, si insiste meno sulla volontarietà e più sugli effetti dell'attività di impresa responsabile. La RSI viene definita come "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" (COM, 2011; n. 681, p. 7).

2) *stretto legame con la sostenibilità*: la RSI è intrinsecamente connessa al concetto di “sviluppo sostenibile”<sup>10</sup> e alla nozione di “triplice approccio” (*Triple Bottom Line*) (Elkington, 1997). Sulla base di quest’ultimo nel valutare le prestazioni globali di un’impresa non si può prescindere da una visione “multidimensionale”, volta cioè ad enfatizzare l’importanza della qualità dei rapporti tra l’impresa ed i suoi portatori di interesse, che tenga conto nel contempo degli aspetti economici, di tutela ambientale e di contributo sociale, rispetto ai quali si cerca di perseguire una massimizzazione congiunta<sup>11</sup>;

3) *volontarietà*: l’adozione della RSI fa parte della libera scelta delle imprese.

Una definizione più articolata del concetto di RSI è, invece, quella offerta dalla logica neo-contrattualista di Lorenzo Sacconi (1991, 1995, 1996, 1997, 2000, 2003, 2004)<sup>12</sup>. Secondo il quale la RSI va intesa come: “*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*”<sup>13</sup> (Sacconi, 2005; p. 112).

In altre parole, la RSI, secondo Sacconi, consiste in un modello di governo aperto, in una struttura e in una procedura di bilanciamento degli interessi degli *stakeholder*. Si tratta di una specifica procedura di gestione dell’impresa che permette l’espressione di quella che viene ritenuta l’autentica finalità economica dell’istituzione, finalità che non coincide con la tradizionale formulazione dell’interesse sociale in ambito giuridico, ma con la *governance multistakeholder*.

La logica di Sacconi è concepita da Sacco e Viviani come: “(...) *un punto di partenza soddisfacente per parlare di responsabilità sociale nei termini di finalità dell’impresa: un’impresa, di qualunque tipo, è responsabile se rispetta il contratto sociale teorico, che prevede il riconoscimento di diritti e doveri di tutti gli stakeholder*” (Sacco e Viviani, 2007; p. 19).

Più nello specifico, l’idea di Sacconi può essere così sintetizzata. Un’impresa responsabile è quella che rispetta il contenuto di un contratto ipotetico nel quale si stabiliscono regole eque di distribuzione del surplus prodotto dalla cooperazione degli *stakeholder*. Tale contratto produce

---

<sup>10</sup> Definizione coniata dalla Commissione di Brundtland (*World Commission on Environment and Development*) nel famoso rapporto “Il futuro di tutti noi” del 1987, secondo cui lo sviluppo “deve soddisfare i bisogni dell’attuale generazione, senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere alle loro”. Il concetto di sviluppo sostenibile (più esteso di RSI) riguarda pertanto l’intera società (anche quella delle generazioni future) e non solo la sostenibilità dell’intera impresa.

<sup>11</sup> E’ in questo contesto che si inseriscono gli studi in tema di bilancio sociale, di bilancio ambientale e di sostenibilità. L’obiettivo è realizzare un processo di sistematica e periodica misurazione e valutazione delle performance sociali di un’impresa. I primi contributi sul tema risalgono a MATAACENA A. (1984); RUSCONI G. (1988).

<sup>12</sup> La teoria del contratto sociale di Sacconi sarà ripresa nel paragrafo 3.2.3.

<sup>13</sup> Per “dovere fiduciario” s’intende “*il dovere (o responsabilità) di impiegare un’autorità per il bene di soggetti che concedono (e quindi soggiacciono) a tale autorità*” (SACCONI L. 2005; p. 28).

un'allocazione del sistema di diritti e doveri all'interno dell'impresa che corregge le situazioni di abuso prodotte dalla proprietà dei diritti residuali di controllo e di estrazione del profitto in capo ad alcuni dei soggetti coinvolti. Il contratto ideale è una sorta di pietra di paragone astratta, stabilita in assenza di forza e di frode cioè basato - analiticamente - sui principi distributivi dei contributi relativi e dei bisogni relativi. L'implementazione concreta di tale sintesi astratta può avvenire attraverso l'applicazione di una procedura che, da un lato, stabilisce una gerarchia di doveri fiduciari (dei manager e della proprietà); dall'altro la pratica concreta di *stakeholder engagement*, ovvero l'impegno a far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere ai portatori di interesse il diritto ad essere ascoltati ed accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte (AA1000 Stakeholder Engagement Standard, 2005).

Ma su molti dei temi contenuti in questa citazione si tornerà più avanti.

### **3. La RSI è solo un mezzo o anche un fine per l'impresa?**

La RSI, pur non essendo un argomento nuovo, negli ultimi anni è sempre più oggetto di interesse e di studio. Il tema si riconnette, in gran parte, alla vasta letteratura relativa alle teorie di impresa e al ruolo dell'impresa nella società.

Tuttavia, è bene precisare che non è negli obiettivi di questo lavoro ripercorrere l'intero dibattito su questi temi, in quanto ampio e sconfinato, da sempre, infatti, in letteratura ci si interroga su quale sia il vero scopo dell'istituzione impresa ed, in particolare, su quale sia la natura di quest'ultima.

Obiettivo principale di questo saggio è analizzare l'*evoluzione* che il concetto di RSI ha subito negli ultimi decenni. In altre parole, il nodo che si cerca di sciogliere è il seguente: l'impresa dei giorni nostri è un soggetto "*self-interested*", il cui obiettivo non va al di là del mero guadagno? Oppure una "comunità di persone"<sup>14</sup>, nelle relazioni, nelle funzioni e nella situazione di tutti i suoi componenti, la cui missione è garantire l'esistenza stessa di questa comunità e il cui scopo include gli interessi di tutti gli stakeholder e il loro bilanciamento? Quali gli obblighi dei decisori? Puntare unicamente alla massimizzazione del profitto per gli azionisti (shareholder) o aprirsi a più ampi orizzonti di *social responsibility*, rispondendo alle aspettative di gruppi e categorie sociali, spesso in conflitto tra loro?

I quesiti, poc'anzi posti, sono riconducibili in un'unica domanda: *qual è la responsabilità sociale delle imprese?*

---

<sup>14</sup> In Alford 2007 e Zamagni 2007, l'impresa è concepita come una *comunità di persone* che vi partecipano anche per sviluppare un *bene comune* fra di loro.

Nel tentativo di rispondere a questo interrogativo nelle sue varie articolazioni, da una parte, le diverse teorie sono state classificate, in base “al ruolo conferito alle imprese”, che nel corso dei decenni si sono affermate sulla RSI; dall'altra, sono stati individuati alcuni punti di debolezza di tali teorie, pur essendo consapevoli che l'agire socialmente responsabile è strettamente connesso sia all'ambiente sociale che al momento storico in cui l'attività di impresa si svolge e che nella valutazione dell'agire responsabile rivestono un ruolo chiave fattori di natura oggettiva, organizzativa, dimensionale, culturale e socio-politica.

Ai fini della classificazione delle teorie sulla RSI, fondamentale è stato il lavoro di Klonoski: “*Foundational considerations in the corporate social responsibility debate*” (Klonoski, 1991). Nello specifico, l'autore nel tentativo di rispondere alla domanda: “*Le imprese sono istituzioni sociali?*” (Klonoski, 1991; p. 9) ha individuato tre diverse prospettive alla RSI:

- “*amoral view*” (Friedman, 1962; 1993);
- “*personal view*” (French, 1990);
- “*social view*” (Freeman, 1984).

Tuttavia, la classificazione che segue è strutturata su una base differente rispetto a quella di Klonoski. In particolare, sono stati individuati due gruppi omogenei di teorie.

1) *Il gruppo delle teorie neoclassiche*. Esso tende a presentare l'impresa come un meccanismo del sistema economico la cui forza trainante è il *self-interest* (auto-interesse). Scopo, primario, di un'impresa è massimizzare il valore per il proprietario (l'azionista). Il beneficio per la società è massimizzato attraverso la più efficiente allocazione delle (scarse) risorse. Nel paradigma più ortodosso della teoria neoclassica non esiste nessun meccanismo istituzionale diverso dall'allocazione del mercato né nel mercato degli input né nel mercato degli output. In altri termini, la sola istituzione ammessa è il mercato dove i prezzi sono determinati, mentre le altre istituzioni non sono utili né efficienti in alcun senso, al contrario esse possono addirittura ostacolare le *performance* economiche<sup>15</sup>. Appartengono a questo gruppo: la “teoria friedmaniana”, su cui ci si soffermerà, in modo particolare, nel paragrafo 3.2.1, così come i contributi, che non saranno però approfonditi in questa sede, di Marshall (1980) e Pigou (1920) relativi alla “teoria dei costi sociali” dell'impresa e quelli dei *funzionalisti* Klonoski (1991); Buono e Nichols (1985); Shaw e Barry (1995).

---

<sup>15</sup> Le preposizioni neoclassiche (perfetta informazione, zero costi di transazione, agente razionale massimizzante) impediscono qualsiasi domanda circa: definizione di istituzioni economiche, il ruolo delle istituzioni, il perché dell'esistenza di istituzioni diverse, ecc.

2) *Il gruppo delle teorie istituzionaliste*<sup>16</sup>. Esso spiega l'evoluzione della società umana in termini di evoluzione delle sue istituzioni (mercati, imprese, leggi, ecc.). Pertanto, diversamente da quanto sostiene il paradigma neoclassico, gli istituzionalisti ritengono che, per usare le parole dell'economista e sociologo Polany, il mercato sia incastonato in altre istituzioni sociali e per questo esso viene promosso, creato e perfino disegnato da forze e istituzioni sociali (Polany, 1944).

Secondo questo filone del pensiero socioeconomico, giuridico e politico le istituzioni sono le regole secondo le quali le imprese e i consumatori rispettivamente “soddisfano” e non “massimizzano” il loro profitto e la loro utilità. L'approccio in esame ritiene che le istituzioni non siano necessariamente create per essere socialmente ed economicamente efficienti (in senso paretiano); al contrario esse sono create per servire e preservare gli interessi di alcuni gruppi sociali e per creare nuove istituzioni. In questo quadro, quest'ultime determinano tutte le relazioni economiche degli individui indipendentemente dai processi di razionalità e di massimizzazione.

Appartengono al gruppo in esame le teorie in cui l'interazione, il rapporto con il mondo esterno e le reazioni ad esso in modo non meccanico, giocano il ruolo nel cambiamento istituzionale: il contributo di Berle e Means (1932) e quello successivo di Coase (1937). Tra i recenti istituzionalisti: Teubner (1988) e Freeman (1984), quest'ultimo ha elaborato la “teoria dell'impresa basata sul modello degli *stakeholder*”, (Freeman et al. 1999, Freeman and Ramakrishna, 2006) (su cui ci si soffermerà, più nello specifico, nel paragrafo 3.2.1.)<sup>17</sup>.

Sulla base di questa breve premessa sulla natura e sulle differenti teorie giustificative dell'esistenza delle imprese, la trattazione si svilupperà ricostruendo la prospettiva interpretativa *neoclassica* e quella *istituzionalista*.

---

<sup>16</sup> Rappresentano le fondamenta del filone istituzionalista: i lavori degli economisti americani Thorstein Veblen, John R. Commons e Wesley Clair Mitchell, le cui idee erano molto in voga nei primi decenni del XX secolo negli Stati Uniti. Tra i teorici neo-istituzionalisti occorre, invece, annoverare WILLIAMSON O. (1975); GROSSMAN S. E O. HART (1986); HART O. E MOORE J. (1990); NORTH D. (1981); HANSMANN H. B. (1996). Secondo la teoria *neoistituzionalista*: l'efficienza dell'impresa come istituzione sociale si basa sulle virtù del sistema unificato di una varietà di scambi o transazioni. Secondo la teoria dell'impresa di stampo neo-istituzionalista, le organizzazioni sono meccanismi di coordinamento delle transazioni alternativi al mercato, per risolvere i problemi dell'azione collettiva di portatori di investimenti specifici.

<sup>17</sup> La teoria degli stakeholder è suscettibile di diverse interpretazioni: quella *strumentale*, secondo cui l'impresa ha l'esigenza e la convenienza di tener conto, strumentalmente appunto, degli interessi degli stakeholder diversi dagli azionisti (RSI come mezzo, seppur in una versione illuminata) (Berman et al. 1999); e quella *normativa*, seconda la quale l'impresa è il luogo di mediazione fra gli interessi talora contrastanti degli stakeholder e camera di compensazione in cui ciascuno raggiunge i propri fini (RSI come fine). Bowie (1999a, 1999b), in linea con la versione normativa/kantiana della stakeholder theory, definisce l'impresa una “comunità morale e “regno dei fini”.



