

PARTE QUINTA
MOTIVAZIONI E INCENTIVI ALLA CSR

22. Reputazione e autoregolazione della CSR

Lorenzo Sacconi

1. Natura volontaria e problema dell'attuazione della CSR

In questo capitolo assumiamo la definizione di CSR come modello di governo dell'impresa basato su doveri fiduciari verso molteplici stakeholder e ci domandiamo se e come l'autoregolazione possa essere efficace nel darne attuazione. La domanda perciò riguarda quali motivazioni o forze causali, incentivi o spinte morali possano condurre le imprese a dare attuazione alla CSR. È ovvio che a tale proposito si confrontano due tesi: quella della natura volontaria, cioè auto-imposta e basata su motivazioni endogene, e quella dell'imposizione esterna dei doveri e delle responsabilità, il cui contenuto designiamo come CSR, attraverso una legislazione apposita in materia di "obblighi sociali" dell'impresa. Noi intendiamo qui indagare le condizioni alle quali l'approccio volontario possa essere efficace.

Si possono a tale proposito ricordare le dichiarazioni a favore della natura volontaria presenti nei documenti della Commissione Europea (*Green paper 2001*, *Comunicazione 2002*), anche se la loro importanza non deve essere esagerata (si potrebbe infatti sostenere esse siano il risultato della pressione delle associazioni imprenditoriali, le quali cercano di prevenire ulteriori regolamentazioni o nuove forme di responsabilità legale a carico dell'impresa). Più significativo è rammentare che i maggiori teorici dell'approccio degli stakeholder nel contesto statunitense hanno sostenuto una tesi analoga a quella della natura volontaria della CSR proprio in riferimento all'adozione di un modello di governo multi-stakeholder dell'impresa. In particolare, tra i giuristi, Margaret Blair e Lynn Stout (1999) sostengono che la dottrina del *business judgment* sia perfettamente compatibile e anzi debba esser interpretata in senso proprio secondo l'idea che gli amministratori della *public company* abbiano il ruolo di un board indipendente, il cui compito è mediare imparzialmente tra gli stakeholder, che a loro volta costituiscono quel team di portatori di investimenti specifici che è l'essenza stessa dell'impresa. In tal senso la CSR non richiederebbe una riforma del diritto societario statunitense. Analoga tesi è stata sostenuta da Edward Freeman, il maggiore teorico dell'approccio stakeholder alla gestione strategica, per il quale è improprio sostenere che i doveri fiduciari multipli obblighino a una riforma delle norme giuridiche di *corporate governance*, anche se l'introduzione di rappresentanti degli stakeholder nei CdA può essere a esso funzionale (Phillips, Free-

man e Wicks, 2003). Oliver Hart (1993), esponente della teoria economica dei contratti incompleti e dei diritti residuali di controllo, ha argomentato che l'assunzione di doveri fiduciari ulteriori dell'impresa nei confronti degli stakeholder potrebbe essere introdotta su base volontaria nelle scelte di tipo statutario da quelle imprese per le quali il rischio corso dagli stakeholder è elevato a causa della discrezionalità del titolare del diritto residuale di controllo.

La tesi opposta (Rossi, 2003) sostiene che l'autoregolazione volontaria dell'impresa attraverso norme etiche sarebbe priva di efficacia poiché, da un lato, le norme etiche possono appellarsi solo ai giudizi morali personali o al "carattere" dei singoli, ma non avrebbero forza sufficiente nell'incanalare gli interessi, e dall'altro tali forme di autoregolamentazione farebbero piuttosto parte di una tendenza alla deregolamentazione, che riduce gli ambiti entro i quali il diritto è cogente e in grado di disciplinare gli interessi egoistici degli agenti economici (capitalisti e manager)¹.

Qui sosteneremo che l'adozione e l'attuazione di norme volontarie di governo dell'impresa basate sulla CSR può essere sostenuta da motivazioni endogene (cioè non imposte dall'esterno via minaccia di sanzioni) efficaci, cioè avere la forma di una norma sociale non necessariamente imposta dalla legge ma auto-imposta (*cf. Cap. 14*). Ciò naturalmente non toglie l'importanza che l'autoregolazione del governo di impresa ispirato alla CSR possa avvalersi di norme legali che permettono, se non impongono, l'inclusione di rappresentanti indipendenti o portatori del punto di vista degli stakeholder nei consigli di amministrazione della s.p.a. (nel modello di governance duale nei consigli di sorveglianza) e che richiedano forme di rendicontazione sociale secondo standard accettati al fine di mantenere la fiducia da parte degli stakeholder verso l'impresa (Sacconi, 2004; *cf. Capp. 5, 7 e 29*). Né contraddice l'evidenza che, al di là della sfera del diritto societario o dell'ambito della discrezionalità imprenditoriale e manageriale, l'agire dell'impresa sia vincolato dalla disciplina giuridica dei diritti sociali di vari stakeholder (*cf. Cap. 29*).

Trattando dunque di norme etiche, che prendono la forma di standard volontari di CSR, è opportuno introdurre la fondamentale distinzione tra due contesti di riferimento ai quali è possibile distinguere i criteri di validità di una norma etica:

- a. *il contesto della giustificazione*. Una norma è valida nel contesto della giustificazione se essa è oggetto di un giudizio razionale imparzialmente accettabile. In virtù di ciò essa ottiene forza *normativa*, cioè prescrive l'azione e il comportamento (ad esempio le modalità di conduzione dell'impresa) poiché è giustificata imparzialmente. Per quanto attiene alla CSR abbiamo sostenuto in altra sede (*cf. Capp. 5 e 19*) che il criterio di giudizio razionale imparzialmente accettabile è offerto dal contratto sociale dell'impresa, inteso come contratto ipotetico tra tutti i suoi stakeholder.
- b. *il contesto dell'osservanza*. La validità di una norma etica nel contesto del-

¹ Rossi (2003), sebbene polemizzi con i codici etici di impresa, in realtà non si occupa della responsabilità sociale di impresa, ma del conflitto di interessi degli amministratori che, ragionevolmente, richiede una sanzione giuridicamente cogente.

l'attuazione è la sua efficacia nel generare endogenamente (ovvero non prevalentemente per effetto di sanzioni legali esterne) spinte motivazionali in grado di causare il comportamento conforme alla norma, cioè dare attuazione alla norma attraverso i comportamenti degli agenti, ove gli agenti possono essere individui oppure entità organizzate a loro volta composte da individui (ciò permette che le motivazioni endogene all'organizzazione operino come premi o sanzioni organizzative verso i componenti individuali).

La giustificazione di per sé non risponde al problema dell'attuazione, poiché il punto di vista dell'agente (sia esso un agente individuale o un agente artificiale come un comitato o un consiglio di amministrazione) nel contesto della giustificazione è neutrale, cioè astratto e distaccato dalla prospettiva particolare di ciascun agente concreto (per così dire "dietro il velo di ignoranza"), mentre nel contesto dell'attuazione le ragioni per agire sono "relative all'agente", cioè rispondono alle intenzioni, alle spinte motivazionali, alle preferenze o agli incentivi che quell'agente ha in quanto è nella posizione di poter effettivamente prendere la decisione rilevante. Questa è una semplice richiesta di realismo circa le condizioni per dare attuazione alla norma morale, poiché nel momento in cui l'agente mette in atto un comportamento non si può pretendere che egli non sia influenzato dalle sue caratteristiche personali. Ciò suggerisce di considerare l'efficacia della norma nel contesto osservanza come la richiesta che nell'attuare la norma gli agenti nello stesso tempo perseguano le loro preferenze in modo razionale (nel senso della coerenza delle preferenze e tra le azioni e le preferenze stesse), ammettendo sia che l'osservanza della norma possa essere un mezzo indiretto per soddisfare le preferenze (visione strumentale), sia che la norma possa influire essa stessa sulla formazione delle preferenze (valore intrinseco). Ne consegue il problema principale che deve essere affrontato nel contesto dell'osservanza: come una norma assunta volontariamente può esercitare forza causale sufficiente per ottenere la sua auto-imposizione in situazioni in cui essa richiede all'agente un comportamento almeno nell'immediato contro-interessato, cioè chiede di agire contro i suoi interessi immediati o quanto meno di trascurare alcune opportunità di perseguire tali interessi? È chiaro che questo è il caso ad esempio per amministratori, manager o proprietari cui la CSR richieda di frenare la loro avidità e di spartire il surplus generato dall'impresa con altri stakeholder.

Nella discussione sui rapporti tra razionalità economica e moralità è stata variamente tentata la strada di dimostrare attraverso una riforma della razionalità strumentale che un vincolo morale volontario sarebbe efficace nel comandare la propria osservanza per il fatto stesso che l'agente ha preso razionalmente un impegno su di esso e con ciò ha sviluppato la disposizione o il piano di attenersi nello sviluppo successivo del suo percorso decisionale (Gauthier, 1986, 1994; McClellan, 1990). Siccome l'assunzione del vincolo sarebbe razionale, ad esempio nella prospettiva dell'interesse comune o dell'interesse complessivo dell'agente, allora si svilupperebbe la disposizione a mettere in atto un piano, indipendentemente dagli incentivi che gli agenti si troveranno ad avere nei vari contesti attuativi. Purtroppo queste spiegazioni, per poter dimostrare la razionalità di assumere il vincolo, presuppongono che esso sarà efficace nel generare la disposizione che comanderà ef-

fettivamente in un momento successivo la condotta dell'agente medesimo, cosicché sembrano presumere quello che dovrebbero spiegare.

La risposta più naturale alla domanda circa la compatibilità tra osservanza di una norma (che richiede a un agente una condotta socialmente responsabile verso altri stakeholder e nell'immediato contro-interessata) e il perseguimento razionale delle preferenze dell'agente stesso è invece quella degli incentivi di tipo reputazionale. La reputazione è un incentivo in quanto favorisce – intesa come un mezzo – interazioni (mutuamente) vantaggiose con gli stakeholder, intermedie dalla semplice fiducia degli stakeholder nei confronti dell'agente, dalle quali l'agente stesso può ricavare la soddisfazione delle sue preferenze. La conformità alla norma, che di per sé non serve nell'immediato l'interesse personale dell'agente, torna così a vantaggio dell'agente per effetto della reputazione delle transazioni cooperative di tipo fiduciario che essa consente di realizzare. La risposta alla domanda sulla validità (efficacia) della norma etica nel contesto dell'osservanza richiede perciò un'attenta considerazione delle condizioni alle quali il meccanismo della reputazione possa operare a favore della rispetto volontario di doveri di responsabilità verso molteplici stakeholder. A tale fine occorre risolvere almeno due problemi:

b1. il problema cognitivo. Gli agenti economici, l'impresa e gli stakeholder sono dotati di razionalità limitata ed è quindi irrealistico pensare che la reputazione possa dipendere da impegni definiti concretamente in relazione a tutte le possibili situazioni, dal momento che molte saranno imprevedute. Il meccanismo della reputazione può incepparsi se un agente non sa come farsi riconoscere o su quale base farsi giudicare all'apparire di contingenze imprevedute. Proprio qui emerge il ruolo cognitivo della dipendenza della reputazione da uno standard volontario ma esplicito, basato su una comune comprensione degli obblighi e dei diritti reciproci tra impresa e stakeholder, che sia in grado di generare aspettative anche in presenza di contingenze non note all'atto in cui lo standard stesso viene deliberato (vedi par. 4).

b2. il problema della motivazione. Risolto il problema cognitivo, la reputazione attiva incentivi all'osservanza di norme e standard volontari di Csr, ovvero l'agente per mezzo dell'effetto di reputazione trarrà benefici personali dall'osservanza. Questa spiegazione è perfettamente compatibile anche con un modello di agente economico le cui motivazioni, intenzioni o preferenze fossero di tipo puramente egoistico. Tuttavia la reputazione può essere di tanti tipi. Un'impresa potrebbe avere la reputazione di abusare solo occasionalmente della fiducia dei suoi consumatori, fornitori, collaboratori, investitori ecc. e di fronte a tale eventualità essi potrebbero risultare indifferenti tra un dare fiducia o meno all'impresa. In tal modo un'impresa per la quale valesse soltanto la motivazione egoistica della massimizzazione del vantaggio personale dell'imprenditore, del proprietario o del manager, potrebbe aspirare a ottenere l'acquiescenza degli stakeholder. Perché dovrebbe al contrario aspirare a costruirsi una reputazione di integrità nella condotta socialmente responsabile? La risposta va trovata nella complessità motivazionale degli agenti economici, nel fatto cioè che essi attribuiscono importanza, ol-

tre che al reddito monetario, anche alle modalità di trattamento (equità, correttezza, gentilezza), alla conformità della condotta a valori condivisi e alla reciprocità nell'attenersi a tali norme di condotta. Le più recenti teorie economiche del comportamento – che teorizzano la compresenza di motivazioni egoistiche, preferenze sociali, reciprocità e conformismo, tutte intese come fonti di utilità degli agenti economici – offrono una risposta convincente e più aderente alla realtà rispetto alle spiegazioni che si basano soltanto sulle motivazioni egoistiche (*cf.* *Cap. 24*)². Queste spiegazioni rendono perfettamente conto di fenomeni di attivismo degli stakeholder che costituiscono la manifestazione più evidente della domanda di responsabilità sociale rivolta alle imprese (finanza etica, consumo equo e solidale, boicottaggio delle imprese coinvolte in disastri ambientali o nella violazione di diritti umani nei paesi in via di sviluppo, richieste di accountability sociale da parte dei lavoratori, ecc.). Un aspetto interessante di tali spiegazioni è mostrare come norme sociali condivise tra vari agenti economici (l'impresa e i suoi stakeholder, appunto) possano influire sulla formazione delle preferenze degli agenti stessi e assumere di conseguenza forza motivazionale analoga alle preferenze economiche che usualmente prendiamo come date (vedi par. 5).