### **3.1 La prospettiva neoclassica<sup>18</sup>: la RSI un mezzo.**

Le ipotesi fondamentali su cui si basa la dottrina neoclassica dell'utilità, come è noto, sono tre:

1) *esogenità delle preferenze*. Esse secondo la teoria economica dominante sono date. Di conseguenza, l'analisi delle preferenze individuali, la loro origine e i loro cambiamenti, è compito dello psicologo, non dell'economista;

2) *irrilevanza delle motivazioni*, nel senso che quest'ultime non contano né per capire come avviene il processo selettivo né per valutarne gli effetti;

3) *perfezione e completezza dei mercati*<sup>19</sup>, i mercati sono in grado di organizzare la produzione in maniera efficiente (senza cioè fallimenti), e tutti gli operatori dispongono di informazioni complete (assenza di asimmetrie informative).

Il paradigma interpretativo su cui si regge il pensiero neoclassico è, come è noto, quello dell'*homo oeconomicus*. Tale paradigma rende l'economia una scienza "chiusa" che non ha bisogno di alcun completamento proveniente dal suo esterno, una scienza che studia il mercato come luogo in cui individui razionali ed egoisti si scambiano beni e servizi per soddisfare preferenze esclusivamente soggettive. L'*homo oeconomicus* ha fini esclusivamente materiali, agisce per motivazioni strumentali, è totalmente privo di una dimensione etica, affettiva, sociale o altruistica.

Detto in altri termini, le imprese (secondo la *shareholder value theory*) interagiscono attraverso il mercato con i consumatori, con chi provvede alla fornitura degli *input* e tra di loro. L'idea neoclassica è che la relazione è strumentale (dato lo scopo auto interessato dell'imprenditore) e che la "forma" della relazione è la "competizione perfetta" che in effetti elimina ogni elemento di interazione strategica e interpersonale. Quindi, le imprese sono "prive di struttura interna" (organizzazione interna) e hanno solo relazioni indifferenziate con gli altri portatori di interesse (consumatori, lavoratori, imprese, ecc).

La posizione della teoria neoclassica dell'impresa sulla RSI è solitamente sintetizzata con la frase del noto economista della scuola di Chicago e premio Nobel per l'Economia nel 1976, Milton Friedman (1962): "*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*" (Friedman, 1962; p.133).

---

<sup>18</sup> Per un approfondimento della teoria neoclassica che, come è noto, riguarda la teoria dell'impresa, si rinvia al noto manuale di MAS-COLLEL A., WHINSTON M. P. E GREEN J. R. (1995).

<sup>19</sup> Le preferenze dei soggetti orientano il comportamento dell'impresa attraverso i mercati dei beni, dei capitali, del lavoro, delle materie prime, i quali funzionano come vincoli ed incentivi. Il meccanismo di selezione che opera nei mercati fa sì che sopravvivano alla pressione selettiva solo le imprese che producono un risultato reddituale per i loro azionisti. Cfr., MARGLIN S. A. 1984.

Friedman (esponente più rappresentativo dei critici della RSI, intesa in senso non strumentale/normativo)<sup>20</sup> fa riferimento ad un contesto di regole del gioco che in qualche modo orientano il perseguimento del profitto da parte dell'impresa. Per l'economista americano la RSI altro non è che una grave minaccia al sistema capitalistico. In "Capitalism and Freedom", celebre libro di Friedman si legge: *"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"* (Ibidem, p. 133). *E poco più avanti "(...) chiedere a un' impresa di impegnarsi in attività diverse dall'esclusiva ricerca del profitto è una dottrina fundamentalmente sovversiva"* (Ibidem, p. 134).

L'idea di RSI à la Friedman è stata, poi, ribadita in un famoso articolo sul *New York Times* del 13 settembre 1970, dal titolo evocativo *"The social responsibility of business is to increase its profits"*, in cui si legge: *"La visione di corto respiro è pure esemplificata nei discorsi degli uomini d'affari sulla responsabilità sociale... Qui, come accade con i controlli dei prezzi e dei salari, gli uomini di affari mi pare che rivelino un impulso suicida. Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti – ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo - producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile"* (New York Times, 13 settembre 1970).

Qualche anno fa e in linea con questa visione della letteratura economica, Steinberg (2000) scrive: *"Lo scopo dell'impresa non è di promuovere il bene pubblico..."*. E qualche pagina oltre: *"Proprio come si ha prostituzione quando si fa sesso per denaro, anziché per amore, così l'impresa si prostituisce quando persegue l'amore o la responsabilità sociale anziché il denaro"* (Steinberg, 2000; p. 42).

Secondo la teoria neoclassica i dirigenti delle imprese hanno, dunque, una sola ed unica "responsabilità sociale": massimizzare gli utili a vantaggio degli azionisti. Questo è l'imperativo morale. Ecco perché il perseguimento delle finalità sociali e ambientali a scapito dei profitti – nel tentativo di agire moralmente – in realtà è concepito come un comportamento immorale. C'è, però, un caso in cui la RSI è ammissibile: quando *non* è sincera. L'utilizzo, infatti, dei valori sociali ed ambientali come mero espediente per massimizzare la ricchezza degli azionisti, e non come fine in sé, è considerato un comportamento corretto. E' come mettere una ragazza avvenente davanti a un'automobile: non lo fai per promuovere la bellezza, ma per vendere macchine. I buoni propositi, come le ragazze avvenenti, aiutano a vendere. E' vero, riconosce Friedman, che questa visione

---

<sup>20</sup> Altro autore classico che condivide la medesima concezione è Carr in *Is business bluffing ethical?* (1968): "fare affari è come giocare a poker". "Il gioco richiede di non fidarsi dell'altro e ignora la voce dell'amicizia. Nel poker è fondamentale ingannare con astuzia e dissimulare forza e intenzioni proprie, non l'essere gentili e col cuore in mano" (Carr, 1968; p. 145-146).

puramente “opportunistica” della responsabilità sociale (Ecchia e Viviani, 2006; Cerana, 2004), riduce quelli che sono nobili ideali ad un “ipocrita specchietto per le allodole”. Ma l’ipocrisia è virtuosa se incrementa gli utili, mentre la virtù è immorale, se non lo fa.

Detto in altri termini, la logica neoclassica giustifica e descrive l’adozione di comportamenti di RSI solo nel caso in cui il loro costo sia controbilanciato da un chiaro beneficio in termini di profitti. Se è vero che il comportamento responsabile dell’impresa viene fatto dipendere da incentivi traducibili in un risultato reddituale, è anche vero che gli atti di RSI sono “strumentali”, sono cioè *solo mezzi e non fini*, piuttosto che convinzioni incarnate e vissute dentro alle imprese.

Detto in altre parole, nell’ottica di cui si discute, per le imprese è economicamente conveniente adottare comportamenti responsabili, in quanto i sacrifici connessi, sia in termini economici che organizzativi e gestionali, sarebbero compensati da un evidente incentivo proveniente dal mercato (aumento dei profitti).

Questa è l’idea alla base di tutti quei contributi che fanno riferimento, più o meno esplicitamente, alla logica della “*strategic social responsibility*”, secondo la quale il perseguimento di fini sociali altro non è che il motore per raggiungere il *self interest*. Davis (1960), ad esempio, è stato tra i primi ad intuire come l’adozione di “buone pratiche”, in termini di norme etiche e giuridiche, possa, nel lungo periodo, generare vantaggi economici per le imprese. E’ bene, però, precisare che la questione relativa al *se* esista una relazione tra pratiche di RSI e performance e *come* la si possa misurare è davvero controversa<sup>21</sup>.

In sintesi, la tesi di Friedman e della scuola neoclassica, poggia su due concetti-chiave:

1) *La legittimità dell’autorità dei manager a gestire l’impresa*. I manager sono visti come: “(...) agenti fiduciari degli azionisti. Gli azionisti affidano loro il denaro allo scopo di ricavarne un guadagno. Se i manager impiegano questo denaro per contribuire a cause sociali che essi sostengono moralmente pregevoli, e ciò rappresenta un costo addizionale per l’impresa, allora in effetti ciò che i manager fanno è imporre una tassazione sugli azionisti, senza che nessuno abbia conferito loro l’autorità per farlo. Il compito di perseguire cause sociali moralmente pregevoli dovrebbe essere lasciato al governo e alla pubblica amministrazione, che operano sulla base dell’autorità ricevuta dall’elettorato. Quando gli azionisti assumono un manager, invece, il loro mandato non include in nessun modo tale finalità. Oltre alla sovranità degli azionisti, il manager viola anche quella dei consumatori: aumentando e diminuendo il prezzo del bene prodotto

---

<sup>21</sup> I risultati di lavori empirici sul tema sono, infatti, divergenti. Secondo un gruppo di lavori esiste una relazione negativa tra RSI e performance (INGRAM R. E FRAZIER K. 1980; FRIEDMAN M. E JAGGI B. 1986; WADDOCK S. A E GRAVES S. A. 1997). All’opposto, altri studiosi come SALOMAN R. E HANSEN K. (1985) riscontrano che la RSI è positivamente correlata alla performance di impresa. Più nello specifico, PRESTON L. E O’BANNON D. (1997) individuano una relazione positiva tra RSI e performance finanziaria.

*allo scopo di finanziare opere sociali, oppure venire incontro a particolari bisogni, il manager finisce per manomettere il meccanismo dei prezzi. Per quanto ben intenzionato, non c'è motivo di pensare che sia in condizione di conoscere i valori del pubblico e gli effetti a distanza delle sue azioni sulle scelte dei consumatori”* (Sacconi, 1991; pp. 243-246).

2) *La teoria normativa neoclassica.* Essa, come più volte ribadito, individua nel profitto l'indicatore sintetico dell'efficienza sociale. Questa seconda linea argomentativa coincide con una teoria che giustifica la progressiva conversione dell'etica verso l'individualismo e l'utilitarismo<sup>22</sup>, ovvero verso l'egoismo economico. La tesi di Friedman, sotto questo aspetto è così sintetizzata da Zamagni (2003c): “(...) *il profitto è un indicatore sintetico di efficienza (allocativa). Massimizzare il profitto significa fare il miglior uso delle risorse che sono scarse e quindi operare, in ultima istanza, per il bene comune (creare cioè ricchezza e lavoro per tutti). Sotto tali condizioni la catena del valore economico e quella del valore sociale finiscono per coincidere*” (Zamagni, 2003c; p. 115)<sup>23</sup>. Secondo la visione friedmaniana, la massimizzazione del valore per gli azionisti, non rappresenta, dunque, il bene dell'azienda ma il bene della società! Il *come* si persegue l'interesse per la società ha fatto e fa però la differenza. Oggi, infatti, questo *automatismo*<sup>24</sup>, il raggiungimento cioè del valore sociale una volta conseguito quello economico, è venuto meno ed è all'origine dell'approccio alla responsabilità sociale di tipo normativo. Ma sulle critiche rivolte all'approccio neoclassico ci si sofferma nel paragrafo successivo.

### **3.1.1 Critiche alla prospettiva neoclassica.**

Chiarita l'idea di fondo su cui poggia l'approccio neoclassico ed, in particolare, la teoria di Milton Friedman, è bene, a questo punto, porre l'accento, senza pretesa di esaustività, sulle diverse “critiche” mosse a questa visione d'impresa.

Si pone in evidente posizione critica verso la teoria friedmaniana, innanzitutto, l'approccio neo-contrattualista di Sacconi, secondo il quale per una descrizione empiricamente soddisfacente delle economie reali occorre tener conto che “(...) *la sfera in cui contratti completi, riferiti ex ante a transazioni di lungo periodo, che si estendono nel futuro, oppure omnicomprehensive regolamentazioni pubbliche di dettaglio non sono cognitivamente possibili, oppure sarebbero*

---

<sup>22</sup> L'utilitarismo, come è noto, è una teoria filosofica di natura etica (Hume, Smith dei sentimenti morali, poi soprattutto Bentham, Mill). La parte dell'economia che vi ha più a che fare è la *welfare economics* e l'economia pubblica.

<sup>23</sup> Questa è anche la conclusione di SACCONI L. (1991), citato nel testo: gli obblighi speciali fortemente differenziati in base al ruolo del manager non valgono se l'economia non è perfettamente concorrenziale.

<sup>24</sup> Sul punto, cfr. Iannone (2006).

*troppo costosi da attuare. Perciò in questi ambiti si ricorre anche ad altre forme di regolazione sociale, norme sociali auto-vincolanti, codici di condotta, standard condivisi da gruppi e all'interno di gruppi sociali eccetera” (Sacconi, 2004a; p. 111).*

Secondo Sacconi non è, dunque, opportuno, anche nel caso dell'impresa for profit, considerare come responsabilità dell'istituzione il solo perseguimento del risultato degli azionisti, in quanto un'impresa è giustificata - e la governance efficiente - solo se considera i diritti di tutti gli *stakeholder*.

Proseguendo nell'individuazione dei contributi in cui è messa in discussione la logica neoclassica rispetto alla RSI, occorre menzionare l'”approccio managerialista”, secondo cui il manager è posto: *“(...) nel punto di convergenza tra numerosi interessi coinvolti nella gestione dell'azienda: sono quelli di azionisti, dipendenti, clienti, venditori, fornitori di materiali e di attrezzature, la comunità nel suo complesso. Nessuno degli interessi è prioritario o superiore agli altri. E' compito del manager soddisfarli tutti. Il profitto rimane uno degli elementi più importanti da prendere in considerazione, ma è uno dei tanti, non l'unico e solo principio che li muove” (Fogarty, 1965; p. 73).*

Secondo Sacco e Viviani (2007), in linea con quanto sostiene Zamagni (2003b), ciò che pare più riduttivo della prospettiva friedmaniana è che essa finisce per trattare della sola RSI dell'impresa *for profit*.

*“Il perseguimento del profitto è sicuramente, come sostiene Friedman, un fine legittimo per alcuni tipi di società integralmente fondate sulla proprietà privata e operanti all'interno di un regime di mercato dotato di sufficienti margini di concorrenzialità. Tuttavia, questa prospettiva giustificativa non riesce ad essere facilmente adattata alle imprese non profit, che hanno interessi sociali di tipo diverso e per le quali la responsabilità fiduciaria dei manager si deve in tal caso declinare nei confronti dei più complessi obiettivi che tali organizzazioni perseguono. Gli sviluppi della teoria neoclassica concepiscono l'esistenza di “imprese eterogenee” come condizione residuale data dall'asimmetria informativa (fallimenti del contratto o dello stato), oppure dipendente da elementi quali specifiche preferenze dei consumatori - quindi, ancora una volta, come risultato di meccanismi esogeni all'impresa” (Sacco, Viviani, 2007; p. 14).*

Negli ultimi decenni è, dunque, sempre più evidente la frattura creatasi in letteratura in merito al tema della RSI. Più nel dettaglio, si è acuito lo scontro tra le due diverse visioni proprie del mercato: da una parte i “*Chicago boys*”, allievi di Milton Friedman, per i quali, come più volte ribadito, l'unica responsabilità sociale dell'impresa è quella di “macinare” profitti perché questa è la sua natura; dall'altra, i fautori della “prospettiva istituzionalista”, su cui si porrà il focus a breve, secondo i quali: che un'impresa faccia profitti per gli azionisti, che operi in mercati competitivi, si

comporti onestamente e rispetti le leggi, non è più sufficiente, in quanto ciò non assicura automaticamente il bene collettivo a causa dell'”imperfessione” del mondo in cui le imprese operano.

Da diversi decenni, infatti, la principale missione dell'impresa centrata sulla massimizzazione del profitto – all'origine dell'incapacità dell'impresa di contribuire al bene comune della società - sembra stia cambiando. In altre parole, la scienza economica, profondamente e a lungo dominata dall'idea del profitto come *raison d'être* d'impresa, sta iniziando a prendere in esame un aspetto per nulla banale e cioè che: *“Il profitto non è la spiegazione, la causa o la giustificazione logica del comportamento e delle decisioni dell'impresa, ma il test della sua vitalità”* (Druker, 2002; p. 29).

Non c'è dubbio, infatti, che il profitto sia il principale indicatore del “buon andamento” dell'impresa ma non è certamente l'unico, se è vero, come sostiene Collins che: *“Per un'impresa veramente eccezionale il profitto diventa semplicemente sangue e acqua per un corpo sano: sono essenziali per la vita ma non sono lo scopo della vita”* (Collins, 2001; p.194).

### **3.2 - La prospettiva istituzionalista: la RSI un fine.**

La società non può essere considerata un semplice aggregato di soggetti e organizzazioni che agiscono sulla base di criteri di razionalità, seppur limitata, per massimizzare le proprie utilità - questa la progressiva presa di coscienza, da parte di un filone consistente della letteratura economica - che implica la necessità di spostare la riflessione dalle scelte definite in maniera autonoma dal singolo individuo o dalla singola organizzazione al contesto istituzionale nel quale gli uni e le altre operano.

Da questa consapevolezza ha preso le mosse quell'approccio teorico sorto in contrapposizione alle impostazioni che affrontano lo studio dei sistemi economici, come il prodotto dell'azione di soggetti razionalmente orientati al perseguimento dei propri obiettivi che va sotto il nome di *Istituzionalismo* (Veblen, 1919; Commons, 1934; Mitchel, 1950).

La prospettiva istituzionalista vede nell'impresa un'istituzione che ha il compito di concorrere allo sviluppo economico e sociale. L'impresa non rappresenta, 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 impennate 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. Fine ultimo dell'istituzione in esame è dunque il raggiungimento

del bene comune<sup>25</sup> (Solomon, 1993; Melè, 2002), dell'utilità collettiva, piuttosto che il solo torna conto individuale.

La prospettiva istituzionalista sembra, dunque, porre le premesse affinché l'economia possa uscire finalmente dalle finalit  in essa incorporate dell'*homo oeconomicus* e diventare strumento effettivo dell'uomo in quanto tale. In altre parole, sostiene l'idea secondo cui "ci  che   bene per la societ    bene anche per l'impresa", in netta contrapposizione all'impostazione classica, secondo cui "ci  che   bene per le imprese   bene per la societ "<sup>26</sup>.

Pi  nel dettaglio, secondo l'approccio in esame le scelte degli agenti sono determinate da vincoli istituzionali, rapporti di fiducia, particolari relazioni, dentro una cornice istituzionale indipendente dai meccanismi di massimizzazione dell'utilit  attesa. Le istituzioni economiche sono regole e modelli comportamentali che non solo creano le preferenze ma anche aboliscono il meccanismo di massimizzazione da parte degli agenti, sostituendo ad esso un modello il cui comportamento degli agenti   determinato dalle istituzioni.

Approccio tipicamente istituzionalista   quello del principale esponente tedesco: Teubner (1988), il quale considera l'impresa un'istituzione sociale (o un'istituzione economica della societ ). Pi  nel dettaglio, Teubner ha definito l'impresa socialmente responsabile come: "(...) *quella che considera se stessa non come un sistema chiuso, separato dal resto della societ , ma come vera e propria istituzione che, in quanto tale, si fa carico delle esigenze della democrazia*" (Teubner, 1988; p. 28).

Questo modo di intendere la scienza economica, che dalla prima met  del 900<sup>27</sup> si fa strada, seppur a fatica, tra gli economisti, si accompagna chiaramente ad un'*evoluzione* del concetto di RSI, in quanto all'obiettivo del perseguimento del "profitto" si aggiunge quello del "bene comune".

Il primo ad enfatizzare l'importanza delle aspettative della comunit  in cui l'impresa   inserita e il conseguente ruolo sociale nell'aumentare il benessere, al fine di elaborare una definizione pi  articolata di RSI,   stato Frederick gi  nel 1960.

Sulla stessa scia, un lavoro di Davis e Blomstrom (1966), il cui obiettivo   mostrare come le imprese interagiscono con l'ambiente che le circonda. In altri termini, essi affermano che se la RSI

---

<sup>25</sup> Ci  che caratterizza il bene comune   il fatto che in esso l'interesse di ogni individuo si realizza assieme a quello degli altri, non gi  contro (come accade nel bene privato) n  a prescindere dall'interesse degli altri (come nel bene pubblico). Per un approfondimento sul tema si rinvia al volume "L'economia del bene comune" di ZAMAGNI S. (2007). Corno, 2002, p. 20 definisce il bene comune come "quel bene che   in comune tra persone che appartengono ad un medesimo istituto".

<sup>26</sup> Citazione di Kofi Annan in Maggiolini, 2012, p. 19.

<sup>27</sup> Semi dell'approccio neoistituzionalista in COASE R. (1937): *La natura dell'impresa*, in cui si tenta di fornire un'analisi realistica dell'impresa. Secondo la teoria in esame il soggetto economico pu  contare solo su una "razionalit  limitata" e non assoluta, che impedisce la piena comprensione della complessit  del sistema e ne condiziona quindi le scelte (il contrario di quanto sostenuto nelle concettualizzazioni neoclassiche). In altri termini, secondo Coase, l'apparato teorico neoclassico pu  funzionare se rivisto, attraverso ci  l'introduzione dei costi di transazione. Anche BERLE A. E MEANS G. (1933) si situano in questo filone del pensiero socio-economico.

all'interno dell'economia non è limitata alle imprese, diviene allora importante analizzare le relazioni tra quest'ultime e le altre organizzazioni produttive.

Verso una nuova concezione di RSI, è poi, la definizione "quadripartita" di RSI elaborata da Carroll (1979; 1991), negli anni '70<sup>28</sup>, in cui il sociologo ha cercato di conciliare l'esistenza di obiettivi economici, legali, sociali ed etici. Nello specifico, Carroll fa riferimento a quattro diverse responsabilità che l'impresa deve soddisfare per poter sopravvivere:

- *economiche*, che costituiscono il motivo primario per cui le imprese operano nella società e riguardano l'obiettivo e il processo di creazione di valore;
- *giuridiche o legali*, che comprendono il rispetto della normativa in vigore nei diversi contesti economico-istituzionali in cui l'impresa opera;
- *etiche*, che comportano l'adattamento ai valori, alle norme sociali e alle attese del contesto sociale di riferimento, anche se non codificate in leggi e, infine, l'obbligo dell'impresa di agire con equità, giustizia e imparzialità;
- *discrezionali o filantropiche*, che riguardano l'impegno discrezionale dell'impresa verso alcune categorie di portatori di interesse attraverso azioni quali donazioni, sponsorizzazioni e investimenti diretti.

Qualche anno fa lo stesso Drucker (2002) arriva ad affermare che le imprese non esistono per raggiungere il proprio interesse ma per soddisfare un bisogno sociale. Infatti, egli giudica il ragionamento che considera la natura dell'impresa come realizzazione del profitto, non solo sbagliato e non pertinente ma, appunto, dannoso.

L'idea di fondo dell'approccio istituzionalista è la seguente: l'impresa non è un soggetto che interagisce con altri solo attraverso il mercato, ma attraverso un altro sistema che è quello "sociale", cioè ha relazioni sociali diverse da quelle del mero scambio, ad es. relazioni di fiducia o di potere/autorità (che richiedono legittimità). Detto in altri termini, l'idea è che l'impresa sia, come più volte ribadito, un' istituzione sociale, con componenti diverse al suo interno ed inserita in un più ampio sistema sociale e politico e delle norme morali.

E' chiaro a questo punto che 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

---

<sup>28</sup> A partire dagli anni '70 ha avuto inizio la seconda fase (1970-1980) degli studi su tema della RSI. In questo periodo le definizioni di responsabilità sociale proliferano e diventano più specifiche al punto tale da poter individuare quattro differenti filoni di studio. Il primo filone, in cui si colloca Carroll, cerca di individuare quali *caratteristiche* debbano possedere i comportamenti dell'impresa per poter essere qualificati come socialmente responsabili. Il secondo filone approfondisce il *peso del contesto socio-culturale di riferimento* (JOHNSON H. 1971). Il terzo filone analizza le *motivazioni* che portano l'impresa ad agire in maniera socialmente responsabile (WOOD D. J., 1991). Infine, il quarto filone interiorizza nell'impresa l'attenzione per il sociale e di conseguenza pone l'accento sullo sviluppo di procedure interne capaci di fare proprie le istanze sociali e di incorporarle nel governo dell'impresa (FREDERICK W.C. 1978).



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 (*stakeholder*)<sup>29</sup>. Sul punto si ritornerà in maniera più approfondita nei paragrafi successivi.

### **3.2.1 - La teoria freemaniana un'applicazione dell'approccio stakeholder. Il triplice approccio alla RSI di Donaldson e Preston.**

*Verso chi, in concreto, le imprese devono agire in maniera socialmente responsabile?* Questo l'interrogativo di partenza della *stakeholder theory* (approccio che si pone in netta contrapposizione alla *shareholder theory*), teoria managerialista, che costituisce un ponte decisivo verso la nuova concezione di impresa: intesa come un sistema aperto e fortemente interrelato tra impresa e stakeholder, e degli stakeholder essi stessi tra loro nel quale convergono gli interessi riconducibili a vari gruppi di soggetti.

I concetti fondamentali su cui si regge la teoria di cui si discute sono essenzialmente tre:

- **il principio di interdipendenza** (fra azione di business ed azione etica), secondo cui il successo dell'impresa dipende dalle azioni degli individui o gruppi di individui i cui interessi sono in gioco nella gestione;
- **il principio della rilevanza dei valori**, secondo cui le azioni degli individui e dell'impresa dipendono dai valori dell'individuo e dell'impresa. In altre parole, la determinazione e la realizzazione della strategia d'impresa implica la collaborazione dei vari portatori di interesse e la negoziazione tra il soggetto che è principalmente preposto a definire la strategia dell'impresa e i diversi stakeholder;
- **l'obiettivo della gestione dell'impresa è la massimizzazione del benessere** (inteso non solo in senso economico ma anche psicologico, spirituale, ecc) *degli stakeholder*.