2. La tesi dell'approccio discrezionale alla CSR

Bisogna distinguere attentamente la tesi di chi sostiene l'autoregolazione attraverso standard volontari, dalla tesi, sostenuta ad esempio da Michael Jensen (2001) che la semplice regola della massimizzazione del profitto vista nel lungo periodo porterebbe a un comportamento equivalente al rispetto degli interessi di tutti gli stakeholder. Questa tesi sostiene che per risolvere il problema della responsabilità sociale non c'è motivo di aggiungere alcuna specificazione o vincolo ulteriore rispetto all'auto-interesse del proprietario dell'impresa o degli azionisti. Il rispetto per le pretese degli stakeholder avverrà attraverso il libero perseguimento dell'auto-interesse, o il libero esercizio della discrezionalità dell'impresa. Infatti il self-interest illuminato sarebbe una forza endogena capace di spingere all'autodisciplina, poiché proietta l'interesse personale sul *lungo periodo*. In virtù della considerazione del lungo periodo, l'impresa, perseguendo il semplice scopo del profitto, sarebbe indotta a non violare la relazione fiduciaria con gli stakeholder e a tenere in dovuta considerazione il loro benessere. In questa prospettiva non si parla propriamente di autoregolazione: è un'autodisciplina senza regole esplicite.

Presa al meglio, la tesi discrezionale sostiene che il self-interest illuminato porta all'osservanza della relazione di fiducia con gli stakeholder, e quindi a non abusare di loro, in quanto riconosce l'importanza di salvaguardare e accrescere la

²Tra gli studi che superano la rappresentazione delle preferenze in base al mero auto-interesse si possono citare Bernheim (1994), Rabin (1993), Charness e Rabin (2002), Sugden (1998), Frey (1997), Falck e Fishbaker (2000), Fehr e Schmidt (2001), Falk, Fehr e Fischbacher (2003), gli studi raccolti in Sacco e Zamagni (2002) e, tra gli altri, Sacconi (2002) e Grimalda e Sacconi (2002).

reputazione dell'impresa, posto che questa dipende dall'assenza di comportamenti abusivi nei confronti degli stakeholder nel lungo periodo. La reputazione è infatti uno degli *asset* più preziosi, benché intangibili, dell'impresa. Essa consente ai suoi stakeholder di fidarsi e conseguentemente di cooperare con l'impresa, in modo che le transazioni avvengano a bassi costi di controllo o di contrattazione. Purtroppo però – come vedremo – la reputazione non sostiene l'idea della spontanea convergenza tra autointeresse e responsabilità sociale, basata sulla discrezionalità dell'impresa che, senza imporsi alcun vincolo o regola esplicita, sceglierebbe da sé sola volta a volta le azioni che rispettano gli interessi degli stakeholder. La ragione di ciò però non è la mancanza di un sistema di imposizione esterna delle regole (ad esempio via forza dello Stato), bensì è qualcosa che ha a che fare con i problemi cognitivo e motivazionale accennati nel par. 1.

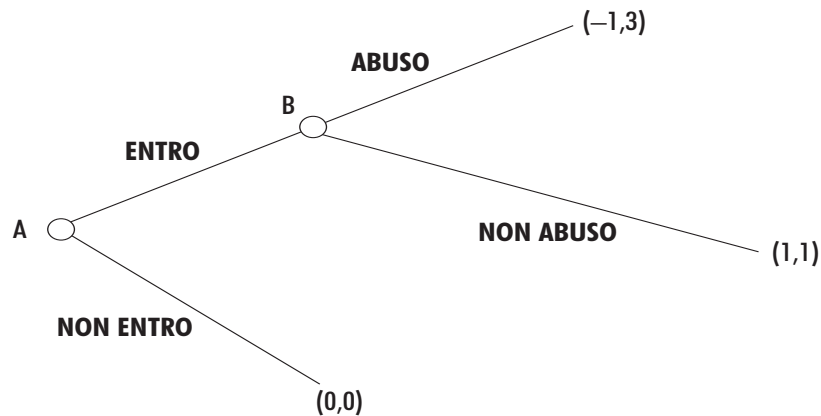
3. Forza e limiti del meccanismo della reputazione

Alla base del meccanismo della reputazione sta una semplice situazione interattiva (cosiddetto *gioco della fiducia*, cfr. fig. 1), che rappresenta una transazione basata sulla relazione fiduciaria tra uno stakeholder A e l'impresa B. Lo stakeholder deve decidere se dare fiducia oppure no all'impresa, entrando oppure no in una relazione di scambio con essa e facendo, all'atto di entrare, un proprio investimento specifico. Poi l'impresa sceglie tra abusare o non abusare. Se dopo che lo stakeholder è entrato l'impresa non abusasse, vi sarebbe un esito piuttosto buono per entrambi (2,2). Se lo stakeholder dà fiducia, però, l'impresa ha interesse ad abusare, poiché questo nel gioco corrente la remunera maggiormente (l'esito è -1,3 rispettivamente per lo stakeholder e l'impresa). Quindi lo stakeholder non darà fiducia e la transazione non avverrà (0,0).

L'idea della teoria della reputazione è che la soluzione sia differente qualora il gioco base venga infinitamente iterato e si crei così incentivo per l'impresa di prendersi cura della sua reputazione (Fudenberg e Levine 1989, 1991, cfr. inoltre Fudenberg e Tirole 1991, cap. 9). Avremo allora un gioco iterato infinite volte (il che esprime l'idea di *lungo periodo*), il cui gioco componente è quello della fiducia suddetto. Vi parteciperanno una successione infinita di stakeholder, chiamati A_i (ove i ne denota l'ordine di ingresso nel gioco), ciascuno dei quali dura solo per il periodo in cui può entrare o non entrare (sono perciò monoperiali), e un'impresa (B) costante attraverso tutte le ripetizioni.

L'informazione dei giocatori è cruciale: ogni A_i è incerto sul tipo di B, nel senso che B potrebbe essere un *tipo* che non abusa mai oppure un tipo che abusa sempre o anche un *tipo* che abusa con una certa probabilità e non abusa con la probabilità residua. Ammettiamo che i vari stakeholder ritengano possibili solo tipi puri che abusano o non abusano (e al massimo solo qualche minima deviazione da questi tipi puri, che esprimono la possibilità di un errore). In questo modo possiamo intendere i tipi come impegni (*commitment*) a usare in modo stereotipato una data strategia del gioco base (a meno di qualche errore). Tutti questi tipi di B hanno, per ogni giocatore A_i , una qualche probabilità a priori positiva (e in

Figura 1 – Il gioco della fiducia



particolare il tipo che non abusa mai, che per comodità possiamo chiamare “onesto”, ha probabilità positiva, benché piccola a piacere). Le probabilità a priori cambiano per i vari A_i mediante l’apprendimento che essi compiono nei vari periodi del gioco. Ad ogni periodo le probabilità condizionate dei tipi vengono aggiornate in base all’evidenza generata da come il gioco è stato giocato da B nel gioco precedente

La reputazione del giocatore B è la probabilità che ogni giocatore A_i assegna nel periodo corrente ai vari tipi del giocatore B. Essa cresce attraverso la raccolta delle evidenze che confermano un dato tipo (la probabilità di un tipo cresce con l’osservazione di quelle azioni la cui verosimiglianza è positiva dato il tipo), ma è persa drasticamente con una singola osservazione che falsifichi il tipo (se si osserva in un periodo un’azione di B, la cui verosimiglianza dato il tipo è 0, la probabilità condizionata del tipo si annulla anch’essa). Il giocatore B d’altra parte è perfettamente razionale e informato, così il suo schema di ragionamento strategico include anche la consapevolezza del ragionamento limitatamente informato dei giocatori A_i e in particolare la previsione circa il loro meccanismo di apprendimento e di aggiornamento delle credenze sui tipi. Gli interessi dei giocatori sono tali che ogni stakeholder A_i massimizza i suoi benefici nel gioco corrente, cui partecipa (cioè è miope), mentre B è interessato al suo beneficio di lungo periodo. B può però essere più o meno lungimirante in base a un tasso di sconto delle utilità future, che riduce a ogni periodo dopo il primo in misura crescente (benché marginalmente decrescente) il valore dei risultati.

Ciò che abbiamo detto influisce sul calcolo delle scelte dei giocatori. Ciascun A_i sceglie in base al calcolo dell’utilità attesa tra “entro” e “non entro”, alla luce della probabilità condizionata corrente sui tipi di B. È ovvio che nei primi periodi del gioco la probabilità dei tipi sia tale che di norma i primi A_i non diano fiducia, poiché l’utilità attesa di entro è inferiore all’alternativa. Prima o poi, tuttavia, gli A_i po-

trebbero decidere di dare fiducia, qualora abbiano osservato una serie di atti “non abuso”, a causa dei quali la probabilità condizionata del tipo onesto sia cresciuta abbastanza da produrre un'utilità attesa dell'azione “entro” superiore rispetto a “non entro”. Esiste sempre un numero calcolabile di periodi di apprendimento necessari (nei quali l'apprendimento non deve mai contraddire l'ipotesi che B sia del tipo onesto) affinché la probabilità del tipo in questione giunga alla soglia critica p^* data la quale il primo giocatore monopériodale A_i decide razionalmente di fidarsi di B.

Analizzare le scelte del giocatore B porta a considerare le strategie di equilibrio del gioco iterato. In primo luogo B può decidere di scegliere la strategia di equilibrio di ciascun gioco componente, cioè sempre “abuso”, che è certamente la risposta ottima alla scelta degli A_i nei primi periodi. Questa strategia del giocatore B induce un equilibrio del gioco iterato, cosicché l'esito del gioco è una successione infinita di (“non entro”, “abuso”). Il giocatore B ha tuttavia una differente strategia a disposizione, consistente nello sfruttare la sua consapevolezza del meccanismo di aggiornamento delle credenze dei vari A_i . Egli può scegliere di simulare il comportamento del tipo onesto fino al periodo in cui la probabilità condizionata del tipo raggiunge il livello critico p^* . A questo punto egli può calcolare se convenga continuare a giocare l'azione “non abuso” e conseguentemente indurre i giocatori A_i a entrare, oppure approfittare della prima occasione per defezionare scegliendo “abuso”, cogliendo un vantaggio unilaterale dall'esito $(-1, 3)$ nella prima occasione utile, ma poi condannarsi a una successione infinita di esiti $(0,0)$. Se B non è impaziente, e quindi il tasso di sconto delle utilità future non riduce eccessivamente il valore delle prospettive future di cooperazione, infiniti esiti di mutua cooperazione futura (che prendono avvio da quando il primo A_i è entrato) sono in grado di controbilanciare il costo della serie iniziale di esiti nulli (in cui nessun A_i entra, ma B non abusa), e di superare l'incentivo stesso a prendersi vantaggio di un singolo stakeholder entrante. La strategia razionale di B può dunque consistere nel sostenere la sua reputazione e indurre la successione degli stakeholder a fidarsi di lui. Rispetto a tale strategia la risposta ottima degli stakeholder A_i dal momento in cui il primo ha dato fiducia, è continuare a dare fiducia, fintanto che non osservano un periodo in cui B abusi. Ciò induce un equilibrio nel gioco in cui da un certo punto in avanti si osservano una serie di esiti cooperativi (“entro”, “non abuso”)³. Si vede così che la ricerca della reputazione nel lungo periodo spinge l'impresa a comportarsi come se volesse soddisfare i doveri fiduciari verso gli stakeholder.

È tuttavia cruciale comprendere le condizioni sotto le quali vale il risultato:

- a. *possibilità di comunicare i tipi*: l'impresa deve poter segnalare la possibilità di essere un tipo onesto che non abusa;
- b. *quasi-simulaneità*: l'impresa e lo stakeholder devono agire e osservare simultaneamente il risultato di ogni gioco, poiché se lo stakeholder agisse prima, l'impresa non avrebbe ragione di mostrare la sua scelta qualora il primo non fosse entrato, cosicché non ci sarebbe base per apprendere;

³ Per un'illustrazione di questo modello e risultato cfr. Sacconi (1997, 2000).