Il concetto-chiave nella teoria degli *stakeholder* è appunto quello di “*stakeholder*” (portatore di interesse), tale concetto nasce nella generalizzazione di quello dei possessori di quote di capitale (*shareholder*) e sta ad indicare coloro che a vario titolo hanno un interesse all'attività dell'azienda.

Più nel dettaglio, il concetto in esame è stato teorizzato per la prima volta dallo *Stanford Research Institute* nel 1963 per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività dell'impresa.

---

<sup>29</sup> Appartiene alla prospettiva che ritiene la RSI un fine anche l'approccio basato sull'*etica delle virtù e il perseguimento del bene comune*, ossia il pensiero dell'*“Economia civile”* recuperato più di recente da Bruni e Zamagni (2004; 2009), e tutto il filone della *cd Economia della felicità* ben rappresentato in Italia da Bruni (2004), Becchetti (2007, 2009). In estrema sintesi, secondo questo filone di studi le imprese sono proiezioni delle persone che in esse operano.

Successivamente, è stato Johnson nel 1971 a porre le premesse della *stakeholder theory*<sup>30</sup>. In particolare, l'autore riconosce l'esistenza di una molteplicità di interessi che convergono nell'impresa e vanno oltre quelli dei soli *stockholder* (azionisti).

Tuttavia, la prima teoria che ha approfondito in modo organico tale concetto è attribuibile a Edward Freeman, il quale nel 1984 ha pubblicato il celebre libro: *Strategic Management: a stakeholder approach*, in cui con una frase famosa, tra gli addetti ai lavori, definì "stakeholder": "(...) *tutti i soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere*" (Freeman, 1984; p. 40).

Inoltre, sempre a Freeman occorre far risalire la distinzione tra: stakeholder "primari o interni" e stakeholder "secondari o esterni", a seconda che il loro apporto sia o meno indispensabile alla sopravvivenza dell'impresa, enfatizzando come i gruppi di pressione ed, in particolare, i gruppi primari, se tolgono il loro appoggio all'impresa, possano impedirle di raggiungere i propri obiettivi o addirittura decretarne la fine.

Sulla base di tale definizione, tra gli stakeholder "primari" vanno annoverati: gli azionisti, i dipendenti, i fornitori e i clienti; mentre tra quelli "secondari" si collocano: gli enti di governo, i sindacati, i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di protesta e la stampa.

Successivamente, Freeman ed Evan, nel saggio del 1988, dal titolo "*A stakeholder approach on modern corporation: the kantian capitalism*" (1988) hanno esteso il concetto di *stakeholder* fino a comprendere in quest'ultimo tutti i soggetti che possono influenzare oppure che sono influenzati dall'impresa<sup>31</sup>. In altri termini, nell'ottica freemaniana l'impresa deve tener conto anche dei portatori d'interesse "passivi", di quanti cioè non hanno potere diretto su processi e profitti, ma ne subiscono solamente le conseguenze.

Questa versione della teoria degli *stakeholder* trova il suo *fondamento morale* nel noto principio kantiano del *rispetto delle persone*, principio secondo cui queste devono essere trattate come *fini in sé* e non meramente come mezzi per qualche fine. È sulla base di questo principio che Evan e Freeman hanno potuto sostenere che i "diritti di proprietà" degli azionisti non sono assoluti e non possono, pertanto, essere fatti valere per giustificare l'uso degli stakeholder come *mezzi* in vista di fini aziendali. Scrivono a questo riguardo: "(...) *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 (...). Perciò, i diritti di proprietà non sono assoluti, in modo particolare quando confliggono con importanti diritti di altri.*

---

<sup>30</sup> Con la nascita, negli anni '80, della *stakeholder theory* ha inizio la terza fase (1980-1990) della RSI.

<sup>31</sup> In quest'ottica sono stakeholder anche coloro che sono "influenzati dall'impresa", tenerne conto vuol dire prendersi cura dei loro interessi. Si tratta pertanto di una classificazione che si rifà alla versione normativa della teoria in esame.

*Il diritto di proprietà non implica quello di trattare gli altri come mezzi per un fine*<sup>32</sup> (Evan e Freeman, 1988; p.70).

In una formulazione successiva, Clarkson (1995) estende il concetto di *stakeholder* ai soggetti portatori di interesse anche “potenziali”, ovvero alle “(...) persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi, relativi ad una impresa e alle sue attività, passate o presenti” (Clarkson, 1995, p. 300). E, inoltre, chiarisce la distinzione tra *stakeholder* primari e *stakeholder* secondari: “(...) gli *stakeholder* primari sono quelli senza la cui partecipazione l’impresa non può sopravvivere come complesso funzionante, tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, oltre ai soggetti pubblici, governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Gli *stakeholder* secondari sono tutti coloro che esercitano un’influenza sull’impresa, ma che non sono impegnati in transazioni con essa e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza” (Clarkson, 1995; p. 305)<sup>33</sup>.

Donaldson e Preston nel contributo del 1995 “*The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications*” (Donaldson e Preston, 1995) hanno individuato un “triplice” approccio alla RSI<sup>34</sup>:

- *descrittivo*. L’impresa è intesa come una costellazione di interessi cooperativi e conflittuali tra diversi *stakeholder* e la sua stessa natura può essere identificata come una modalità organizzativa per risolvere i problemi di coordinamento e cooperazione;

- *strumentale*. La teoria degli *stakeholder*, indipendentemente dallo scopo o dall’interesse che l’impresa persegue, sottolinea la necessità di gestire le relazioni con gli *stakeholder* al fine di favorire il successo nel raggiungimento dello scopo-principale, il perseguimento del profitto;

- *normativo*. L’aspetto essenziale della teoria degli *stakeholder* si basa sull’accettazione di due presupposti. In primo luogo, tutti gli *stakeholder* sono persone o gruppi che hanno interessi legittimi coinvolti da attività e risultati dell’impresa e sono i loro interessi a definirli come *stakeholder*, non l’interesse che l’impresa può avere per loro. Secondariamente, tali interessi hanno valore intrinseco meritano cioè considerazione e rispetto in se stessi e non solo in senso strumentale rispetto ad altri scopi. In altre parole, con *stakeholder* si indicano non solo mezzi, ma soggetti o categorie che hanno valore a sé e che vanno trattati secondo qualche nozione di giustizia.

L’approccio normativo alla teoria degli *stakeholder* introduce il concetto di *intrinsic stakeholder commitment model*, le imprese hanno cioè un impegno morale intrinseco di trattare in

---

<sup>32</sup> Citazione in FREEMAN R. E. (1988), p. 97 e p. 100.

<sup>33</sup> In quest’ottica sono *stakeholder* coloro che hanno un’“influenza sull’impresa”, nel tenerne conto prevale la logica strumentale.

<sup>34</sup> Pur essendo consci del fatto che “Normativo, descrittivo e strumentale” sono tre differenti piani di analisi che nella discussione sulla RSI si intrecciano necessariamente, ma non per questo vanno confusi, in questo saggio essi non saranno esaminati in maniera approfondita.

modo positivo gli *stakeholder*, l'impegno riguarda la strategia e l'impatto del loro agire (Berman *et al.*, 1999).

Secondo Donaldson e Preston l'impresa soddisfa le esigenze e le aspettative dei diversi portatori di interesse in ragione di doveri morali e/o di principi etici e non, dunque, per ragioni meramente strumentali (approccio alla RSI nella *stakeholder theory* di tipo "normativo"). In altre parole, come sottolineano i due studiosi è l'intento *normativo* ciò che caratterizzerebbe la CSR a più alto grado di specificità<sup>35</sup>.

Tuttavia, il successo della teoria di Freeman (1984) e generalmente del concetto e della pratica del coinvolgimento degli *stakeholder* andrebbe ricondotto, secondo i due autori, al suo valore "strategico", cioè - nell'attuale contesto economico - al suo contributo a promuovere il successo dell'impresa, tradizionalmente inteso come profitto crescente. Nello specifico, Donaldson, Preston e vari autori, nel numero dell'aprile del 2002 di *Business Ethics Quarterly*, riconoscono che la posizione dominante nella pratica dello *stakeholder approach* è di tipo strumentale, cioè "(...) facciamo questo perché guadagnamo di più" (Alford, 2005, p. 175).

E' evidente, a questo punto, che la teoria freemaniana rappresenta un ulteriore passo in avanti verso il passaggio dalla prospettiva di analisi "*single-stakeholder*", in cui il *focus* è centrato su un solo portatore di interessi e cioè l'azionista, a quella "*multi-stakeholder*", che impone di esaminare i punti di vista dei diversi portatori di interesse, coinvolgere e tenere in debita considerazione le istanze che vengono loro sottoposte dalla comunità, dai consumatori, dai fornitori, dai dipendenti e persino dalle generazioni future, insomma, da tutti gli interlocutori.

### **3.2.2 - Critiche alla prospettiva freemaniana.**

Se è vero, tuttavia, che lo *stakeholder model* nel mettere in discussione l'idea olistica dell'impresa, del suo essere una da qualsiasi parte la si guardi, l'idea della sua compattezza attorno a un unico nucleo di interessi/comportamenti perfettamente omogeneo e coerente, ha riscosso e continua a riscuotere molto successo tra economisti e non, è anche vero che essa non si sottrae, così come l'approccio neoclassico, a critiche e contestazioni.

Tra le obiezioni mosse alla teoria freemaniana<sup>36</sup>, occorre citare Jensen (2002), secondo cui l'approccio *stakeholder* non riesce a suggerire al manager come questi deve "pesare" gli obiettivi, tra loro divergenti, delle varie classi di portatori di interesse né come far fronte agli inevitabili

---

<sup>35</sup> La teoria che può essere considerata la più coerente con la prospettiva normativa di trattamento della teoria degli *stakeholder* suggerita da Donaldson e Preston è quella neo-contrattualista di Sacconi, su cui ci si sofferma nel paragrafo 3.2.3.

<sup>36</sup> Le obiezioni riportate in questo paragrafo sono tipicamente mosse da chi sposa lo *shareholder value* (tra i primi critici dello *stakeholder model*: JENSEN M.C. (2002). Non ci si soffermerà, tuttavia, sulle risposte a tali critiche, si rinvia, pertanto, ad altra sede per eventuali approfondimenti.

conflitti tra le diverse categorie di soggetti, conflitti che sempre sorgono quando si cerca di dare attuazione ad accordi iniziali eventualmente presi anche all'unanimità (Jensen, 2002; Alford, 2007)<sup>37</sup>.

In particolare, il timore è che le pratiche eccellenti, possano rendere *l'attività d'impresa ingestibile*. Come si può realizzare un equilibrio per definizione *instabile*, o comunque espressione di interessi ed aspettative anche in contraddizione, se non tali da escludersi a vicenda?

E' noto a tutti, infatti, che su molte decisioni le visioni dei decisori divergono da quelle degli altri stakeholder. E una volta che nel consiglio di amministrazione entreranno i rappresentanti della comunità locale, chi deciderà alla fine se un certo investimento si deve davvero fare? Le imprese si devono semplicemente uniformare alle richieste di tutti i portatori di interesse o devono anticiparne i bisogni futuri? Quanto deve incidere sul sociale un'impresa per poter essere considerata socialmente responsabile? Come dovrà essere giudicata un'impresa che eccelle in un particolare campo della responsabilità sociale ma è carente negli altri? Sono solo alcune delle questioni sollevate in letteratura, alle quali però non è possibile dare una risposta univoca.

Un altro problema è legato alla possibilità di *controllare l'attività dei decisori*. Nel caso del valore degli azionisti, la misura della performance è relativamente semplice. È, invece, terribilmente difficile giudicare il *manager* socialmente responsabile: ha di fronte a sé un numero illimitato di missioni e di attività, tutte lecite, e difficilmente misurabili dagli azionisti. Come valutare la sua scelta di finanziare una particolare missione umanitaria? E perché proprio quella? Il problema è verso chi essere "responsabili"? Gay o religiosi? Operai e loro famiglie o chi abita vicino a una fabbrica rumorosa?

Come è facile intuire frequenti sono le situazioni, dilemmatiche e conflittuali. Spesso, infatti, ci si trova di fronte sia a *dilemma morali*, cioè situazioni in cui confliggono tra loro valori diversi, ugualmente importanti quali, ad esempio, l'efficienza e la solidarietà, il rispetto dell'individuo e il bene dell'azienda, che a *conflitti di interesse*, cioè situazioni in cui è impossibile soddisfare un interesse senza sacrificarne un altro. Agli interrogativi – cosa?, chi?, o in che modo è possibile garantire che le "scelte" dei decisori siano metodologicamente corrette? – possono essere date nei fatti molteplici risposte.