- c. *osservabilità dei risultati*: lo stakeholder alla fine di ogni partita deve osservare senza ambiguità l'esito della scelta dell'impresa, e deve poter capire se l'impresa si è comportata secondo un tipo. Siccome i tipi possono anche essere intesi come *commitment* (impegni a giocare una certa strategia), allora si può dire che la condizione essenziale è che al termine di ogni partita uno stakeholder (quello corrente) sia in grado di osservare "se ciò che doveva essere fatto è stato fatto";
- d. *conoscenza comune tra gli stakeholder*: ogni stakeholder deve essere in grado di trasmettere ciò che apprende in un dato periodo allo stakeholder che viene dopo di lui, cioè tutti gli stakeholder che si susseguono devono avere lo stesso giudizio circa l'esecuzione degli impegni;
- e. *assenza di strategie miste ottimali*: se l'impresa potesse calcolare la probabilità di "non abuso" alla quale lo stakeholder è indifferente tra entrare e non entrare, allora rispetterebbe l'impegno di non abusare solo con quella probabilità minima indispensabile. Questo ovviamente non sarebbe un equilibrio in cui non abusa, ma in cui abusa con la probabilità massima compatibile con il fatto di mantenere indifferenti gli stakeholder tra entrare e non entrare. Quindi le strategie miste di equilibrio devono essere escluse.

Purtroppo in generale le condizioni suddette non sono soddisfatte spontaneamente dalle situazioni rilevanti ai fini della soluzione del problema dell'abuso di autorità. Di conseguenza l'approccio discrezionale alla responsabilità sociale fallisce anche se il gioco è iterato (cioè vale l'ipotesi di "lungo periodo"). La ragione principale per cui ciò accade è la fragilità cognitiva della reputazione – che si evince dalle condizioni a, b, c, d, le quali si riferiscono tutte alla *conoscenza* che i giocatori debbono avere affinché il modello valga. Accumulare reputazione può essere un compito proibitivo se l'unico modo di dimostrare il mantenimento degli impegni è fare in modo che *ogni* stakeholder osservi che le concrete azioni compiute o che i concreti risultati ottenuti corrispondono alla loro descrizione stabilita *ex ante* in un impegno che l'impresa stessa aveva annunciato (tipo possibile). In molti contesti economici infatti l'informazione o la conoscenza a proposito delle azioni dell'impresa sono incomplete o fortemente asimmetriche. Gli impegni non sono definiti in relazione a eventi imprevedibili e quindi non possono essere verificati, oppure la loro attuazione non è osservabile. Il meccanismo della reputazione dipende dal fatto che ogni giocatore A_i possa dire per ciascun tipo se "ciò che doveva essere fatto è stato fatto", cioè possa disporre di aspettative abbastanza determinate circa l'esito e l'azione corrispondente a ciascun tipo del giocatore B. Ma in presenza di contratti incompleti nulla è specificato in relazione agli stati del mondo imprevedibili, cosicché né la descrizione dell'esito né dell'azione ci potrà dire se in quello stato "è stato fatto ciò che – secondo un certo tipo – doveva essere fatto"⁴. L'attivazione del meccanismo della reputazione è così ostruita da un gap cognitivo.

⁴ Questo argomento è ispirato a Kreps (1990), che in effetti parla di "cultura di impresa" (con un riferimento a valori "dipendenti dal contesto" che non trovo condivisibili) ed è poi stato sviluppato, con prevalente riferimento ai codici etici, in Sacconi (1997) e Sacconi (2000).

4. Il ruolo cognitivo delle norme esplicite e dell'autoregolazione

Se la reputazione non è efficace per sostenere un condotta socialmente responsabile dell'impresa affidata alla mera discrezionalità, possiamo ancora dire che norme etiche e standard volontari di gestione per la CSR possono essere fatti valere via autoregolazione? Se fallisce il meccanismo della reputazione, uno dei più ovvi meccanismi sociali che spingono all'osservanza endogena delle norme sociali, allora rischia di venir meno la forza in grado di auto-imporre l'osservanza dei criteri di responsabilità sociale.

La buona notizia è che abbiamo una risposta a questo interrogativo. Essa consiste nel sostituire all'approccio discrezionale, che affida la responsabilità sociale dell'impresa al mero auto-interesse illuminato, l'autoregolazione in senso proprio, cioè intesa come rimedio a questo *gap* cognitivo. Piuttosto che preoccuparsi di cercare una autorità esterna che si incarichi di imporre le norme di CSR, questo approccio si concentra sulla necessità di creare i presupposti cognitivi e informativi affinché il meccanismo sociale della reputazione, con i suoi premi e le sue punizioni endogene, possa operare. Ciò avviene attraverso la scelta volontaria di sottomettersi a norme esplicite, aventi appropriata struttura, deliberate dall'impresa alla luce di un dialogo sociale multi-stakeholder. Per questo l'autoregolazione è un approccio volontario ma *non* discrezionale: la volontarietà sta nella decisione di dare attuazione a uno standard condiviso ed esplicitamente formulato e comunicato a proposito del sistema di gestione dell'impresa. Questo prevede norme generali – i cui contenuti devono essere definiti in modo da poter suscitare almeno in linea di principio il consenso da parte degli stakeholder – nonché impegni espliciti a rispettarle, che devono essere noti *ex ante*.

Il fatto che siano esplicitamente formulati e oggetto di dialogo sociale non toglie però la natura volontaria degli standard e che l'osservanza sia poi ottenuta via auto-imposizione. Come ciò possa accadere si può di nuovo spiegare facendo affidamento sul meccanismo della reputazione: infatti la norma e le sue procedure di attuazione sono annunciate *ex ante* e *su di esse* – non in relazione all'accadere di eventi particolari (che non sono previsti) o all'attuazione di particolari azioni o esiti (non osservabili) – impresa e stakeholder potranno formarsi un giudizio omogeneo circa l'osservanza *ex post*. Una volta che il *gap* cognitivo è stato riempito, si può di nuovo attivare il premio e la punizione di tipo reputazionale che genera incentivi endogeni a rispettare lo standard. Tutto ruota intorno alla funzione di *gap filling* che possiamo attribuire alle norme etiche e agli *standard volontari di gestione* per la CSR (cfr. Sacconi, de Colle, Baldin, 2003; Baldin e Sacconi, 2004; cfr. inoltre Capp. 44 e 46), posto che soddisfino tre requisiti:

- *Principi etici generali e astratti*. I principi definiscono la visione del contratto sociale che ciascuna impresa propone ai propri stakeholder e devono perciò offrire trattamenti equi tali da risultare accettabili a ciascuno di essi. La loro forma è *astratta e generale*, in modo da applicarsi a molteplici eventi, inclusi quelli che non siamo in grado dappriori di prevedere o di descrivere. In tal modo per la loro applicazione è sufficiente il riconoscimento della

presenza di alcune caratteristiche astratte che presentano un *pattern* prestabilito dal principio.

- *Regole di condotta precauzionali.* La definizione dei principi consente di identificare le aree di opportunismo potenziale nei rapporti tra stakeholder e impresa ove i principi saranno posti a rischio. Per ogni area a rischio si stabiliscono regole precauzionali di condotta, le quali assicurano allo stakeholder rilevante che un particolare opportunismo è stato sventato. La natura precauzionale consente che la loro attivazione non sia condizionata al verificarsi di situazioni concrete, ma solo al fatto che il rischio di violazione di un principio ecceda una soglia preannunciata. Così le condizioni di attuazione sono stabilite *ex ante* dall'impresa e su di queste lo stakeholder può legittimamente formarsi un'aspettativa circa la condotta dell'impresa.
- *Procedure di dialogo e comunicazione con gli stakeholder.* Gli stakeholder baseranno in effetti il loro giudizio sulla corrispondenza tra le loro aspettative, i principi e procedure annunciate *ex ante*, gli eventi occorsi e i comportamenti adottati *ex post*. Il dialogo e la comunicazione tra gli stakeholder e l'impresa consente una comune comprensione delle aspettative degli uni e dei principi e degli impegni stabiliti dall'altra; il dialogo con gli stakeholder permette che ogni situazione critica sia interpretata in modo simmetrico tra le parti, cosicché non vi sia divergenza di interpretazione circa le contingenze in cui la loro attuazione è richiesta; infine l'impresa comunica la propria *performance* e il grado di osservanza dei principi e delle regole precauzionali, e questa stessa comunicazione non può essere unilaterale ma basata su una effettiva capacità di anticipazione e risposta alle domande degli stakeholder, e richiede essa stessa di essere verificata da parte di soggetti che abbiano la fiducia degli stakeholder.

Quanto al primo aspetto, i principi generali identificano proprietà morali associabili a caratteristiche astratte e universalizzabili che non sono vincolate a una completa rappresentazione delle particolari contingenze concrete. In tal modo per rinvenire la caratteristica identificata dal principio non avremo bisogno di una descrizione dettagliata e completa dello stato del mondo in tutte le sue caratteristiche. Si può dire che un principio astratto e generale definisce un insieme di applicazione, l'appartenenza al quale è una "questione di grado"⁵. Gli stati del mondo previsti rientreranno o non rientreranno nettamente nel dominio di applicazione del principio in quanto essi esibiranno o meno le proprietà che si prevede siano associate associabili al principio morale. Gli "eventi imprevisti" costituiranno invece il dominio di applicazione "vago" dei principi cioè stati del mondo in cui il possesso delle caratteristiche descrittive associabili alla proprietà morale affermata dal principio è una materia ambigua. D'altra parte proprio per la loro generalità e astrat-

⁵ Cfr Sacconi (1997, 2000) e Sacconi (2004c) per una definizione tecnica dell'impiego delle logiche fuzzy e del ragionamento approssimato (*default logic*) nel caso dei principi generali e delle procedure attuative di un codice etico di impresa.

tezza i principi si applicano anche alle situazioni impreviste, mentre mere regole di dettaglio, stabilite in modo contingente rispetto alla presenza di particolari caratteristiche concrete, sarebbero mute. La vaghezza è prezzo di questa capacità di “dire qualcosa” a proposito degli stati *ex ante* imprevisti, ma è un prezzo che vale la pena di pagare. Infatti la situazione che qui si determina è interamente diversa da quella che accade quando le aspettative relativamente allo stato imprevisto sono completamente indeterminate. In questo caso possiamo cercare di governare il fenomeno del vaghezza mediante una misura del grado al quale l'evento o stato imprevisto rientra nel dominio di applicazione del principio generale. Questa non sarà una relazione di appartenenza binaria (0 o 1), bensì sarà espressa da una funzione che assegna grado di appartenenza intermedio tra 0 e 1 in modo che, una volta stabilita per ciascun stato del mondo imprevisto, il dominio di applicazione del principio è definito come un insieme sfocato (*fuzzy set*)⁶.

Insomma, se il linguaggio a nostra disposizione fosse costituito solo da descrizioni concrete degli atti nei differenti stati *ex ante* noti, correlati a precise previsioni degli esiti, all'apparire di stati non previsti semplicemente non saremmo in grado di dire quali siano gli impegni relativamente a tali stati né quale significato attribuire agli atti osservati e agli esiti. Diverso il caso qualora disponiamo di proprietà astratte e generali, cui gli stati imprevisti, indipendentemente dalla loro descrizione concreta difforme da tutti gli stati noti, si adattino anche imperfettamente. Allora potremo stabilire, in base a un ragionamento per default (cioè valido fino a prova contraria) che un evento che presenti un grado di appartenenza al principio almeno pari al livello α (per $1 < \alpha < 0$) “normalmente” sia trattato come (se fosse) un caso di applicazione del principio, benché non siamo in grado di dimostrare che ciò sia vero. La logica del ragionamento normativo è per default basata su una semantica della vaghezza (*fuzzy logic*), con le quali fronteggiamo i limiti della razionalità umana (Reiter, 1980; Sacconi, 1997, 2000).

Qui interviene la seconda parte del dispositivo cognitivo-decisionale costituito dalla norma etica o standard volontario: se lo stato del mondo appartiene al dominio almeno al grado α , allora noi concludiamo per default che (“normalmente”) in tali situazioni si applica una data regola pratica di condotta. È una regola precauzionale che stabilisce il comportamento che deve essere mantenuto tutte le volte che, indipendentemente dal fatto che vi sia perfetta informazione sulle caratteristiche della situazione, il caso in esame rientra entro il dominio del principio almeno al livello α . La regola pratica è ovviamente descritta *ex ante*, in modo da possedere determinate caratteristiche procedurali standardizzate, che anche *ex post* potranno essere rinvenute nel comportamento, cosicché *ex post* potremo dire se la regola è stata attuata. Ciò che più conta è che la norma (codice etico o standard di CSR) consente di specificare *ex ante* anche le condizioni sotto le quali una data procedura deve essere applicata, cioè l'esistenza di una situazione, per il resto ignota, che rientra entro il dominio di applicazione del principio almeno a un dato grado. Così è possibile assumere impegni *ex ante* e generare aspettative determi-

⁶ Sui fuzzy set vedi Zimmerman (1991), e Sacconi (1997).

nate sui comportamenti futuri senza una dettagliata conoscenza e previsione degli stati del mondo futuri⁷. Senza dubbio tali regole di comportamento non indurranno scelte massimizzanti in tutti gli stati del mondo e sovente esibiranno un livello di performance sub-ottimale. Ciò è implicato dalla natura non-monotona della logica dell'inferenza default: da un'informazione vaga essa deduce che normalmente casi del genere hanno una certa proprietà e quindi vanno trattati secondo una certa procedura⁸. In presenza di maggiori informazioni questa conclusione potrà essere ritrattata, mediante una revisione del grado di appartenenza dello stato nel dominio del principio.