E ancora. Come può l'impresa selezionare i propri interlocutori e soprattutto sulla base di quale criterio. Per esempio, sono considerati *stakeholder* a cui rispondere solo quegli interlocutori che sono in qualche modo interessati alla sopravvivenza dell'impresa od anche coloro che sono ad essa ostili? Si deve tener conto solo degli interlocutori che possono costituire una minaccia (o

---

<sup>37</sup> Zamagni (2006c) propone di realizzare un modello di governance basato sulla "stakeholder democracy" (in cui sono gli stessi portatori di interessi che, in quanto partners dell'impresa, condividono diritti e doveri) piuttosto che sullo "stakeholder management".

un'opportunità) rilevante per l'impresa o si deve prestare interesse a tutti gli interlocutori, inclusi coloro che non hanno nessuna voce (si pensi alle generazioni future)?

I dubbi e i problemi da risolvere, oltre alla identificazione degli *stakeholder*, sono davvero tanti, ammettendo infatti di riuscire a identificarli con precisione, cosa vuol dire coinvolgere gli *stakeholder*? Con quali strumenti (incontri divulgativi, richiesta di pareri e commenti, *workshop*) se ne deve stimolare la partecipazione alla vita dell'impresa? Gli eventuali pareri richiesti agli *stakeholder* come entrano nel processo di decisione aziendale e qual è il loro effettivo peso sulle strategie aziendali?

La teoria freemaniana pur rappresentando, dunque, una descrizione dell'impresa migliore rispetto a quella neoclassica, è chiaro che di per sé *non* provvede a rispondere alla domanda su come riconoscere i diritti degli stakeholder o come bilanciarli, per questo occorre una teoria etica indipendente, come ad esempio il contrattualismo, abbracciato sia da Donaldson che da Dunfee (1995). Dagli studiosi cioè che per primi hanno affrontato tale questione, dando il via ad un ampio e vivace dibattito. In particolare, nel successivo paragrafo sarà ripresa, seppur per grandi linee, la *teoria del contratto sociale* (Sacconi, 1997; 2000).

### **3.2.3. - Il contratto sociale: la soluzione al problema del bilanciamento degli stakeholder.**

La teoria del contratto sociale elaborata da Sacconi, su cui ci si sofferma in questo paragrafo, rappresenta un'estensione della versione normativa della teoria degli stakeholder, in quanto affronta il problema del come bilanciare i molteplici interessi in gioco (quelli strettamente economici ma anche quelli relazionali) nella conduzione dell'impresa.

In particolare, il criterio di bilanciamento degli interessi e la modalità di coinvolgimento degli stakeholder viene definito a partire da una teoria etica normativa, quella del *contrattualismo reale*. Secondo la prospettiva *neo-contrattualista* obiettivo dell'impresa è la massimizzazione di una funzione obiettivo che sintetizza la soluzione del gioco di contrattazione tra i diversi stakeholder, in modo da eliminare le condizioni di opportunismo che non permettono di raggiungere l'efficienza paretiana.

Tale gioco di contrattazione permette la formulazione di un *contratto sociale ipotetico* in cui si esprimono i diritti e doveri di tutti i portatori di interesse, per cui i manager dell'impresa debbano rispettare una procedura decisionale in cui esistono due tipi di clausole fiduciarie, una *clausola fiduciaria allargata*, cioè il vincolo di dovere fiduciario nei confronti di tutti gli stakeholder e una

*clausola fiduciaria speciale* verso la proprietà (o *residual claimant*) che lo ha delegato (Sacconi, 1997)<sup>38</sup>.

In altre parole, si ritiene che l'impresa abbia “doveri fiduciari” (ossia interessi in nome e per conto dei quali essa è gestita), estesi nei confronti di molteplici stakeholder (che hanno un diritto riconosciuto, o interesse, a conoscere quali ricadute, o effetti, l'impresa produce nei propri confronti), essa deve perciò rendere conto ad essi in relazione alla materie di loro interesse a proposito delle conseguenze generate dalle diverse attività (*visione non strumentale della relazione con gli stakeholder, RSI come fine e non come mezzo appunto*).

Chi conduce l'impresa è, dunque, debitore verso tutti gli *stakeholder* poiché essi sono la legittima *source of ends* (letteralmente: origine dello scopo) dell'impresa, di conseguenza, la funzione obiettivo della stessa deve tenere in considerazione gli interessi di tutti i portatori di interesse (Sacconi, 2010).

Più nel dettaglio, l'impresa è concepita da Sacconi (2000) come un *team* di portatori di interesse (*stakeholder*), o meglio di investimenti specifici che cooperano sulla base di un *contratto sociale* per rendere possibile il governo delle transazioni. Sacconi distingue tra primo e secondo contratto sociale d'impresa. Il *primo contratto (pactum unionis)* stabilisce un modello ideale di impresa, ossia un'associazione tra tutti gli *stakeholder* per contrattare un piano d'azione comune (“strategia congiunta”). Quest'ultimo si concretizza nella produzione del massimo *surplus* e nella sua *distribuzione equa*. Il *secondo contratto (pactum subjections)* prevede, invece, l'affidamento del diritto di proprietà e controllo ad una sola classe di *stakeholder* ed, in particolare, a quella che effettua l'investimento specifico maggiore, la quale sottoscrive un dovere fiduciario verso gli altri *stakeholder*: gestire l'impresa secondo il principio del contratto equo.

Secondo questa teoria, le organizzazioni sono quindi meccanismi di coordinamento alternativi al mercato al fine di risolvere i problemi dell'azione collettiva dei diversi soggetti che effettuano gli investimenti specifici.

In altre parole, “(...) l'impresa rappresenta il tipico caso di *team production* tra più detentori di investimenti specifici (definiti appunto *stakeholder* in senso stretto) e con altri *stakeholder* che potenzialmente possono subire le esternalità (positivi o negativi) derivanti da essi” (Sacconi, 2010; pp. 166).

La RSI, ossia, per usare le parole di Sacconi, il modello di “governance” allargata dell'impresa (Sacconi, 2005), è dunque quella modalità che permette di costruire quel contratto equo che poi tutti rispetteranno. E', nello stesso tempo, un mezzo per raggiungere un ottimo paretiano, ma anche l'espressione della logica giuridica ed economica (come contratto e come

---

<sup>38</sup> La teoria di Sacconi può essere intesa come lo sviluppo delle proposte di Grossman, Hart e Moore.

procedura) su cui si basa la natura, l'obiettivo e la gestione dell'impresa. In altre parole, Sacconi sintetizza la RSI in un meccanismo di governance che promuove il rispetto di un contratto sociale ipotetico in cui vengono stabilite le allocazioni di diritti e doveri di tutti gli stakeholder. In tale contratto vengono definite le contribuzioni di ciascuno e la modalità di distribuzione del surplus prodotto dalla cooperazione tra gli agenti.

#### **4. La responsabilità sociale nell'agenda politica europea.**

Dopo aver esaminato le due contrapposte prospettive di analisi della RSI, ossia, da un lato, le teorie che rientrano nella "prospettiva neoclassica", secondo cui la finalità sociale propria dell'impresa è il perseguimento del profitto a vantaggio degli azionisti e pertanto il comportamento responsabile dell'impresa viene fatto dipendere da incentivi traducibili in un risultato reddituale. Dall'altro, le teorie che rientrano nella "prospettiva istituzionalista", dove l'impresa, in quanto istituzione sociale (oltre che economica della società), persegue molteplici finalità e tende a soddisfare le esigenze e le aspettative dei diversi portatori di interesse in ragione di doveri morali e/o di principi etici.

Si prova, sulla base degli approcci summenzionati, ad inquadrare l'orientamento dell'Unione Europea, da cui discende inevitabilmente quello del Governo italiano, in materia di RSI. In altre parole, ci si chiede quale modello di gestione aziendale sia proposto alle imprese, ovvero se l'agire socialmente responsabile sia suggerito come strumento strategico che consente alle imprese di contribuire al benessere sociale e perseguire, allo stesso tempo, finalità imprenditoriali oppure come impegno morale intrinseco di trattare in modo positivo gli *stakeholder*.

Procediamo però con ordine, ripercorrendo le principali tappe in Europa sul tema della responsabilità sociale per poi soffermarsi in maniera più approfondita sulla Comunicazione della Commissione europea del 2011, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, n. 681.

Il documento fondamentale dell'Unione Europea, il *trattato di Roma del 1957*, istitutivo come è noto della Comunità Economica Europea, può essere considerato, anche grazie alle sue successive modifiche (Trattato di Lisbona, 2009), la fonte originaria da cui discende l'azione europea in materia di responsabilità sociale delle imprese.

L'impegno dell'Unione europea sul tema della responsabilità sociale si concretizza, tuttavia, solo nel 1993, quando Delors, Presidente della Commissione Europea (1985-1995), nel Libro Bianco, "*Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*" (COM (93)700), invitò le imprese ad utilizzare le loro risorse e talenti per affrontare i



problemi strutturali dell'Unione europea soprattutto per quanto riguarda la disoccupazione e l'esclusione sociale.

La storia della responsabilità sociale nelle politiche europee non è, pertanto, una storia lunga. Le principali tappe che hanno segnato lo sviluppo del dibattito europeo sul tema in esame sono di seguito elencate. In particolare, i primi anni del 2000 rappresentano un periodo di forte fermento nel campo della responsabilità sociale e vedono nascere diverse iniziative di rilievo, tra cui:

- 1996: *Lancio dello European Business Network for Social Cohesion*<sup>39</sup> (EBNSC), che diventerà CSR Europe nel 2000 con l'obiettivo di agire come piattaforma per lo scambio e la cooperazione tra imprese e *stakeholder*.

- 2000: *Strategia di Lisbona 2010*<sup>40</sup>: il cui obiettivo era di fare dell'Unione europea l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica entro il 2010. La responsabilità sociale occupa un ruolo predominante all'interno della Strategia: "Il Consiglio europeo rivolge un particolare appello al senso di responsabilità sociale delle imprese in materia di buone prassi concernenti l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile".

- 2001: *Pubblicazione del Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*<sup>41</sup>. E' questo il documento che segna l'effettivo avvio del dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese. L'obiettivo: lanciare un ampio dibattito sui modi nei quali l'Unione Europea potrebbe promuovere la responsabilità sociale delle imprese a livello sia europeo che internazionale, e in particolare su come sfruttare al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo di prassi innovative, migliorando la trasparenza e rafforzando l'affidabilità della valutazione e della convalida delle varie iniziative realizzate in Europa.

- 2001: *Lancio della Strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile*, che definisce lo sviluppo sostenibile come la capacità di soddisfare i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere alle loro; secondo tale accezione, lo sviluppo sostenibile si fonda su quattro pilastri: economico, sociale, ambientale e *governance* mondiale.

---

<sup>39</sup> CSR Europe, *About us*, in [www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html)

<sup>40</sup> Programma di riforme economiche approvato a Lisbona dai Capi di Stato e di Governo dell'Unione europea nel 2000. Consiglio europeo, Conclusioni Della Presidenza, Consiglio Europeo Di Lisbona 23 e 24 Marzo 2000.

<sup>41</sup> La RSI viene definita come "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nel rapporto con le parti interessate, tramite iniziative volontarie che vedono la partecipazione di tutti gli stakeholder e inoltre essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate" (COM, 2001; 366; pag. 5).

- 2002: *Creazione del CSR Multi-Stakeholder Forum* (a cadenza biennale), si tratta di un forum di discussione multistakeholder sulla RSI, promossa da imprese, organizzazioni imprenditoriali e reti, sindacati e rappresentanti della società civile con l'obiettivo di promuovere l'innovazione e la trasparenza nelle pratiche di responsabilità sociale. Il Multistakeholder Forum offre uno spazio per il dialogo tra stakeholder sugli sviluppi della responsabilità sociale e sulle politiche dell'Unione Europea sul tema.

- 2002: *Comunicazione della Commissione. Un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, n. 347*. Presupposto di tale comunicazione: il successo economico delle imprese non dipende più unicamente dalle strategie di massimizzazione dei profitti a breve termine, bensì dal perseguimento di obiettivi sociali e ambientali, anche nell'interesse dei consumatori. L'obiettivo è apportare benefici alle imprese, agli attori coinvolti e allo sviluppo sostenibile dell'Unione europea.

- 2006: *Comunicazione della Commissione Europea, Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese, n. 136*. Questo documento propone di istituire un'alleanza europea in materia di RSI. In particolare, nella Comunicazione si enfatizza la necessità di promuovere la responsabilità sociale sotto diversi aspetti: sensibilizzazione, scambio di buone pratiche, sostegno delle iniziative multistakeholders, collaborazione con gli stati membri, informazione rivolta ai consumatori e trasparenza, ricerca, educazione, piccole e medie imprese, dimensione internazionale della responsabilità sociale.

Nel corso degli ultimi dieci anni, la RSI ha assunto una importanza sempre maggiore. Le iniziative in materia di RSI si intensificano in particolare dal 2010. Nel dettaglio:

- 2010: *Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva*, nella quale la Commissione ritiene la RSI "elemento fondamentale per garantire la fiducia a lungo termine dei lavoratori e dei consumatori".

- 2011: *Comunicazione della Commissione europea, Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese, n. 681<sup>42</sup>*. L'organismo comunitario ha proposto una concezione aggiornata e ampliata della responsabilità delle imprese nei confronti della società, sia in termini di impatti positivi - come l'impegno per la creazione di valore condiviso con gli stakeholder - sia in termini di prevenzione degli impatti negativi, possibile grazie a processi di identificazione e mitigazione degli effetti avversi. Si tratta di un'iniziativa di rilievo

---

<sup>42</sup> Sui contenuti della Comunicazione 681/2011 ci si sofferma più nel dettaglio nel paragrafo 4.1.

La presente comunicazione è adottata congiuntamente a un'iniziativa complementare, ma distinta, COM(2011)682, *Iniziativa per l'imprenditoria sociale, Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*, che sostiene uno specifico tipo di imprese, ossia le *imprese sociali*, in quanto si ritiene che esse offrano "generalmente un livello particolarmente elevato di responsabilità sociale e ambientale" COM(2011)682, p. 4.

nel campo della RSI, che senza dubbio costituisce un'importante prospettiva di sviluppo futuro delle tematiche in oggetto.

- 2013: *Risoluzioni del 6 febbraio del Parlamento europeo sulla responsabilità sociale delle imprese*. La prima: “Promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva”, si esprime favorevolmente sulla nuova definizione di RSI elaborata dalla Commissione (COM, 2011) e sul sostegno europeo alle iniziative globali nel settore. La seconda: “Comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile”, delinea le nuove misure che le imprese dovranno seguire per implementare la propria politica di RSI e migliorare il proprio impatto sulla società. Nelle risoluzioni si riconosce l'importanza della trasparenza delle imprese sulle questioni di natura ambientale e sociale; la RSI è inoltre concepita come una delle leve con cui le imprese - nel rispondere alle esigenze manifestate dai propri interlocutori ed attraverso un comportamento etico e trasparente - possono contribuire allo sviluppo sostenibile.

#### ***4.1 La Comunicazione della Commissione Europea 681/2011.***

La strategia europea per la RSI è stata, come si è detto, recentemente ridefinita con la Comunicazione 681/2011 della Commissione europea “*Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale d'impresa*”, in coerenza con la Strategia Europa 2020. La RSI viene ridefinita come un “processo” attraverso cui le imprese devono integrare “(...) *le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori*” (COM, 2011, p. 7).

Nella Comunicazione si ribadisce poi in modo esplicito la natura “multidimensionale ed integrata della RSI”. “(...) *la RSI copre almeno le prassi in materia di diritti umani<sup>43</sup>, lavoro e occupazione (quali formazione, diversità, parità di genere nonché salute e benessere dei lavoratori), le questioni ambientali (per esempio la biodiversità, i cambiamenti climatici, l'efficacia delle risorse, l'analisi del ciclo di vita e la prevenzione dell'inquinamento) nonché la lotta alla corruzione. Anche il coinvolgimento e lo sviluppo delle collettività, l'integrazione delle persone disabili e gli interessi dei consumatori, compresa la privacy...*” (COM, 2011, p. 8).

E' importante sottolineare come la responsabilità sociale delle imprese sia considerata dalla Commissione europea un rilevante tema di interesse, innanzitutto:

---

<sup>43</sup> Negli ultimi anni i diritti umani hanno acquistato un rilievo di gran lunga maggiore nell'ambito della RSI.

- *per le imprese*, in virtù dei numerosi “benefici”<sup>44</sup> ad essa collegati, in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione. Un *approccio strategico*, dunque, nei confronti del tema della responsabilità sociale delle imprese, ritenuto sempre più importante soprattutto in termini di competitività;
- *per la società nel suo complesso*, nell’ottica dello sviluppo sostenibile e della creazione di un’economia di mercato competitiva. Si ritiene che, attraverso la RSI, le imprese possano contribuire in modo significativo al conseguimento degli obiettivi del Trattato sull’Unione europea per uno sviluppo sostenibile e un’economia sociale di mercato altamente competitiva.

L’approccio alla RSI è certamente di tipo *multistakeholder*. Tra gli stakeholder che la Commissione ritiene gravitino attorno l’impresa: sindacati, organizzazioni della società civile, consumatori, investitori, media ed autorità pubbliche.

Per agevolare la diffusione concreta delle pratiche di responsabilità sociale tra le imprese, la Commissione ha stabilito fino al 2014 un programma d’azione incentivante” e “attività di promozione” ed ha infine formalmente invitato tutti gli Stati Membri a predisporre un Programma d’azione 2011-2014 ed un Piano d’Azione Nazionale entro la fine del 2012 per dare attuazione ai Principi Guida su Imprese e diritti umani dell’ONU (2011)<sup>45</sup>.

L’Agenda della Commissione Europea 2011 – 2014 sulla RSI, si articola in otto punti:

- promozione della visibilità della RSI e diffusione delle buone pratiche;
- miglioramento e monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese;
- miglioramento dei processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione;
- aumento del "premio di mercato" per la RSI;
- migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali;

---

<sup>44</sup> I benefici derivanti dalle azioni di RSI si possono suddividere in due categorie: *benefici economici direttamente quantificabili* (incremento di produttività, riduzione del consumo energetico, minori costi relativi a salute e sicurezza, ecc) e *benefici in termini di risorse intangibili* (relativi al capitale organizzativo, umano e relazionale). Per un approfondimento si rinvia a Lamberti, Maggiolini (2012).

<sup>45</sup> Consiglio dei Diritti Umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*, A/HRC/17/31, 21 marzo 2011.

I Principi Guida (non vincolanti) sanciscono:

- il dovere degli Stati di garantire la protezione dei diritti umani dall’attività imprenditoriale, intervenendo attraverso l’adozione di politiche, norme e misure giurisdizionali appropriate (*State duty to protect* – Pilastro I);
- la responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani e di agire tempestivamente nel caso in cui la propria attività ne pregiudichi in qualche modo il godimento (*corporate responsibility to respect* – Pilastro II);
- la necessità di assicurare alle vittime degli abusi imprenditoriali l’accesso ad efficaci misure di rimedio (*right to effective remedy* – Pilastro III).

Il tema *impresa e diritti umani* sarà oggetto di un Piano nazionale dedicato, elaborato sotto gli indirizzi del Ministero degli Affari Esteri, con il coinvolgimento delle Amministrazioni centrali e regionali negli ambiti di rispettiva competenza, e basato sulla cornice delle Nazioni Unite.

- ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca;
- accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI;
- migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI<sup>46</sup>.

Gli interventi di *policy* destinati alla RSI, suggeriti dalla Commissione europea nella Comunicazione in esame, si possono suddividere in tre principali gruppi: *promoting CSR; ensuring transparency; developing-csr supportive policies* (COM, 2007). In particolare modo circa *il come intervenire* il focus della Commissione in esame è posto innanzitutto sulla “sensibilizzazione” della responsabilità sociale attraverso il sistema degli incentivi, sulla promozione della “trasparenza” attraverso l’adozione di un sistema di rendicontazione extracontabile ed infine sulla RSI per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva.

Più nel dettaglio, tra i differenti (ma allo stesso tempo interconnessi) strumenti di *policy* cui gli Stati membri possono far ricorso in tema di RSI, occorre menzionare:

1. *Strumenti informativi*: campagne di sensibilizzazione dell’opinione pubblica, guideline, conferenze, creazione di siti Web, promozione di sistemi di certificazione.
2. *Strumenti miranti alla creazione di partnership*: costituzione di network (formali e non) con altri soggetti appartenenti al pubblico apparato, creazione delle c.d. public-private partnership (PPP), conclusione di accordi volontari tra stakeholder, ecc.
3. *Strumenti economico-finanziari*: sgravi fiscali o regimi fiscali differenziati, sovvenzioni, premi.
4. *Strumenti normativi* (di c.d. soft law): direttive, regolamenti, decreti.
5. *Strumenti “ibridi”*: strategie, piani d’azione, e di centri (pubblici o misti) per la diffusione della RSI (che a loro volta inglobano alcuni degli strumenti summenzionati).

L’Italia, pur registrando rispetto agli altri Stati membri un grave ritardo in materia di azioni governative sul tema della RSI<sup>47</sup>, è tuttavia tra i primi paesi ad aver elaborato un *piano d’azione nazionale* in materia di RSI che risponde alla Comunicazione in esame (2011), 681, su cui ci si sofferma nel paragrafo successivo.

---

<sup>46</sup> I principali strumenti di RSI sono sintetizzati nell’appendice 1.

<sup>47</sup> Tra i principali interventi: le Linee guida Q-RES. La qualità della responsabilità etico-sociale d’impresa. Linee guida per il management (2001) del Gruppo Q-Res; il Documento CSR SC (2003), del Ministero del lavoro e delle politiche sociali/Bocconi; il Multi-Stakeholder Forum lanciato nel 2004-2005 e il Libro Bianco pubblicato nel 2009 sul modello sociale futuro centrato su salute, sicurezza, pari opportunità e sussidiarietà e occupabilità.

## ***5. Il Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale di impresa 2012-2014.***

Il Piano d'Azione nazionale si colloca all'interno della strategia europea per la RSI “Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese” e contribuisce alla sua realizzazione.

Il Piano nazionale sottolinea come un corretto *approccio strategico* alla CSR, in linea con l’orientamento della Commissione europea ben espresso nella Comunicazione (2011)681, comporti un vantaggio per la “competitività” delle imprese oltre ad avere ricadute positive sui lavoratori e sul territorio, in quanto l’impresa, agendo sui temi della sostenibilità nella relazione con i diversi portatori di interesse, può prevedere e meglio rispondere alle aspettative della società e anticipare le trasformazioni dei contesti in cui opera differenziandosi, prioritariamente attraverso l’innovazione, rispetto agli altri concorrenti internazionali e accedendo, in questo modo, a nuove risorse, nuovi mercati e a nuove prospettive di crescita.

La *volontarietà* è riconosciuta come la principale caratteristica della RSI, ove si precisa che essa “riguarda comportamenti volontari delle imprese che vanno oltre il semplice rispetto degli obblighi giuridici, il Governo, con la sua azione, può creare un contesto più propizio ai comportamenti volontari delle imprese e alle attività del terzo settore, per favorire il raggiungimento degli obiettivi pubblici orientati allo sviluppo dell’economia e della società e alla tutela dell’ambiente” (Piano nazionale, p. 3).

Nel piano è, inoltre, centrale l’*approccio multistakeholder*, in quanto si sostiene il coinvolgimento attivo e la compartecipazione dei portatori di interesse (sindacati, lavoratori, consumatori, organizzazioni di terzo settore, società civile) nei processi in atto.

Il Piano d’Azione si articola nei seguenti obiettivi <sup>48</sup> ed azioni.

Obiettivo A: *aumentare la cultura delle responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali*, attraverso un innalzamento del livello di conoscenza e consapevolezza in materia di RSI puntando sull’approccio strategico alla RSI nella gestione aziendale e rendendo consumatori e cittadini consapevoli delle pratiche responsabili delle imprese ed evitando comportamenti sleali da parte di queste ultime.

Azioni previste: informazione e formazione delle imprese e diffusione delle buone pratiche <sup>49</sup>, strumenti per la visibilità delle imprese responsabili, azioni per migliorare il livello di fiducia dei consumatori, ecc.

---

<sup>48</sup> Il Piano nazionale suggerisce esplicitamente alle organizzazioni del terzo settore “la rendicontazione sociale” ma in generale alle imprese di adottare “forme di rendicontazione extra-finanziaria che tengano conto di aspetti socio-ambientali delle attività economiche” (obiettivi D ed E).

<sup>49</sup> Tra le esperienze aziendali di successo quelle dei Gruppi Artsana, Autogrill, BoxMarche SpA, Johnson & Johnson, Banca Popolare di Milano, ecc., per una analisi delle politiche attuate in materia di RSI, si rinvia a Maggiolini (2012).

Obiettivo B: *sostenere le imprese che adottano la RSI con varie misure*. Previsti particolari incentivi alle Piccole e Medie Imprese (PMI) per il sostegno agli investimenti in RSI.

Azioni previste: incentivi, sgravi fiscali, premialità e semplificazioni.

Obiettivo C: *contribuire al rafforzamento degli “incentivi di mercato” per la RSI*: l’idea è che la sostenibilità debba avere un ritorno economico, e oltre a quello rappresentato dall’apprezzamento dei clienti (e quindi dalla domanda dei consumatori), si possono valorizzare altri elementi, come la domanda pubblica (attraverso gli appalti), o il miglioramento dell’accesso ai capitali e al credito.

Azioni previste: promozione di appalti pubblici che integrino criteri sociali e ambientali, finanza etica, reti e Forum di consumatori, ecc.

Obiettivo D: *promuovere le iniziative delle imprese sociali e delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile*: qui la linea prioritaria di azione è orientata a favorire il dialogo fra terzo settore e imprese profit.