L'aspetto importante è tuttavia che i principi consentono di "completare il contratto" tra l'impresa e lo stakeholder, con la specificazione di aspettative su impegni determinati ex ante, intesi come osservanza di procedure piuttosto che come produzione di conseguenze per mezzo di atti contingenti rispetto all'accadere di eventi, per prevedere i quali occorrerebbe una completa descrizione degli stati del mondo. L'osservanza delle regole di condotta (diligenza, non conflitto di interessi, rendicontazione, trasparenza della gestione, rispetto di procedure non discriminatorie ecc.), darà agli stakeholder una base affidabile per stabilire se "ciò che doveva essere fatto è stato fatto". Ciò pone di nuovo in essere il meccanismo degli effetti di reputazione.

In conclusione, piuttosto paradossalmente, l'obiezione mossa da Jensen (2001), che la CSR, implicando doveri fiduciari multipli, renderebbe troppo complessa la decisione manageriale per agenti limitatamente razionali, si ritorce a favore di una norma volontaria ma esplicita di CSR che consente di fronteggiare la razionalità limitata nel governo dell'impresa. Edward Freeman (Phillips, Freeman e Wicks 2003) ha concesso troppo a tale proposito ai critici dell'approccio multi-stakeholder.

5. Il ruolo motivazionale delle norme etiche

Preferenze conformiste. In effetti il risultato citato nella sezione precedente ha un limite: presuppone che nel gioco di reputazione la strategia che l'impresa tende ad accreditare sia quella di non abuso verso lo stakeholder, cioè di osservanza di un codice etico – essendo questo il *commitment* più vantaggioso su cui l'impresa può cercare di accumulare reputazione. Ma questo è vero solo se non si introducono strategie miste di equilibrio. Qualora si ammettano queste ultime il gioco iterato potrebbe avere un altro equilibrio, basato sul fatto che l'impresa cercherebbe di accumulare reputazione sul tipo caratterizzato da una strategia mista di incompleta osservanza del codice. Un'impresa che si facesse una reputazione di soggetto che "abusa ma non troppo" della fiducia dei suoi stakeholder, potrebbe comunque ottenere la loro acquiescenza, se la sua incompleta osservanza offrisse comunque un'aspettativa non inferiore all'alternativa della rinuncia da parte dello

⁷ Cfr. Sacconi, 2000, cap. 8.

⁸ Sulla logica dei default cfr. McDermott e Doyle (1980), Ginsberg (1987).

stakeholder a tutte le transazioni. In tal caso l'impresa si limiterebbe a far fronte ai suoi doveri solo quel minimo che basta a non indurre gli stakeholder a interrompere ogni cooperazione (benché iniqua). Chiamiamo questa strategia dell'impresa *opportunismo raffinato*.

Questo risultato può essere evitato se si considera il ruolo motivazionale delle norme etiche. Avendo a che fare con principi etici e regole di condotta, cioè parlando il linguaggio della *deontologia*, esse consentono di sfruttare le motivazioni che vanno oltre il mero vantaggio materiale degli stakeholder per le transazioni con l'impresa. Il fatto è che molti stakeholder hanno preferenze non puramente auto-interessate o rivolte ai vantaggi materiali (conseguenze). Essi attribuiscono importanza anche al fatto che l'impresa ottemperi a doveri derivanti dal contratto sociale con gli stakeholder, specie se l'impresa li enuncia in codici etici e ne fa una comunicazione esterna. Perciò le loro reazioni all'opportunismo raffinato dell'impresa potranno essere assai meno compiacenti di quanto non dicano gli interessi materiali coinvolti.

In effetti la situazione che stiamo trattando è solo apparentemente diversa da quella discussa altrove (*cf. Cap. 24*) e nota in letteratura come "gioco dell'ultimatum": un giocatore ha la possibilità di muovere per primo e di offrire una significativa quota di una torta di benefici disponibili alla controparte, oppure offrire solo il minimo valore positivo (ad esempio, su una torta da 100 euro, offrire solo 1 centesimo di euro) per rendere la controparte appena più che indifferente tra accettare e rifiutare (rifiutare ridurrebbe a zero il risultato per entrambi). Poi la controparte deve decidere se accettare o rifiutare l'offerta. L'equilibrio in questo gioco prevede che il primo giocatore faccia l'ultimatum "prendi il minimo o nulla" e il secondo accetti. Nel caso del gioco della fiducia, che stiamo discutendo, l'impresa, pur giocando per seconda, può rendere manifesto il suo commitment di concedere un infinitesimo più di zero allo stakeholder attraverso la strategia mista, per convincerlo a entrare (e può accumulare reputazione circa il fatto che giocherà la strategia mista che offre questa utilità attesa allo stakeholder). Negli esperimenti di laboratorio si osserva (*cf. Cap. 24*) che il giocatore che risponde non accetta l'ultimatum, anche se questo lo costringe a un payoff zero. Analogamente noi prevediamo che nel presente contesto lo stakeholder rifiuti la minima offerta dell'impresa, e proponiamo una spiegazione del perché ciò accada basata sulle preferenze ideali e sull'utilità che gli stakeholder associano alla conformità ai principi di CSR e alla reciprocità nel rispettarli⁹.

In particolare possiamo distinguere tra *preferenze per le conseguenze* dell'azione, che possono essere tanto egoistiche quanto altruistiche, e *preferenze conformiste per le azioni in se stesse*: in questo caso la soddisfazione viene tratta dall'aspettativa che si verifichi un'elevata conformità reciproca rispetto a una norma comunemente accettata¹⁰. Più analiticamente, partiamo dal riconoscere che l'inte-

⁹ La spiegazione è differente sia rispetto a quelle offerte dalla "scuola di Zurigo", *cf.* Falk, Fehr e Fishbacher (2003), Falk e Fishbacher (2000), sia a quelle ispirate alla teoria della reciprocità diretta di Rabin, si veda Charness e Rabin (2002).

¹⁰ *Cfr.* Sacconi (2004b), per una dimostrazione basata sulla teoria dei giochi psicologici *cf.* Grimalda e Sacconi (2002).

razione strategica tra due agenti (ad esempio l'impresa e lo stakeholder) genera stati di cose che possono essere variamente descritti secondo le loro caratteristiche rilevanti. Se gli stati sono descritti come conseguenze (sia che si tratti di conseguenze che ricadono sull'agente, sia che esse ricadano su altri agenti), le preferenze definite su di essi sono consequenzialiste. Restringendo per comodità l'attenzione alle preferenze egoiste, cioè quelle in cui le conseguenze sono riferite solo all'agente stesso, possiamo dire che le *utilità materiali* esprimono queste preferenze. Il secondo tipo di preferenze, che chiameremo conformiste e sono espresse da utilità ideali, si basa sulla descrizione degli stati come insiemi di decisioni interdipendenti, caratterizzate in base a una relazione di corrispondenza con un principio o ideale astratto di giustizia. Si prenda una misura appropriata dell'equità della distribuzione delle utilità del primo tipo in ciascuno stato di cose (combinazione di azioni). Possiamo allora fissare l'ideale come quello stato in cui le azioni si conformano al massimo grado al principio astratto e poi valutare per ogni altro stato il grado di conformità delle azioni all'ideale in base al grado di prossimità della misura di equità in quello stato rispetto all'ideale. Le preferenze conformiste saranno una funzione di tale grado di conformità dello stato (insieme di azioni) rispetto all'ideale. Le preferenze conformiste inoltre dipendono dal contributo che ogni individuo offre al raggiungimento dell'ideale, date le sue aspettative sul comportamento dell'altrui, nonché dalle credenze circa la reciprocità nel conformarsi all'ideale. Diremo allora che la preferenza conformista riflette: la misura in cui un individuo contribuisce alla messa in atto dell'ideale, data l'aspettativa sull'azione altrui; la misura in cui quello stesso individuo si aspetta che reciprocamente l'altra parte contribuisca a mettere in atto l'ideale.

È certamente vero che per definire la misura di equità, da cui dipende l'utilità ideale, dobbiamo prima conoscere le allocazioni di utilità materiali. Questo tuttavia non riduce le seconde preferenze alle prime. Semplicemente le prime sono "la materia prima" del criterio distributivo in base all'osservanza del quale definiamo le preferenze conformiste. Nel secondo caso ciò che conta non è quanto tocca all'agente o a ogni altro partecipante, ma il fatto che lo stato di cose rispetti una certa proprietà formale (un rapporto tra le utilità distribuite). Questa caratterizzazione delle preferenze conformiste è più in accordo con un orientamento deontologico che consequenzialista: più uno stato (inteso come combinazione di azioni) esprime lo sforzo (e l'intenzione) reciproca di attenersi al principio ideale, più esso è desiderabile secondo le preferenze conformiste.

Una volta che questi concetti siano tradotti in un modello formale, è possibile definire la *funzione di utilità complessiva degli agenti* (ad esempio, gli agenti i e j) come una combinazione lineare di due componenti: la prima esprimerà le utilità materiali (come è tradizionale in economia), la seconda invece le preferenze conformiste. Questa ultima si basa a sua volta su due elementi:

- a.* un principio di equità, espresso dalla funzione T , che ordinerà gli stati in base al rispetto di una proprietà distributiva definita sui pagamenti materiali: poiché riteniamo appropriato un principio di equità contrattualista allora possiamo assumere che T abbia la forma della soluzione di Nash della con-

trattazione per giochi cooperativi (vedi Sacconi contratto sociale), la quale massimizza il prodotto delle utilità al netto dello status quo (l'esito precedente l'assunzione dei costi per investimenti specifici);

- b. una coppia di indici che misurano: (b.1) il grado di adesione all'ideale manifestato dall'azione di i data la sua aspettativa sulle azioni di j, espresso in termini del rapporto tra da un lato la distanza del valore di T generato dall'azione di i, dal massimo valore di T che i potrebbe determinare dato ciò che egli crede j farà, e dall'altro la differenza tra massimo e minimo contributo possibile di i alla realizzazione del principio T, data la sua aspettativa sull'azione di j; (b.2) il grado di adesione all'ideale che i crede sarà manifestata da j, espresso in termini del rapporto tra da un lato la distanza del valore di T, generato dall'azione di j, rispetto al massimo valore di T che j potrebbe generare data la sua previsione sull'azione di i, e dall'altro la differenza tra il massimo e il minimo valore di T generabile dall'azione di j data la sua credenza sull'azione di i¹¹.

La componente conformista della funzione di utilità dell'agente i è quindi ponderata con un peso λ_i – un numero reale positivo – che esprime l'importanza

¹¹ La funzione di utilità complessiva V_i dell'agente i per lo stato σ assume la seguente forma:

$$V_i(\sigma) = U_i(\sigma) + \lambda_i f_i[T(\sigma)] \quad I^*$$

ove U_i rappresenta l'utilità materiale per le conseguenze mentre il secondo termine è la motivazione derivante dalla conformità rispetto al principio distributivo ideale T (prodotto di Nash) ponderato con il peso λ , che può essere un numero reale grande a piacere. La specificazione dell'utilità complessiva richiede di definire la forma della funzione f_i che esprime il fatto che la preferenza conformista dipende strettamente *dell'aspettativa di reciproca osservanza* del principio morale/ideologia. In realtà essa è la combinazione di due indici:

1. *Funzione di adesione individuale all'ideologia*: è un indice (che varia da -1 a 0) del grado di adesione dell'individuo i al principio morale T, data l'aspettativa sul comportamento altrui:

$$f_i(\sigma, b_i^1) = \frac{T(\sigma, b_i^1) - T^{MAX}(b_i^1)}{T^{MAX}(b_i^1) - T^{MIN}(b_i^1)}$$

ove $T^{MAX}(b_i^1)$ è il livello massimo che T può raggiungere *data* l'aspettativa sul comportamento altrui, $T^{MIN}(b_i^1)$ è il livello minimo che T può raggiungere *data* l'aspettativa sul comportamento altrui, $T(\sigma, b_i^1)$ è il livello effettivo raggiunto da T giocando σ , *data* l'aspettativa sul comportamento altrui.

2. *Funzione di stima dell'adesione della controparte all'ideologia*: è un indice con la stessa forma e significato del precedente, ma a ruoli invertiti:

$$\tilde{f}_j(b_i^1, b_i^2) = \frac{T(b_i^1, b_i^2) - T^{MAX}(b_i^2)}{T^{MAX}(b_i^2) - T^{MIN}(b_i^2)}$$

cioè misura l'entità dell'adesione di j al principio T mediante una stima b_i^1 della scelta di j fatta da i, dato b_i^2 (cioè quello che i crede che j preveda sull'azione di i). Queste due funzioni vengono così combinate nella funzione di utilità complessiva:

psicologica delle considerazioni conformiste all'interno del sistema di preferenze dell'agente. La funzione di utilità complessiva opera in modo tale che se entrambi gli agenti si conformano completamente alla norma allora il peso λ_i si addiziona per intero alle utilità materiali. Se invece l'agente non si conforma, data l'aspettativa che l'altro si conformi, oppure la controparte è attesa non conformarsi anche in presenza di un primo agente che si conforma, allora λ_i si annulla e restano le sole utilità materiali. Per ogni grado di osservanza dell'agente o di osservanza attesa della controparte meno che completa, il peso λ_i viene rispettivamente moltiplicato per un fattore $(1+x)$, ove x è un indice di adesione e varia tra 0 e -1 (cosicché di norma riduce il peso di λ_i). In tal modo una credenza circa la reciprocità dell'osservanza della controparte è un incentivo marginale alla conformità della prima parte poiché condiziona il fatto che l'agente tragga utilità positiva dal conformarsi. Al contempo l'agente non si avvantaggia, in termini di utilità conformista dalla sola osservanza della controparte se a sua volta non fa la propria parte.

Preferenze ideali e non acquiescenza degli stakeholder. Torniamo ora al comportamento opportunistamente raffinato dell'impresa nel gioco della fiducia (figura 1). Ipotizziamo qui che l'impresa sia un giocatore unico, il cui livello di preferenze conformiste sia nullo, benché abbia un codice etico che potrebbe costituire l'ideale attorno cui tali preferenze si potrebbero generare. Consideriamo invece uno stakeholder con forti preferenze conformiste, intese nel senso che se l'impresa ha adottato uno standard e un codice etico – che enuncia un ideale di equità e di cooperazione mutuamente vantaggiosa con lo stakeholder – e se egli si aspetta che l'impresa si conformi effettivamente ai principi, allora egli associa elevata utilità intrinseca al fatto di agire nei suoi confronti in modo coerente con il codice (cioè cooperare con l'impresa). Al contrario, però, se egli agisce in modo cooperativo, una deviazione dell'impresa dai suoi principi lo colpisce non solo per gli effetti materiali ma anche per la contraddizione nei confronti delle preferenze conformiste (questo sembra per l'appunto il caso dell'attivismo degli stakeholder, quali gli investitori etici o i consumatori responsabili). Vogliamo verificare se questa ipotesi è tale da sventare che l'impresa ricorra alla strategia di opportunismo raffinato.

Prima di tutto chiariamo che il comportamento opportunistamente raffinato consiste nella capacità di creare indifferenza tra acquiescenza e rottura del rapporto attraverso una strategia di "osservanza minima" dei doveri fiduciari di impresa. Con riferimento al gioco della fiducia in fig. 1, si consideri la seguente strategia

$$\lambda_i \left[1 + \tilde{f}_j(b_i^2, b_i^1) \right] \left[1 + f_j(\sigma_i, b_i^1) \right]$$

Si osservi che quando i prevede che j compie l'azione peggiore per il principio morale, il secondo indice diventa -1 , e tutta l'espressione si annulla (l'incentivo si azzerà). D'altra parte quando i si aspetta che j si conformi, ma è lui stesso a non conformarsi affatto, allora il secondo indice diviene -1 e tutta l'espressione degenera nuovamente a zero. Per maggiori dettagli sul modello cfr. Grimalda e Sacconi (2002).

mista ($2/3$ “abuso”; $1/3$ “non-abuso”) – in breve ($2/3, 1/3$) – sulla quale l'impresa può cercare di crearsi una reputazione nel gioco ripetuto. Dopo un certo numero di iterazioni necessarie allo stakeholder per formarsi le credenze corrispondenti, la risposta ottima dello stakeholder sarà ($1/2$ “entro”; $1/2$ “non-entro”), con payoff (0, 1.33). È evidente allora che per l'impresa è sufficiente variare di una quantità infinitesimale la probabilità di “non-abuso” per indurre lo stakeholder a entrare. La risposta ottima dello stakeholder è allora entrare accettando un infinitesimo, mentre l'impresa ottiene 2.66 (meno un infinitesimo). La situazione non è nella sostanza diversa dal caso in cui l'impresa possa dare un ultimatum allo stakeholder, cui resta solo la possibilità di “prendere” (pochissimo) o “lasciare” (ottenere nulla).

Per giudicare se la strategia acquiescente “entro” è una strategia d'equilibrio dello stakeholder, dobbiamo considerare una situazione in cui egli predice con certezza la strategia mista di equilibrio dell'impresa, mentre l'impresa predice che egli sarà acquiescente e quindi dobbiamo confrontare il valore di utilità complessiva definito per queste credenze con il valore alternativo di utilità complessiva per il caso in cui l'impresa usi la strategia mista di equilibrio ($2/3, 1/3$) ma lo stakeholder non entri. Al fine di calcolare l'utilità complessiva dello stakeholder per ciascuna scelta, dobbiamo considerare il valore rilevante degli indici che misurano la sua adesione all'ideale e l'adesione reciproca attesa della controparte (si ricordi che essi variano tra un massimo 0, e un minimo -1). Se si tiene ferma l'aspettativa della strategia ($2/3, 1/3$) da parte dell'impresa, l'indice di adesione dello stakeholder al principio prende valore 0 sia nel caso “entro” che nel caso “non-entro”. Il significato di questi livelli di adesione è più chiaro se li si vede come gradi di deviazione all'osservanza dell'ideale, condizionata alla scelta attesa dell'altro giocatore. Sia nel caso “entro” che nel caso “non-entro” la strategia mista attesa dell'impresa rende vano ogni contributo, e quindi anche ogni responsabilità dello stakeholder in merito al miglioramento del livello di approssimazione all'ideale. Qualunque sia la scelta dello stakeholder infatti il livello di T è sempre zero. Egli non ha responsabilità per alcuna deviazione dal massimo livello possibile di T, poiché il livello di T non può essere variato dalle sue scelte.

Si consideri ora l'indice di adesione dell'impresa quando sceglie la strategia opportunistica sofisticata, come vista attraverso le credenze di primo e secondo ordine dello stakeholder, rispettivamente nei due casi in cui essa predice che “entro” oppure “non-entro” siano le scelte dello stakeholder. Dato il valore dei payoff monetari nel gioco della figura 1, l'indice prende valore -0.57 per la strategia ($2/3, 1/3$) data la credenza che lo stakeholder scelga “entro”. Infatti, se l'impresa gioca la strategia mista quando lo stakeholder entra, il valore di T è zero, $T = 0 \times 2.66$, contro un valore massimo che l'impresa potrebbe determinare scegliendo di non abusare pari a $T = 2 \times 2$, e un valore minimo $T = -1 \times 3$ che si determina quando l'impresa semplicemente abusa della fiducia dello stakeholder. Ciò illustra una rilevante deviazione dalla massima conformità possibile, che deve essere interamente imputata alla decisione dell'impresa di giocare la strategia mista. In tal caso lo stakeholder prevede che l'impresa defezioni rispetto all'osservanza del principio e ciò si riflet-

te nel valore negativo dell'indice di stima dell'adesione dell'impresa. Per la strategia (2/3, 1/3) dell'impresa, quando essa crede che lo stakeholder scelga "non-entro", l'indice di adesione dell'impresa è invece 0, cioè il massimo. Infatti per qualsiasi scelta dell'impresa, data la sua aspettativa circa la scelta "non-entro" da parte dello stakeholder, i valori massimo e minimo di T sono entrambi zero. Data la credenza "non-entro", l'impresa non può contribuire in nessun modo a migliorare il livello di realizzazione l'ideale, e quindi anche giocando la strategia mista, essa non può essere ritenuta responsabile di alcuna deviazione rispetto al valore massimo di T, che è semplicemente zero.

Infine possiamo calcolare l'utilità complessiva rispettivamente per le due strategie "entro", "non-entro", posto che lo stakeholder si aspetti la strategia (2/3, 1/3) da parte dell'impresa, e che l'impresa predica a sua volta la scelta dello stakeholder. Il payoff materiale dello stakeholder, se sceglie "entro", è zero, mentre la sua utilità ideale dipende dal proprio indice di adesione (che è in questo caso massimo, cioè 0) e dall'indice di adesione dell'impresa pari a -0.57 a causa della deviazione imposta rispetto al massimo possibile valore di T. Perciò l'utilità totale per lo stakeholder in questo caso sarà $0.43 \lambda_S$ ove λ_S è il parametro esogeno che esprime il peso del conformismo nelle preferenze dello stakeholder. D'altra parte l'utilità materiale dello stakeholder se sceglie "non-entro" sarà sempre zero ma gli indici di adesione saranno sempre massimi, cioè 0, cosicché l'utilità complessiva dello stakeholder è λ_S ¹².

La conclusione segue in modo diretto: uno stakeholder con preferenze conformiste non accetterebbe di entrare in relazione con l'impresa che giocasse la strategia mista che lo rende quasi indifferente tra entrare e non entrare, poiché la sua utilità complessiva sarebbe inferiore (una frazione di λ_S rispetto al caso in cui egli rifiuta di entrare (in cui egli "incassa" l'intero valore psicologico del conformismo λ_S). In sostanza uno stakeholder che attribuisca peso motivazionale positivo alla conformità all'ideologia preferisce rifiutare la sua fiducia all'impresa che adotta un comportamento opportunistico raffinato, anche se questo non gli arreca alcun vantaggio materiale. Per rovesciare questa situazione l'impresa deve concedere via via utilità maggiori allo stakeholder, il che per altro equivale convergere verso un più alto grado di conformità al principio.

Possiamo aggiungere una conclusione più generale: la reputazione si rivela un potente meccanismo di auto-imposizione delle norme etiche di CSR proprio grazie alle funzioni svolte dalle norme etiche stesse. In primo luogo, in senso cognitivo le norme etiche permettono di fronteggiare i limiti della razionalità umana e quindi di generare impegni abbastanza determinati dai quali possa dipendere il meccanismo della reputazione. Secondariamente le norme etiche, basate sul mo-

¹² Formalmente l'utilità complessiva dello stakeholder sarà per la scelta "entro":

$$V_S(e, b_S^1, b_S^2) = 0 + \lambda_S [1 + (-0.57)](1+0) = 0.43 \lambda_S$$

mentre, per la scelta "non entro":

$$V_S(\text{non-}e, b_S^1, b_S^2) = 0 + \lambda_S (1+0)(1+0) = \lambda_S$$

dello ideale del contratto sociale, influiscono sulla formazione delle preferenze complessive degli agenti attraverso la componente conformista, cioè la soddisfazione di conformarsi a norme concordate purché la conformità sia reciproca, e al contempo la ripulsa dell'acquiescenza nei confronti di una controparte rea di aver contraddetto l'aspettativa di reciprocità nell'osservanza. Il pessimismo di quanti teorizzano che le norme morali siano disarmate e "senza denti" può lasciare il campo a un cauto ottimismo. Hume, il teorico delle convenzioni e delle aspettative normative di tipo conformista, corre in soccorso di Kant, cioè offre alle norme giustificate imparzialmente il sostegno di incentivi operanti attraverso le preferenze, senza perciò essere riducibili al mero egoismo.

■ Riferimenti bibliografici

- ANDREOZZI L. (2002), *Moral Firms Require Moral Customers*, mimeo.
- ARROW K. (1988), "Business Codes and Economic Efficiency", in BEUCHAMP T. e BOWIE N. (eds), *Ethical Theory and Business*, 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- (1973) "Social Responsibility and Economic Efficiency", in *Public Policy*, XXI.
- BALDIN E. e SACCONI L. (a cura di), (2004), "Standard Q-Res: norma e linee guida per il miglioramento delle prestazioni etico sociali delle organizzazioni", *Livc paper*, 145, Marzo 2004.
- BENSON G.C.S. (1989), "Codes of Ethics", in *Journal of Business Ethics*, 8.
- BERNHEIM B. (1994), "A Theory of Conformity", in *Journal of Political Economy*, vol. 102, n. 5.
- BLAIR. M e STOUT L. (1999), "A Team Production Theory of Corporate Law", in *Virginia Law Review*, vol. 85, n. 2.
- BROOME J. (1999), *Ethics out of Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CAMERER C. e FEHR E. (2002) *Measuring Social Norms and Preferences Using Experimental Games: A Guide for Social Scientists*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, WP N. 1424-0459.
- CELE (2001), "Progetto Q-Res, la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa, Linee guida per il management", *Livc paper*, n. 95.
- CENTER FOR BUSINESS ETHICS (1986), "Are Corporation Institutionalizing Business Ethics?", in *Journal of Business Ethics*, 5.
- CHARENNESS G. e RABIN M. (2000). "Social Preferences: Some Simple Tests and a New Model", mimeo, University of California, Berkeley.
- (2002). "Understanding Social Preferences with Simple Tests", in *The Quarterly Journal of economics*, August 2002.
- COLEMAN J. (1992), *Risks and Wrongs*, Cambridge University Press, Cambridge.
- EUROPEAN COMMISSION, *Communication on Corporate Social Responsibility. A business contribution to Sustainable Development* (Bruxelles 02/07/2002).