Azioni previste: diffusione della RSI presso le organizzazioni di terzo settore e sostegno al dialogo con le imprese.

Obiettivo E: *favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali*: chiarezza e completezza delle informazioni (finanziarie ed extra-finanziarie) delle imprese e sistemi di rendicontazione economica-sociale che permettano di misurare i vantaggi della RSI, spesso immateriali.

Azione previste: diffusione e coerenza dei quadri di riferimento e degli indicatori, sostegno per l’adozione di standard di sostenibilità e per il reporting extra-finanziario.

Obiettivo F: *promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione internazionale*: il governo si propone di intensificare l’azione nella promozione e diffusione degli orientamenti e standard internazionali<sup>50</sup>.

Azioni previste: attuazione delle linee guida OCSE, Global compact dell’ONU, ISO 26000, ecc.

## **6. La RSI: una modalità strategica di gestire l’impresa?**

Dall’analisi del programma di azione della Commissione europea così come del Piano d’azione nazionale sulla responsabilità sociale di impresa 2012-2014, è emerso come gli interventi proposti riflettano un approccio alla RSI che sembra rifarsi alla versione più “illuminata” della visione strumentale di stampo manageriale, che vede l’agire responsabile come *leva strategica per la competitività delle organizzazioni* (Cortina e Conill, 2007; Porter e Kramer, 2002; 2006; 2007;

---

<sup>50</sup> Le iniziative internazionali in materia di RSI più significative sono riportate nell’appendice 1.

2011). In particolare, secondo la visione manageriale, la “filantropia d’impresa” (più in generale la RSI) dovrebbe essere usata dalle imprese per migliorare il proprio contesto competitivo. Ciò consentirebbe loro di allineare risultati economici e sociali e quindi ottenere obiettivi di lungo periodo. In altre parole, la RSI come strumento per far convergere gli interessi dell’impresa e della società.

Porter e Kramer (2007; 2011) sostengono la totale integrazione tra “strategia imprenditoriale” e “strategia sociale”, non considerano, infatti, la RSI un “qualcosa di più” per l’impresa, slegata dal suo modello di business, bensì funzionale alla competitività dell’impresa sui mercati e all’interno dello scenario socio-economico. I loro contributi hanno il pregio di rafforzare la convinzione che è necessario ripensare un modello di fare impresa, basato appunto sull’integrazione tra “sostenibilità” e “crescita”, tra “sviluppo” e “coesione”. Tale integrazione viene maggiormente chiarita anche con l’espressione “People, Profit, Planet”, ad indicare una profonda connessione tra l’aspetto economico (Profit), sociale (People) ed ambientale (Planet) (cd 3P).

L’azione europea e, di conseguenza italiana, in materia di responsabilità sociale delle imprese, pare muoversi proprio in questo scenario. L’adesione della Commissione europea all’approccio manageriale è particolarmente evidente laddove si afferma che “(...) le imprese si trovano ancora innanzi a un dilemma quando la condotta più socialmente responsabile può non essere la più vantaggiosa dal punto di vista economico, almeno nel breve termine. L’UE dovrebbe sfruttare le politiche in materia di consumi, appalti pubblici e investimenti per rafforzare gli incentivi di mercato per la RSI” (Com, 2011/681. p. 11). Nel Piano nazionale si ritiene invece che l’azione pubblica in materia di RSI debba agire su diverse leve (miglioramento nell’accesso ai capitali, aumento della domanda pubblica attraverso gli appalti, ecc) “per favorire il ritorno economico della RSI” (p. 5).

Tra le principali azioni proposte dalla strategia europea per raggiungere i diversi obiettivi in tema di RSI: gli incentivi. Commissione europea e Governo italiano fanno leva su una particolare categoria di incentivi, ossia quelli di tipo “economico-finanziari”, in altri termini “remunerativi” (come premi, semplificazioni, sgravi fiscali). Se è vero che si tratta di incentivi “positivi” e non “negativi” (come sanzioni)<sup>51</sup> è anche vero che mirano a rafforzare le motivazioni dell’impresa di

---

51 Vi è una profonda differenza fra “sanzioni” e “premi”, così come fra incentivi monetari e non monetari. Il primo a sollevare la questione della precisa differenza fra punizioni e premi e a metterne in evidenza il diverso ruolo che questi debbono svolgere nella società è stato Giacinto Dragonetti, in “Delle virtù e dei premi” (1766), dove “Dragonetti lamenta che in nessun paese esistono leggi per premiare le virtù, mentre ve ne sono innumerevoli per punire i delitti. Ben lungi dal voler negare l’importanza delle punizioni comminate a chi delinque, Dragonetti è però convinto che lo sviluppo civile ed economico di uno stato non possa prescindere da un’adeguata remunerazione dei comportamenti virtuosi” (Carbonara, Premi e incentivi, in Dizionario di economia civile, Città Nuova, Roma, 2009, p. 525).



natura “estrinseca”. In altre parole, le imprese vengono sollecitate ad agire in maniera socialmente responsabile in vista di una retribuzione personale e materiale. Ma può un sistema economico funzionare in modo socialmente responsabile facendo leva in prevalenza sulle motivazioni estrinseche? Non vi è il rischio che quest’ultime minino le motivazioni intrinseche delle imprese come senso di responsabilità, consapevolezza del proprio ruolo, coscienza professionale?

La spiegazione proposta dalla *teoria delle sostituzioni delle motivazioni*<sup>52</sup> (Frey, Jegen, 2001) è che gli incentivi (soprattutto economici) cambiano le motivazioni all’azione. La distinzione tra motivazione estrinseca ed intrinseca si riferisce rispettivamente alla “strumentalità” o meno delle motivazioni ad agire. Il termine “estrinseco” si riferisce infatti a motivazioni esterne a una attività, mentre “intrinseco” fa riferimento a motivazioni interne, a quelle attività cioè che non ricevono alcuna gratificazione se non l’attività in sé (Bartolini, 2013). La teoria della sostituzione delle motivazioni afferma che le ricompense estrinseche hanno un effetto deleterio sulle motivazioni intrinseche. In altre parole, le motivazioni estrinseche possono produrre effetti contrari (discorsivi) di *crowding out*. E’ opportuno ribadire che la RSI ha origine nel libero arbitrio, ed in quanto tale non può che trovare fondamento e spiegazione nelle motivazioni (interne) dei soggetti che operano nell’impresa.

La strategia di RSI suggerita alle imprese finisce poi con l’orientare quest’ultime su *impatti sociali della catena del valore e dimensioni sociali del contesto competitivo*<sup>53</sup>, ovvero su questioni sociali che sono significativamente influenzate dall’attività di impresa, unitamente a questioni che ne influenzano la competitività. Il rischio, per chi sposa questo tipo di approccio alla RSI, è la messa in ombra di *questioni sociali generiche*, ossia questioni sociali che non sono influenzate direttamente dall’attività dell’impresa né influenzano la sua competitività nel lungo periodo (RSI, responsabile).

---

<sup>52</sup> Tale teoria è stata avanzata da psicologi sociali (Titmuss, 1970; più recentemente, Gneezy, Uri e Aldo Rustichini, 2000), per spiegare le situazioni in cui gli incentivi hanno effetti opposti a quelli che gli economisti si aspetterebbero.

<sup>53</sup> Sulla classificazione delle questioni sociali si rinvia a Lamberti, Maggiolini (2012).

## Appendice 1 - Le principali iniziative internazionali. Una guida di riferimento<sup>54</sup>.

Ambito di intervento	Organizzazione e anno di costituzione	Strumento	Anno di ultima revisione	Obiettivo
Ambientale	<b>UE</b> (Unione Europea)  1957	<b>EMAS</b> (Eco Management and Audit Scheme) <sup>55</sup>	2009	Contribuire alla realizzazione di uno sviluppo economico sostenibile, ponendo in rilievo il ruolo e le responsabilità delle imprese
	<b>ISO</b> (International Organization for Standardization)  1946	<b>ISO 1401</b> (Environmental management)	2004	Fornire gli strumenti pratici per le aziende e le organizzazioni che cercano di identificare e controllare l'impatto ambientale e migliorare costantemente le proprie prestazioni ambientali
Sistema di gestione della qualità <sup>56</sup>	<b>ISO</b> (International Organization for Standardization)  1946	<b>ISO 9000</b> (Quality management. Fundamentals and vocabulary)	2005	Fornire orientamenti e strumenti per le aziende e le organizzazioni che vogliono garantire che i loro prodotti e servizi costantemente attraverso la soddisfazione delle esigenze del cliente
		<b>ISO 9001</b> (Quality management requirement)	2008	Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi al fine di accrescere la soddisfazione dell'utente/cliente
		<b>ISO 9004</b> (Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach)	2009	Fornire indicazioni alle organizzazioni per sostenere il raggiungimento del successo sostenuta da un approccio di gestione della qualità
	<b>BSI</b> (British Standards Institution)  1901	<b>OHSAS</b> (Occupational Health and Safety Assessment Series)	2007	Integrare i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro con sistemi già esistenti al fine di consentire all'organizzazione di controllare i propri rischi e raggiungere un miglioramento continuo delle prestazioni aziendali
	<b>OCSE</b> (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico)	<b>Linee guida OCSE per le multinazionali</b> <sup>57</sup>	2011	Garantire che le attività delle imprese siano in armonia con le politiche governative; rafforzare le basi della fiducia reciproca fra le imprese e le

<sup>54</sup> Tra le iniziative internazionali citate nella Comunicazione della Commissione europea: i neo riveduti Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali, i dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite, la norma di orientamento sulla responsabilità sociale ISO 26000, la Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale e i Principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite, COM (2011), p. 8.

<sup>55</sup> Regolamento CEE n. 1836 del 1993. L'EMAS è uno Strumento per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali.

<sup>56</sup> Il nome completo della norma recepita in Italia è preceduto dalle sigle UNI EN, in quanto la norma ISO è armonizzata, pubblicata e diffusa dall'Ente Nazionale Italiano di Unificazione e dal Comitato Europeo di Normazione in Europa.

<sup>57</sup> Nella versione aggiornata delle linee guida dell'OCSE (2011) è stato introdotto un nuovo capitolo sui "diritti umani" con specifico riferimento al documento, *Principi Guida su Imprese e Diritti Umani*, delle Nazioni Unite (2011).

Etico-sociale	1948			società in cui operano; migliorare il clima degli investimenti esteri; e accrescere il contributo delle multinazionali alla promozione di uno sviluppo sostenibile
	<b>CEEPA</b> (Council for Economic priorities Accreditation Agency)	<b>SA 8000<sup>58</sup></b> (Social Accountability 8000)	1997	Migliorare globalmente le condizioni di Lavoro di alcuni requisiti minimi in materia di diritti umani e diritti fondamentali dei lavoratori
	1969			
	<b>ONU</b> (Organizzazione delle Nazioni Unite)	<b>Global Compact</b> dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro	2004	Far diventare il Global Compact e i suoi dieci principi <sup>59</sup> parte integrante della strategia e delle operazioni quotidiane delle imprese che vi aderiscono; incoraggiare e facilitare il dialogo e la cooperazione di tutti gli stakeholder di rilievo a supporto dei dieci principi
	1945			
	<b>ILO</b> ( <b>International Labour Organization</b> )	<b>Dichiarazione tripartita sulle imprese multinazionali e la politica sociale</b>	2006	Guidare le imprese multinazionali, i governi, gli imprenditori ed i lavoratori in settori quali l'occupazione, la formazione, le condizioni di lavoro e di vita e le relazioni industriali
	1919			
<b>ISO</b> ( <b>International Organization Standardization</b> )	<b>Linee guida ISO 26000</b> (Social responsibility) <sup>60</sup>	2010	Aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, promuovendo una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e integrando i vari strumenti e iniziative per la responsabilità sociale	
1948				
<b>ONU</b> ( <b>Organizzazione delle Nazioni Unite</b> )	<b>Principi Guida su Imprese e Diritti Umani</b>	2011	Offrire un orientamento in merito alle modalità di applicazione delle norme in materia di diritti umani alle iniziative di lotta alla povertà	
1945				

<sup>58</sup> Unico modello di riferimento sui sistemi di gestione della responsabilità sociale, *certificabile*, che integra gli aspetti di *tutela dei diritti dei lavoratori* (lavoro infantile; lavoro forzato e obbligatorio; libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva; discriminazione; procedure disciplinari; orario di lavoro; retribuzioni; sistema di gestione) con l'attenzione alla *sicurezza sul lavoro* (salute e sicurezza).

<sup>59</sup> Il Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali, relativi ai *Diritti umani* (principio I e II); *Lavoro* (principi III, IV, V e VI); *Ambiente* (principio VII e IX) e *lotta alla corruzione* (principio X). I dieci principi del Global Compact sono condivisi universalmente in quanto derivati dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (ONU, 1948), dalla Dichiarazione ILO (ILO, 1998), dalla Dichiarazione di Rio (1992) e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (2003).