- EUROPEAN COMMISSION, *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, (Bruxelles, 18/07/2001).
- FALK A., FEHR E. e FISHBACKER U. (2003), "On the Nature of Fair Behaviour", in *Economic Inquiry*, vol. 41, n.1.
- FALK A. e FISCHBACHER U. (2000), *A Theory of Reciprocity*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, WP N. 6
- FEHR E. e FALK A. (2002), *Psychological Foundation of Incentives*, Center for economic studies & ifo Institute fo economic research, working paper n. 714.
- FEHR, E. e SCHMIDT, K. (2001), *Theories of Fairness and Reciprocity - Evidence and Economic Applications*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, WP N. 75.
- FREY B. (1997), *Not Just for the Money*, Edward Elgar.
- FUDENBERG D. e LEVINE D. (1989), "Reputation and Equilibrium Selection in Games with a Patient Player", in *Econometrica*, 57.
- (1991), "Maintaining Reputation when Strategies are Imperfectly Observed", in *Review of Economic Studies*, 59.
- FUDENBERG D. and TIROLE J. (1991), *Game Theory*, MIT Press, Cambridge (Mass).
- GAUTHIER D. (1986), *Morals by Agreement*, Clarendon Press, Oxford.
- (1994), "Assure and Threaten", in *Ethics*, 104, July.
- (1996), "Commitment and Choice: An Essay on the Rationality of Plans", in *Ethics, Rationality, Economic Behavior*, FARINA F., VANNUCCI S. e HAHN F. (eds.), Oxford U.P., Oxford.
- GEANAKOPOLOS J., PEARCE D. e STACCHETTI E. (1989), "Psychological Games and Sequential Rationality", in *Games and Economic Behavior*, vol. 1.
- GEFFNER H. (1992), *Default Reasoning, Causal and Conditional Theories*, the MIT Press, Cambridge (Mass).
- GINSBERG M.L. (1987), *Reading in Nonmonotonic Reasoning*, Morgan Kaufmann Publisher Inc., Los Altos (Cal.).
- GRIMALDA G. e SACCONI L. (2002), "The Constitution of the Non Profit Enterprise, Ideals, Conformism and Reciprocity", *Luce paper*, n. 155, in corso di stampa in PORTA P. e BRUNI L. (eds.), *Paradoxes of Happiness in Economics*, EE, London, 2004
- HART O. (1993), "An Economist's View of Fiduciary View", in The Corporate Stakeholder Conference, *University of Toronto Law Journal*, XLII, n. 3.
- JENSEN M.C. (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", in *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, n. 3, Fall.
- KREPS D.M (1990), "Corporate Culture and Economic Theory", in ALT J. e SHEPSLE K. (eds.), *Perspectives inn Positive Political Economy*, Cambridge U.P., Cambridge.
- (1998), "Bounded Rationality", in *The New Palgrave Dictionary of Economics and Law*.
- McCLENNEN E. (1990), "Foundational Exploration for a Normative Theory of Political Economy", *Constitutional Political Economy*, 1.
- (1993) "Rationality, Constitutions and the Ethics of Rules", *Constitutional Political Economy*, 4.

- McDERMOTT D. e DOYLE J. (1980): "Nonmonotonic Logic I", *Artificial Intelligence*, 13.
- MOLANDER E. (1987), "A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes", in *Journal of Business Ethics*, 6.
- NAGEL T. (1988), "Cosa rende utopica una teoria politica?", in *L'idea di giustizia, La filosofia politica americana*, Guida Editore, Napoli.
- PHILLIPS R., FREEMAN R.E. e WICKS A.C. (2003), "What Stakeholder Theory is Not", in *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, 4.
- POSNER E.A. (2000), *Law and Social Norms*, Harvard U.P., Cambridge (Mass).
- RABIN, M. (1993), "Incorporating Fairness into Game Theory", in *American Economic Review*, vol. 83, n. 5.
- REITER R. (1980), "A Logic for Default Reasoning", in *Artificial Intelligence*, 13.
- ROSSI G. (2003), *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano.
- SACCO P. e ZAMAGNI S. (2002) (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- SACCONI L. (1991), *Etica degli affari, individui, imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano.
- (1997), *Economia etica e organizzazione*, Laterza, Roma-Bari.
- (2000), *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organisation*, Springer, Berlin.
- (2004a), "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione" in RUSCONI G.F. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- (2004b), "Incomplete Contracts and Corporate Ethics: A Game Theoretical Model under Fuzzy Information", in CAFAGGI F., NICITA A. e PAGANO U. (eds.), *Legal Orderings and Economic Institutions*, Routledge, London.
- (2004c), "The Efficiency of the Non Profit Enterprise: Constitutional Ideology, Conformist Preferences and Reputation", in HOGDSON B. (ed.), *The Invisible Hand and the Common Good*, Springer, Berlin.
- (2004d), "CSR as a Model of Extended Corporate Governance, an Explanation Based on the Economic Theory of Social Contract, Reputation and Reciprocal Conformism", *LIUC paper*, n. 142.
- SACCONI L., DE COLLE S. e BALDIN E. (2003), "The Q-Res Project: The Quality of Social and Ethical Responsibility of Corporations", in WIELAND J. (ed.), *Standards and Audits for Ethics Management Systems. The European Perspective*, Springer, Berlin.
- SEN A. (1993), *Moral Codes and Economic Success*, London, LSE, ST-ICERD discussion papers n.49 (trad. it. in SEN A., *La ricchezza della ragione*, Il Mulino, Bologna, 2000).
- SUGDEN, R. (1998), "Normative Expectations: the Simultaneous Evolution of Institutions and Norms", in BEN-NER A. e PUTTERMAN L. (eds.), *Economics, Values, and Organization*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ZADEH L.A. (1965), "Fuzzy Sets", in *Information and Control*, 8.
- ZIMMERMAN H.J. (1991), *Fuzzy Set Theory and Its Applications*, 2nd revised ed., Kluwer Academic Press, Dordrecht-Boston.

■ **Ulteriori approfondimenti nel volume**

- SISTEMI DI WELFARE, Cap. 2;
- TEORIA DELL'IMPRESA, Cap. 4;
- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;
- INTERESSE SOCIALE, Cap. 7;
- RESPONSABILITÀ GIURIDICA, Cap. 14;
- ETICA DEGLI AFFARI, Cap. 17;
- CONTRATTO SOCIALE, Cap. 19;
- CRITICHE ALLA CSR, Cap. 21;
- IMPRESA SOSTENIBILE, Cap. 23;
- COMPLESSITÀ MOTIVAZIONALE, Cap. 24;
- SISTEMI DI REGOLAZIONE PUBBLICA, Cap. 29;
- SISTEMA DI GESTIONE DELLA CSR, Cap. 44;
- VISIONE ETICA, Cap. 45;
- CODICE ETICO, Cap. 46;
- VERIFICA DI TERZA PARTE, Cap. 56.

23. L'impresa sostenibile

Alessandro Vercelli

1. Premessa

Lo sviluppo macroeconomico non può essere sostenibile se non poggia su un tessuto di imprese sostenibili. È quindi necessario approfondire le condizioni microeconomiche della sostenibilità dello sviluppo (*cfr. Cap. 1*) colmando una lacuna nella letteratura economica. A questo fine definiamo un'impresa come sostenibile quando crea valore duraturo per gli stakeholder. Questa definizione è caratterizzata da due specificazioni che sono strettamente connesse ma non ridondanti.

La prima specificazione si riferisce all'obiettivo tradizionale dell'impresa, la massimizzazione del saggio di profitto, precisando che per la sostenibilità dell'impresa contano i valori medi di lungo periodo. In questa ottica gli exploit eccezionali di breve periodo, tanto apprezzati dalle borse valori e da molti azionisti, non sono desiderabili se vengono ottenuti, come spesso avviene, a spese dei risultati futuri. In particolare si sono diffuse negli ultimi tempi, soprattutto durante il lungo boom della fine degli anni '90, pratiche contabili che, pur senza essere illecite, gonfiano i risultati dell'esercizio in corso a scapito dei risultati degli esercizi futuri, il che risulta evidente non appena la congiuntura si deteriora, come prima o poi è inevitabile che accada. Alcune di queste pratiche contabili utilizzano i derivati, ad es. per contabilizzare nell'esercizio corrente i ricavi futuri attesi o per posticipare la contabilizzazione delle perdite valutando i titoli al prezzo di acquisto invece che a quello di mercato. Particolarmente rischiosi sono i derivati *Otc* (*Over the counter*, cioè "da banco") che sono del tutto privi di qualsivoglia regolamentazione e controllo e costituiscono ormai più del 90% dei derivati in circolazione. Questa tendenza è stata alimentata da aspettative eccessivamente ottimistiche e da modalità di incentivazione dei manager, e talvolta anche degli amministratori, basate su risultati di breve periodo. Un caso particolarmente rilevante è dato dalla recente diffusione della pratica di assegnare ad amministratori e dirigenti, come compenso variabile, un certo ammontare di *stock options*, cioè di diritti di opzione sulle azioni della società che possono essere esercitati a scadenza. Ciò ha favorito un accorciamento dell'orizzonte temporale delle decisioni gestionali per l'eccessiva focalizzazione, conscia o inconscia, sull'orizzonte temporale che corrisponde alla scadenza delle opzioni.

Inoltre, la crescente finanziarizzazione dell'economia e delle imprese, che è proceduta di pari passo con una crescente importanza delle borse (cfr. Nardozi, 2002), ha fatto sì che il lato finanziario dei bilanci sia diventato sempre più rilevante e che in esso abbia acquistato un peso crescente il trading di breve periodo. Già Keynes osservava che: "quanto più perfezionata è l'organizzazione dei mercati di investimento, tanto maggiore sarà il rischio che la speculazione prenda il sopravvento sull'intraprendenza ... Gli speculatori possono non causare nessun male, come bolle d'aria in una corrente continua di intraprendenza; ma la situazione è seria quando l'intraprendenza diviene la bolla d'aria in un vortice di speculazione." (Keynes, 1936). In generale, un'eccessiva focalizzazione verso il breve periodo è alimentata da una situazione di potenziale conflitto di interesse in cui vengono a trovarsi i *top manager* di una impresa e i suoi stessi amministratori in quanto la loro riconferma, carriera e retribuzione sono condizionate dai risultati di breve periodo.

La seconda specificazione della definizione si riferisce ai soggetti destinatari della creazione di valore da parte dell'impresa. Secondo la concezione tradizionale, recepita nel codice civile degli stati industrializzati, l'impresa dovrebbe preoccuparsi soltanto di aumentare i propri profitti al fine di creare valore per gli azionisti. Secondo una visione alternativa che sta prendendo piede negli ultimi decenni, spesso chiamata "teoria degli stakeholder", l'impresa dovrebbe preoccuparsi di creare valore non solo per gli azionisti (shareholder) ma anche per tutti gli altri soggetti interessati all'attività dell'impresa (stakeholder): in particolare i dipendenti, i clienti, e la società civile residente nei territori ove essa opera (Freeman, 1984). A questo proposito vi è un dibattito in corso se sia opportuno o meno includere esplicitamente gli interessi degli stakeholder tra gli obiettivi strategici dell'impresa (vedi, ad esempio, Jensen, 2001, Rossi, 2003; e Phillips, Freeman e Wicks, 2003). Una risposta affermativa si trova anche in alcuni documenti ufficiali. Ad esempio nei *Principi di governo societari* emanati dall'OCSE un'intera sezione (la III della prima parte) è dedicata al ruolo degli stakeholder nella convinzione che "un corretto governo societario debba riconoscere i diritti degli stakeholder fissati dalla legge, e stimolarne la collaborazione in tutto quanto attiene alla creazione di lavoro e di ricchezza" (cit. in Rossi, 2003).

In ogni caso si sta coagulando un ampio consenso sulla necessità che gli obiettivi degli azionisti e degli altri stakeholder vengano presi in considerazione in un'ottica di medio-lungo periodo (Jensen, 2001). Anche i documenti ufficiali incominciano a registrare questa esigenza. Ad esempio: il codice di autodisciplina delle società per azioni quotate (altresì chiamato "Codice Preda") precisa esplicitamente che la creazione di valore per gli azionisti, obiettivo fondamentale dell'attività dell'impresa, deve essere valutata in un orizzonte temporale "non breve" (Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate, 1999). Inoltre bisogna tenere presente che "lo stesso interesse degli azionisti nel lungo periodo impone alla società di considerare anche quello dei dipendenti, clienti, fornitori, creditori e società civile" (American Business Roundtable Report del 1997, cit. in Rossi, 2003). Quest'ultima affermazione è pienamente fondata. Si può infatti argomentare che nel medio-

lungo periodo non vi sia un conflitto di fondo tra gli obiettivi specifici di un'impresa (sostenibilità dell'attività e della redditività) e la sostenibilità del benessere e della qualità della vita degli stakeholder. Questa asserzione è confermata da un numero crescente di studi che hanno applicato i metodi più diversi (storico, statistico, econometrico): i risultati per lo più confermano che le imprese che sono sopravvissute più a lungo e che hanno ottenuto indici di redditività medi più elevati sono proprio quelle che hanno dato maggiore importanza agli interessi di tutti gli stakeholder in un'ottica particolarmente lungimirante (Schmidheiny e Zorraquin, 1996).

Possiamo concludere che le due specificazioni della definizione di impresa sostenibile che abbiamo prima suggerito sono complementari. La spiegazione di ciò sta nel fatto che gli stakeholder sono spesso portatori di interessi di lungo periodo. Ad esempio, i dipendenti sono interessati alla sopravvivenza dell'impresa e alla sua buona salute economica e finanziaria affinché siano garantite occupazione, possibilità di carriera e condizioni retributive non inferiori a quelle di mercato. Analogamente i clienti sono interessati a intrattenere con l'azienda un rapporto fiduciario durevole che l'impresa può consolidare concentrando l'attenzione sui loro bisogni, anche rinunciando nel breve periodo a una quota di profitto. Infine la società civile è interessata innanzitutto alla sopravvivenza dell'impresa per salvaguardare nel tempo l'occupazione e le ricadute durevoli di benessere sulla collettività. D'altro canto è nell'interesse dell'impresa dedicare la massima attenzione possibile alle aspettative degli stakeholder. Per quanto riguarda i lavoratori, è noto che l'attenzione continua per le loro esigenze è fondamentale per motivarne l'impegno e per esaltarne la produttività nonché per attrarre e mantenere la forza lavoro con il massimo potenziale professionale. Nel caso dei clienti è ovvio che un atteggiamento di orientamento verso i loro bisogni (al fine di massimizzare la loro soddisfazione) è fondamentale per fidelizzarli e per attirarne di nuovi. Infine il rapporto con la società civile è a sua volta di cruciale importanza per poter ottenere eventuali commesse, nonché le infrastrutture necessarie per una fluida operatività.

Si possono trarre significative conferme di queste affermazioni da un'analisi comparata degli indici "etici" e del loro profilo temporale. Si tratta di indici che sintetizzano l'andamento in borsa delle azioni di società selezionate in base a criteri di esclusione o di inclusione. I criteri negativi escludono dall'indice le azioni di società che hanno caratteristiche indesiderate dal punto di vista etico (ad esempio perché operano nel settore del tabacco, del gioco d'azzardo, della pornografia o delle armi, ovvero perché impiegano, direttamente o indirettamente tramite società controllate o fornitori, lavoro minorile oppure destituito di diritti sindacali fondamentali, e così via). I criteri di selezione cercano di individuare le imprese che si sono distinte per la loro responsabilità sociale. Confrontando su tempi medio-lunghi l'andamento degli indici etici con quello degli indici generali di borsa è possibile farsi un'idea della performance delle imprese più socialmente responsabili rispetto a quella delle altre imprese. Il primo indice etico che è stato proposto all'attenzione dell'opinione pubblica è l'Indice Sociale Domini 400 che è stato introdotto nel 1990 dal fondo americano Domini che ha esibito un andamento sistematicamente migliore di quello dell'indice generale S&P 500 dal 1990 a oggi. Particolar-

mente significativo è l'indice di sostenibilità DJSI (Dow Jones Sustainability Index) che ha avuto un andamento sistematicamente migliore dell'Indice Dow Jones Globale dal 1993 a oggi. Infine il FTSE4Good ha esibito una performance marginalmente superiore a quella dell'indice FTSE generale dal 1996 a oggi.

L'orientamento al lungo periodo delle scelte imprenditoriali è un criterio fondamentale al fine di assicurare la responsabilità sociale dell'impresa. Ma non è di per sé sufficiente. Infatti non c'è nessun criterio oggettivo per determinare quanto deve essere lungo il lungo periodo. La scelta puntuale dell'orizzonte temporale di riferimento per le scelte ha effetti diversi su diversi stakeholder. Ciò è vero anche se restringiamo l'attenzione ai soli shareholder che sono motivati da obiettivi di orizzonte temporale variabile. Gli stessi azionisti che partecipano ai sindacati di controllo non sempre hanno obiettivi di lungo periodo indipendenti da calcoli speculativi di breve periodo. Questo è vero anche per gli altri stakeholder. Il dipendente può sfruttare il training ricevuto o la posizione raggiunta per trovare una posizione migliore o meglio retribuita in un'altra impresa. Il cliente che intrattiene un rapporto puramente impersonale con il fornitore abituale non esita a cambiare fornitore non appena trova un rapporto qualità-prezzo anche marginalmente migliore. La comunità locale può cadere nella tentazione di imporre tasse e balzelli, senza preoccuparsi di creare le necessarie infrastrutture, e così via. Quindi l'orientamento delle scelte aziendali alla creazione di valore per tutti gli stakeholder non è garanzia di attenzione sufficiente per il lungo periodo. È comunque ineludibile un processo di confronto tra vertici dell'azienda e stakeholder per concordare quale debba essere l'orizzonte temporale di riferimento, cioè l'orizzonte temporale più lungo entro il quale devono essere prese le scelte strategiche dell'impresa per raggiungere un consenso di fondo su quest'ultime.

Negli ultimi tre decenni un numero crescente di imprese si è impegnato attivamente a rielaborare il tradizionale concetto di efficienza trasformandolo nel criterio più evoluto di ecoefficienza. Contrariamente a un pregiudizio diffuso, il tradizionale criterio di efficienza perseguito dalle imprese è di per sé pienamente compatibile con la sostenibilità dello sviluppo. Produrre in modo efficiente vuol dire produrre beni e servizi a costi minimi, il che implica il minimo uso di risorse umane e naturali, nonché minimo inquinamento, dato che quest'ultimo – a parità di altre condizioni – è proporzionale alle risorse consumate come input produttivo. Tuttavia il criterio tradizionale di efficienza economica è insufficiente perché non tutti i costi e benefici ambientali sono registrati dal mercato (in quanto corrispondono a esternalità negative o positive). Di qui l'esigenza di elaborare un criterio di ecoefficienza, o meglio "efficienza sostenibile", che tenga conto in modo compiuto dei costi ambientali e sociali impliciti, prima ancora che questi ultimi vengano esplicitati dalla progressiva presa di coscienza dei consumatori e dagli interventi di politica ambientale e sociale.

Infine, le condizioni ambientali e sociali della sostenibilità sono percepite sempre più dalle imprese come opportunità di investimento, piuttosto che come semplice costo implicito oppure vincolo. Queste opportunità sono in parte relative a investimenti difensivi, che servono come strumento per difendere i mercati di

sbocco preesistenti. Ad esempio gli investimenti che consentono l'ottenimento di una certificazione ambientale riconosciuta (ISO 14000 o EMAS) stanno diventando sempre più imprescindibili per le imprese italiane che vogliono continuare a esportare nei paesi con una legislazione ambientale più severa, quali i paesi del Nord Europa (inclusa la Germania, fondamentale mercato di sbocco delle nostre esportazioni). Inoltre, sempre più importanti stanno diventando le opportunità di investimento proattivo diretto a progettare e commercializzare nuovi prodotti in nuovi mercati. Molte imprese si stanno convincendo che essere all'avanguardia nel campo della sostenibilità ambientale e sociale conferisce un vantaggio competitivo decisivo per l'attività dell'impresa.

Alla luce di queste considerazioni, il conflitto tra sostenibilità dello sviluppo e obiettivi aziendali si riduce a un aspetto del conflitto tradizionale implicito in qualsiasi strategia di investimento, dato che i costi di un investimento in capitale fisico e nuove tecnologie devono essere sostenuti subito mentre i benefici sono distribuiti su diversi esercizi futuri. Ciò che ostacola l'investimento finalizzato a consolidare la sostenibilità dell'impresa è dunque soprattutto la miopia di alcuni agenti economici che deriva da mentalità speculativa più che imprenditoriale, da sfiducia nel futuro che deprime le aspettative degli agenti economici, ovvero da mancanza di immaginazione concernente gli scenari e le opportunità future.

2. La responsabilità sociale dell'impresa e l'etica degli affari

La crescente attenzione per la CSR dipende da una progressiva presa di coscienza di molti individui, anche in reazione al suo deteriorarsi osservato negli ultimi anni in molte aree del mondo degli affari. Gli amministratori e manager che sono più impegnati a improntare i propri comportamenti a canoni di rigore etico hanno uno svantaggio comparato di breve periodo nei confronti di quelli più spregiudicati e sono quindi spinti anche da questa situazione di "concorrenza sleale" a esplicitare le loro convinzioni e a prendere iniziative sempre più efficaci. Nel caso degli stakeholder è evidente che la loro progressiva presa di coscienza dell'importanza della CSR si sia rafforzata anche in reazione ai gravi scandali degli ultimi tempi. Un'ulteriore fonte di interesse per la CSR sta nella crescente difficoltà dell'ordinamento giuridico di individuare e sanzionare i comportamenti scorretti. Molti hanno quindi ritenuto che il ricorso a normative di autoregolamentazione potesse costituire una via d'uscita (Sen, 1987).

Le iniziative dirette a consolidare la CSR sono finalizzate a promuovere standard etici più elevati nel campo economico. L'etica degli affari è un campo dell'etica particolarmente problematico. Infatti al di là dei principi generali condivisi con gli altri campi dell'etica, essa ha alcune peculiarità che sollevano dilemmi irrisolti sia in teoria che in pratica. L'attività economica è basata su una miriade di transazioni di mercato. Ciascuna di queste transazioni si concretizza quando viene trovato un punto di equilibrio tra interessi in conflitto che tipicamente contrappongono i soggetti delle transazioni. Dal punto di vista giuridico si può interpretare ogni transazione tra agenti economici come l'esecuzione di un contratto, esplicito o im-

plicito, tra di essi. Si ha quindi la tentazione di considerare ogni transazione come lecita, dal punto di vista sia etico che giuridico, perché un contratto liberamente concordato tra i contraenti, in assenza di violenza o frode o altre violazioni dei principi generali dell'etica o del diritto, non sembra avere controindicazioni di sorta. Tuttavia esistono asimmetrie tra contraenti che pur senza essere di per sé illecite, distorcono il punto di equilibrio a favore di uno di essi. Un caso tipico è quello dell'*insider trading* che dipende da asimmetrie informative tra i contraenti quando uno di essi ha informazioni private che gli procurano un vantaggio significativo nei confronti degli altri agenti economici. Avere più informazioni non è certo censurabile in sé dal punto di vista etico o giuridico. Ciò che è scorretto è abusare di questo vantaggio per il proprio tornaconto personale e quindi a danno degli altri soggetti. Tuttavia si tratta di un reato difficilmente accertabile e sanzionabile. La vasta e frastagliata famiglia di reati chiamata eufemisticamente "conflitto di interessi" è ancora più difficile da definire e accertare. Come abbiamo visto il conflitto tra interessi economici contrapposti è molto diffuso nel mercato. Tuttavia il comportamento chiamato in tale modo è scorretto soltanto quando viene accertato un abuso effettivo di una situazione di vantaggio. La vasta fattispecie che va sotto il nome di pratiche monopolistiche e oligopoliste è un esempio rilevante di abuso dell'asimmetria di potere di mercato.