<sup>60</sup> ISO 26000 *non* ha fini certificativi (a differenza della SA 8000), si rivolge a qualsiasi organizzazione, pubblica, privata o non profit. Sette i "Core subjects" individuati: governo dell'organizzazione; diritti umani; rapporti e condizioni di lavoro; ambiente; corrette prassi gestionali; aspetti specifici relativi ai consumatori; coinvolgimento e sviluppo della comunità.

Rendicontazione sociale e di sostenibilità <sup>61</sup>	<b>ISEA</b> (Institute of Social and ethical AccountAbility)  1996	<i>The Copenhagen Charter. A management guide to stakeholder reporting</i>	1999	Delineare gli aspetti e i principi più importanti per gestire il processo di reporting del valore creato rispetto ai portatori di interessi interni ed esterni all'impresa
		<b>AA1000</b> (AccountAbility 1000)	1999	Migliorare la qualità dei processi di accounting, auditing e reporting sociale ed etico di tutte le organizzazioni
	<b>GRI</b> (Global reporting initiative)  1997	<i>Linee guida GRI per la redazione del bilancio di sostenibilità</i>	2006  2013 GRI G4	Migliorare la qualità, il rigore e l'utilità dei report di sostenibilità, costruendo un set di linee guida per il reporting universalmente accettate e condivise

Fonte: elaborazione dell'autore.

<sup>61</sup> La promozione della responsabilità sociale e ambientale attraverso la divulgazione di informazioni non finanziarie (mediante vari strumenti come la redazione del bilancio sociale) è riconosciuta come importante questione *trasversale* nella Comunicazione della Commissione europea, COM (2011) 681.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALFORD H., «Teoria degli stakeholder e gestione strategica», in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa*, Roma, Bancaria editrice, 2005.
- BARNARD C., *The functions of executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- BECCHETTI L. - FEDERICO G. - SOLFERINO N., «The game of social responsibility», Forlì, Aiccon, *Working Paper* n. 15, 2005.
- BECCHETTI L. - SOLFERINO N., «The Dynamics of Ethical Product Differentiation», Forlì, Aiccon, *Working Paper* n. 8, 2005.
- BEDA A. - BODO R., *La responsabilità sociale di impresa – strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.
- BERLE A. - MEANS G., “*The Modern Corporation and Private Property*”, Transaction Publishers, New Brunswick, N. J, 1932.
- BERMAN S. L. *et al.*, «Does Stakeholder orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance», *The Academy Journal*, vol. 42, n. 5, Special Research Forum on Stakeholder, Social Responsibility, and Performance, 1999, pp. 488-506.
- BOWEN H. R., *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper and Brothers, 1953.
- BUONO A. F. - NICHOLS L., *Corporate policy, values, and social responsibility*, New York, Praeger Scientific, 1985.
- CARROLL A. B., *The Phiramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizon*, July-August, 1991.
- CARROLL A. B., «A tree-dimensional model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, n. 4, 1979, pp. 497-505.
- CERANA N., *Comunicare la responsabilità sociale*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- CHIRIELEISON C., «L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility», in Rusconi G. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- CHIRIELEISON C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Milano, Giuffrè, 2002.
- COASE R., *The Nature of the Firm*, *Economica*, 1937, pp. 386-405.
- COLLINS J., *Good to great*, New York, Harperbusiness, 2001.
- COM (2011), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014, in materia di responsabilità sociale delle imprese*, 681, Commissione europea, Bruxelles.
- COMMONS J. R., *Institutional economics*, New York, Macmillan, 1934.
- CLARK J. M., *Social control of business*, New York, McGraw-Hill, 1939.

- CLARKSON M. B. E., «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management Review*, n. 20(1), 1995, pp. 92-117.
- DAVIS K., «The case for and against business assumption of social responsibility», *Academy of Management Journal*, n. 16, 1973, pp. 316-322.
- DAVIS K., «Can business afford to ignore social responsibilities?», *California Management Review*, n. 2, 1960, pp. 70-76.
- DAVIS K. - Blomstrom R. L., *Business and its environment*, New York, McGraw- Hill, 1966.
- Donaldson T. - Dunfee T.W., «Integrative Social Contracts Theory», *Economics and Philosophy*, n. 11, 1995, pp. 85-112.
- DONALDSON T. - PRESTON L., «The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications», *Academy of Management Review*, n. 20, 1995, pp. 65-91.
- D’ORAZIO E. (a cura di) «La responsabilità sociale di impresa: teorie, strumenti, casi», *Politeia*, XIX, n. 72, 2003, pp. 317.
- DRUCKER P., *Il management, l’individuo, la società*, Milano, Franco Angeli, 2002.
- ECCHIA G. - VIVIANI M., «Responsabilità sociale e impresa sociale», Forlì, Aiccon, *Working Paper* n. 34, 2006.
- ELKINGTON E. M., *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21 “Century Business”*, London, 1997.
- EVAN W. - FREEMAN R. E., *A stakeholder theory of Modern Corporation: a Kantian Capitalism, Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1988.
- FOGARTY M. P., *Company and corporation – One Law?* London, Geoffrey Chapman, 1965.
- FRIEDMAN M., «The social responsibility of business is to increase its profits», *An introduction to business Ethics*, Chrissides G. D., Keler J. H. (eds), London, Chapman, 1993.
- FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962.
- FRIEDMAN M. - JAGGI B., An analysis of the impact of corporate pollution disclosure included in annual financials on investors’ decision, *Advance in public interest accounting*, n. 1, 1986, pp. 192-212.
- FREEMAN E. R., *Strategic management a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.
- FREDERICK W. C., «The Growing Concern over Business Responsibility», *Management Review*, n. 2, 1960, pp. 54-61
- Frey B. e Jegen R. 2001, “Motivation crowding out theory”, *Journal of Economic Surveys*, 15, 5, pp. 589-611.
- GROSSMAN S. - HART O., «The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration», *Journal of Political Economy*, vol. 94, n. 4, 1986, pp. 691-719.

- HANSMANN H. B., *Ownership of Enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 1996.
- HANSMANN H. B., «The Role of Non-Profit Enterprise», *The Economic of Non-Profit Institutions, Studies in structure and policy*, Rose-Ackerman, S. (a cura di), New York, Oxford University Press, 1986.
- HANSMANN H. B., «The Role of Nonprofit Enterprise», *The Yale Law Journal*, vol. 89, n. 5, 1980, pp. 835-901.
- HART O. - MOORE J., «Property rights and the nature of firm», *Journal of Political Economy*, n. 98, 1990, pp. 1119-1158.
- IANNONE, R. (2006), *L'equivoco della responsabilità sociale delle imprese*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- INGRAM R. - FRAZIER K., «Environmental performance and corporate disclosure», *Journal of accounting research*, n. 18, 1980, pp. 614-622.
- JENSEN M. C., «Value Maximisation, Stakeholder Theory and Corporate Objective Function», in *Unfolding Stakeholder Thinking*, Andriof, J. et al. (a cura di), vol. I, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2002, pp. 65-84.
- JOHNSON H., *Business in contemporary society: framework and issues*, Belmont, Wadsworth, 1971.
- KLONOSKI R. J., «Foundational considerations in the corporate social responsibility debate», *Business Horizons*, 1991, pp. 9-18.
- KREPS T. J., «Some measurements of the social performance of business», in *An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee* (monograph n°7), Washington, Government Printing Office, 1940.
- LUCCHINI M. - MOLteni M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- MARGLIN S. A., *Growth, Distribution and Price*, Harvard, Harvard University Press, 1984.
- MARGOLIS J. D. - WALSH J. P., «Misery Loves companies: Rethinking social initiatives by business», *Administrative Science Quarterly*, n. 48, 2003, pp. 268-305.
- MARSHALL A., *Principles of economics* (8th ed.), London, MacMillan, 1890.
- MAS-COLLEL A. - WHINSTON M. P. - GREEN J. R., *Microeconomic Theory*, New York, Oxford University Press, 1995.
- MATACENA A., *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Bologna, Clueb, 1984.
- MITCHELL W., *The prospects of Economics*, reprinted edition, in *The Backward Art of Spending Money and Other Essay*, New York, 1950.
- PIGOU A. C., *The economics of welfare* (4th ed.), London, MacMillan, 1920.

- POGUTZ S., «Responsabilità sociale di impresa e pratica aziendale: una rassegna delle principali esperienze», in Benini R. (a cura di), *L'impresa responsabile e la comunità interdipendente*, Roma, Halley editrice, 2007.
- POLANY K., *The Great Transformation*, New York, Rinehart, 1944.
- POST J. E. - PRESTON L. E. - SACH S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, Stanford U. P., 2002.
- PRESTON L. - O'BANNON D., «The corporate social-financial performance relationship», *Business and Society*, n. 36, 1997, pp. 5-31.
- RUSCONI G., *Il bilancio sociale dell'impresa. Problemi e prospettive*, Milano, Giuffrè, 1988.
- RUSCONI G. - DORIGATTI M. (EDS), *La responsabilità sociale di impresa*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- SACCO P. - VIVIANI M., Responsabilità sociale di impresa, Forlì, Aiccon, *Working Paper* n. 11, 2007.
- SACCONI L. (2010), «A Rawlsian view of CSR and the Game Theory of its Implementation (Part I): The Multistakeholder Model of Corporate Governance», in Sacconi L., Blair M., Freeman R.E., Vercelli A. (a cura di), *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*, UK: Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2010, pp. 157-193.
- SACCONI L., «CSR, verso un modello allargato di corporate governance», in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa*, Roma, Bancaria Editrice, 2005.
- SACCONI L., «La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa», in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale*, Milano, Franco Angeli, 2004a.
- SACCONI L., Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa, *Il Ponte*, Anno LIX, nn. 10-11, 2003, pp. 154-193.
- SACCONI L., *The social contract of the firm. Economics, Ethics and Organization*, Berlin, Springer, 2000.
- SACCONI L., *Economia, Etica e Organizzazione*, Torino, Laterza, 1997.
- SACCONI L., «Teoria dei giochi: una risposta al problema dell'osservanza del contratto sociale», in Maffettone S. e Veca S. (a cura di), *Manuale di filosofia politica*, Roma, Donzelli, 1996.
- SACCONI L., «Considerazioni sulla possibilità del vincolo morale razionale», in Maffettone S. e Veca S. (a cura di), *Filosofia, Politica, Società, Annali di etica pubblica*, 1, Roma, Donzelli, 1995.



- SACCONI L., *Etica degli affari, individui, imprese e istituzioni nella prospettiva di un'etica razionale*, Milano, Il Saggiatore, 1991.
- SALOMAN R., HANSEN K., *It's good business*, New York, Atheneum, 1985.
- SEN A. K., *Development as Freedom*, Oxford, Oxford University Press, 1999.
- SHAW W.H. - BARRY V., *Moral issues in business* (6th Edition), Belmont, Wadsworth, 1995.
- SMITH A., *La ricchezza delle nazioni*, Torino, Utet (1776), 1975.
- STEINBERG E., *Just business ethics in action*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- TEUBNER G., «Enterprise corporativism: new industrial policy and the essence of the legal person», *American Journal of Corporative Law*, n. 36, 1988, pp. 130-155.
- VEBLEN T., *The place of Science in modern civilization*, 1919, Reprint ed. New York, 1961.
- ZAMAGNI S., *L'economia del bene comune*, Roma, Città Nuova, 2007.
- ZAMAGNI S., «Responsabilità sociale delle imprese e “Democratic Stakeholding”», Forlì, Aiccon, *Working Paper* n. 28, 2006.
- ZAMAGNI S., «L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione», *Notizie di Politeia*, Anno XIX, n. 72, 2003b, pp. 28-42.
- ZAMAGNI S., «Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio», in Zamagni S. (a cura di), *Il nonprofit italiano al bivio*, Milano, Egea, 2003c.
- ZAMARO N., *Presentazione dati Istat sulla responsabilità sociale d'impresa*, Bertinoro, Aiccon, Giornate di Bertinoro, 2004.
- WADDOCK S. A. - GRAVES S.A., «The corporate social performance-financial performance link», *Strategic management Journal*, n. 18, 1997, pp. 303-319.
- WEISBORD B. A., «Towards a Theory of the Voluntary Non profit Sector in a Three Sector Economy», in Phelps E. S. (a cura di), *Altruism, Morality and Economic theory*, Russel Sage Foundation, 1975.
- WEISBORD B. A., *The Nonprofit Economy*, Cambridge, Harvard University Press, 1988.
- Wood D. J., «Corporate social performance revisited», *Academy of Management Review*, n. 16, 1991, pp. 691-718.
- WILLIAMSON O. E., «L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione», in Nacamulli R., Rugiadini A., *Organizzazione & Mercato*, Bologna, il Mulino, 1985, pp. 161-186.
- WILLIAMSON O. E., *Market and Hierarchies*, New York, Free Press, 1975.