È opinione diffusa che negli ultimi anni, e comunque durante il boom di fine millennio, l'etica degli affari si sia notevolmente deteriorata. Esistono degli indizi che rendono plausibile l'ipotesi; si pensi in particolare al peso crescente di strategie decisionali miopi e speculative indotte da comportamenti imitativi e gregari nei mercati globalizzati, al diffondersi di forme di retribuzione e incentivazione legate a risultati di breve periodo, all'estensione progressiva dei conflitti di interesse tra società quotate, società di revisione, analisti, mass media e organi istituzionali. Questa opinione è comunque condivisa da alcuni dei massimi esperti di diritto dell'economia e di governo societario. Secondo alcuni autorevoli osservatori i conflitti di interesse, nel senso specifico prima precisato di abuso interessato di una asimmetria contrattuale, sarebbero endemici in un'economia di mercato ma sarebbero recentemente degenerati, diventando epidemici (Rossi, 2003). Ciò sembra confermato dall'ondata di scandali senza precedenti che ha travolto le borse a partire dal 2001, cioè non appena la bolla speculativa di Wall Street e delle altre borse mondiali ha cominciato a sgonfiarsi. Il boom aveva mascherato una serie di magagne i cui nodi erano destinati a venire al pettine con la crisi. Le autorità pubbliche nazionali hanno preso iniziative di varia natura, ma nel complesso si può dire che negli ultimi anni la legislazione primaria diretta a sanzionare i comportamenti scorretti nel mondo degli affari si è tendenzialmente indebolita. Infatti le autorità pubbliche negli ultimi anni hanno spesso favorito la delegificazione, o comunque la depenalizzazione, dei comportamenti in contrasto con l'etica economica a favore di strumenti di autoregolamentazione volontaria giudicati più conformi ai meccanismi di mercato.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti, un esempio particolarmente significativo è l'abrogazione nel 1999 del *Glass-Steagall Act* che era stato introdotto nel 1933 per

separare l'attività bancaria commerciale da quella di investimento la cui commissione aveva contribuito al crollo di *Bretton Woods* nel 1929; la sua parziale abrogazione ha favorito il dilagare dei conflitti di interesse che hanno determinato molti scandali recenti. Infine i provvedimenti legislativi che hanno cercato di prendere opportune contromisure sono risultati molto timidi. Ad es., per quanto riguarda i conflitti di interesse tra attività di revisione dei bilanci e consulenze alle stesse imprese, il legislatore statunitense si è limitato a richiedere alle società di revisione di dichiarare le consulenze svolte presso le aziende di cui hanno certificato i bilanci; analogamente la versione finale del *Commodity Futures Modernization Act* del 2000 ha rifiutato di introdurre opportuni controlli sui derivati Otc che pure erano stati sollecitati da diversi esperti. Anche il *Sarbanes-Oxley Act* del 2002 che si proponeva di rendere più difficile il ripetersi di scandali finanziari come quelli dilaganti negli ultimi anni, si limita a prendere provvedimenti molto blandi. L'esperienza recente dimostra che questo indebolimento della regolamentazione giuridica ha favorito il diffondersi del deterioramento degli standard etici nel mondo degli affari, mentre le iniziative di autoregolamentazione sono riuscite per ora soltanto a diminuirne la virulenza e a rallentarne la diffusione.

3. La filiera dell'autoregolamentazione CSR

Negli ultimi anni molte imprese hanno assunto un numero crescente di iniziative di autoregolamentazione CSR (ovvero finalizzate a consolidare la responsabilità sociale dell'impresa). Non sempre il nesso tra queste iniziative, le loro finalità, e le condizioni di efficacia risultano chiare. Per cercare di rispondere a questi quesiti definiamo una filiera tipo dell'autoregolamentazione CSR. Il punto di partenza è il codice etico dell'impresa che funge da carta costituzionale dell'autoregolamentazione aziendale. A tale codice si devono ispirare le regole che caratterizzano i sistemi di gestione ambientali (SGA) e sociali (bilancio sociale). I risultati ottenuti possono essere certificati per garantirne gli standard. Particolarmente diffuse sono le certificazioni ambientali (quali l'ISO 14000 e l'EMAS) e la certificazione "etica" (quali la SA 8000 o la Q-Res). Le iniziative CSR e i loro risultati vengono comunicati in appositi rapporti (rapporto ambientale, rapporto o bilancio sociale, ovvero rapporto di sostenibilità che raggruppa i due precedenti). Questi rapporti intendono accrescere la trasparenza dell'azienda e consistono in flussi di informazioni per gli stakeholder che integrano quello tradizionale contenuto nella relazione di bilancio. Ciò consente agli stakeholder di valutare e comparare meglio la performance delle aziende, tenendo conto anche dei loro standard CSR, retroagendo sull'impresa. Per quanto riguarda gli azionisti è importante che essi integrino gli standard CSR nella loro valutazioni e decisioni assembleari relative al management e agli amministratori per incentivare una crescente attenzione per questi aspetti fondamentali. Tuttavia anche gli altri stakeholder hanno strumenti per retroagire sul management e gli amministratori al fine di incentivare un rafforzamento degli standard CSR. I clienti, alla luce dei rapporti CSR e di ulteriori approfondimenti possono orientare le loro scelte a favore delle imprese che hanno standard CSR più elevati.

Questo comportamento “premia” le imprese più socialmente responsabili, incentivando i comportamenti più virtuosi. Analogamente i dipendenti effettivi o potenziali potranno includere gli standard CSR come criterio di scelta dell'impresa favorendo l'assunzione, e la fidelizzazione, della forza lavoro più qualificata. Le autorità politiche elette dai cittadini nei territori ove operano le imprese potranno favorire, ad es. nei bandi pubblici, le imprese con standard più elevati con appositi punteggi ovvero escludere quelle con standard al di sotto di una certa soglia, e così via. Inoltre rappresentanti di stakeholder diversi dagli azionisti potranno partecipare all'assemblea dei soci acquistando anche una sola azione, per fare presente particolari problemi ambientali e sociali. Infine, direttamente o tramite le loro rappresentanze (sindacati, associazioni di consumatori, associazioni ambientaliste, e così via) gli stakeholder possono iniziare vertenze con una certa impresa per spingerla a considerare problemi particolari di tipo ambientale e sociale. Nella misura in cui queste retroazioni sono efficaci si può innescare un circolo virtuoso tra progressiva presa di coscienza da parte di tutti gli stakeholder dell'importanza cruciale degli standard CSR e progressivo impegno delle imprese a elevarli.

L'eccellenza nel campo della responsabilità sociale può essere considerata anche come un efficace strumento di pubblicità gratuita. Esistono premi per le società che hanno redatto i migliori rapporti di sostenibilità la cui attribuzione viene comunicata dai mass media con un certo risalto. Si sta inoltre diffondendo il rating relativo alla responsabilità sociale dell'impresa che viene riportato periodicamente dalla stampa specializzata. Inoltre le imprese più sostenibili possono essere scelte per l'inclusione degli indici etici acquisendo così una notevole visibilità internazionale. Infine le stesse imprese possono essere scelte per essere incluse nei fondi etici nazionali e internazionali. In quest'ultimo caso, oltre alla pubblicità positiva gratuita come nei casi precedenti, si ha un incremento della domanda delle loro azioni che corrisponde pro quota alla domanda dei fondi etici in cui vengono incluse, con beneficio immediato per le loro quotazioni. Infine si evita la pubblicità negativa che deriverebbe da un cattivo rating etico o dalle critiche degli stakeholder.

I vantaggi economici che derivano dall'impegno per la CSR creano incentivi per il rafforzamento della loro sostenibilità ma allo stesso tempo, per lo stesso motivo, creano anche un problema serio di opportunismo. Anche le imprese meno convinte dell'importanza di consolidare la CSR delle loro decisioni gestionali e strategiche possono essere tentate di far di tutto per apparire tali. Molte si sono mimetizzate “seguendo la moda” della responsabilità sociale. Ciò ha indotto alcuni commentatori a esprimere scetticismo nei confronti di queste nuove tendenze. Questo atteggiamento scettico è condivisibile solo in parte. Infatti, esistono disincentivi per chi punta sull'apparenza piuttosto che sulla sostanza. I codici etici e i rapporti prendono impegni e fanno affermazioni la cui veridicità può essere verificata. Dalla possibilità di rapporti ambigui o infedeli sarebbe ingiustificato dedurre la loro inutilità. Sarebbe come dedurre dall'esistenza di bilanci economico-finanziari imprecisi o infedeli che questi ultimi siano inutili e quindi possano o debbano essere eliminati. In un certo senso il rapporto di sostenibilità non è nient'altro che un'esten-

sione della relazione di bilancio che ha come destinatari tutti gli stakeholder. Con il vantaggio che, mentre la capacità di interpretare i bilanci economico-finanziari richiede competenze molto raffinate, il controllo della credibilità dei rapporti di sostenibilità è relativamente più facile perché richiede meno conoscenze specialistiche. Possiamo dunque concludere che le regole fissate dai codici di autoregolamentazione e corporate governance non sono prive di sanzioni reali ed effettive, anche se non di natura giuridica, in quanto sono suscettibili di sanzioni economiche e sociali impartite dagli stakeholder. Ovviamente la loro efficacia è tanto maggiore quanto più gli stakeholder riescono a esercitare un controllo efficace e continuo sulla responsabilità sociale delle imprese. Per ottenere ciò è necessario un intervento di sensibilizzazione che può essere favorito dal sistema educativo e dalle iniziative di associazioni dedicate a queste tematiche.

Dobbiamo tuttavia segnalare un pericolo opposto che ha fatto capolino in molti paesi industrializzati. Le organizzazioni degli stakeholder talvolta intervengono con modalità sensazionalistiche per attirare l'attenzione di un'opinione pubblica poco consapevole dell'importanza di queste tematiche. Questo tipo di interventi rischia di essere controproducente, perché rischia di disincentivare l'attitudine alla trasparenza e al dialogo da parte delle imprese. È quindi necessaria una partecipazione attiva degli stakeholder che si ponga obiettivi costruttivi e non effimeri al fine di innescare un circolo virtuoso tra rapporti e certificazione di sostenibilità e altre iniziative prese dalle imprese sostenibili nel campo della CSR. Tuttavia il recente processo di globalizzazione ha messo a repentaglio anche la CSR e quindi la sostenibilità dell'impresa nel medio-lungo periodo. Infatti la crescente dispersione territoriale dell'attività produttiva ha reso sempre più difficile un controllo partecipativo degli stakeholder. Inoltre ha determinato un progressivo accorciamento dell'orizzonte temporale delle decisioni in mercati internazionali sempre più unificati da Internet e dalla deregolazione, in presenza di comportamenti imitativi sempre più pronunciati (herd behaviour). Ciò ha indotto molte imprese a puntare sull'eccellenza dei risultati nel breve periodo, anche a scapito della loro sostenibilità di lungo periodo.

4. Le critiche all'autoregolamentazione CSR

Non tutti sono convinti che l'autoregolamentazione finalizzata a rafforzare la CSR sia efficace. Vi è chi, anche tra gli esperti e gli addetti ai lavori, è convinto che la recente ondata di iniziative CSR, sia una moda priva di effetti significativi, se non addirittura controproducente, per gli obiettivi che si propone. In questo paragrafo ci limitiamo a discutere le critiche generali avanzate da due noti esperti di governo societario, critiche che riteniamo particolarmente rappresentative di opinioni diffuse.

L'intervento critico più articolato e argomentato è probabilmente quello recente, molto citato, di M.C. Jensen (2001), professore emerito di Amministrazione aziendale presso la Harvard Business School e titolare di una pluralità di incarichi operativi che assicurano una conoscenza di prima mano della materia del contendere. Secondo Jensen le iniziative e le norme di autoregolamentazione finalizzate

a rafforzare la CSR sono prive di solide fondazioni teoriche e finiscono per diventare controproducenti in quanto basate su una teoria erronea, la cosiddetta “teoria degli stakeholder”. Infatti le iniziative di CSR avrebbero senso, a suo parere, soltanto qualora, come ritiene la teoria succitata, si ritenesse che l'impresa debba adottare una funzione-obiettivo finalizzata esplicitamente a creare valore per tutti gli stakeholder e non solo per gli shareholder. La “teoria degli stakeholder” fornisce appunto argomenti a favore della sostituzione della funzione-obiettivo tradizionale dell'impresa diretta alla massimizzazione del suo valore totale (non solo il valore delle azioni ma anche il valore di mercato di tutti gli altri “financial claims” inclusi il debito, le azioni privilegiate e i warrant) con un criterio alternativo che tiene conto degli interessi di tutti gli stakeholder. Le obiezioni sono di due tipi che vengono poste dall'autore in ordine sequenziale.

Vi è innanzitutto un'obiezione preliminare di tipo “logico”. Secondo Jensen una funzione obiettivo efficiente deve avere un unico argomento per consentire un'effettiva valutazione della performance dell'impresa e dei suoi amministratori. In caso contrario i comportamenti aziendali non potrebbero essere valutati sulla base di un criterio univoco e oggettivo, il che lascerebbe eccessivo potere discrezionale agli amministratori dell'impresa che riuscirebbero in questo modo a sottrarsi a un effettivo controllo da parte degli stakeholder, inclusi gli stessi azionisti. Ciò potrebbe favorire i comportamenti opportunistici dei manager e degli amministratori a scapito degli interessi degli stakeholder e della società. Dato che, secondo Jensen, la “teoria degli stakeholder” suggerisce una funzione-obiettivo dell'impresa basata su una pluralità di criteri che corrispondono agli interessi differenziati e spesso contrastanti dei vari stakeholder, essa non sarebbe in grado di proporre una funzione-obiettivo efficiente. Pertanto, se da un lato le autorità pubbliche sono tenute a intervenire per eliminare le pratiche monopolistiche e internalizzare le esternalità, l'impresa dal canto suo deve soltanto preoccuparsi di massimizzare il suo valore totale per ottenere in modo molto più affidabile ed efficiente gli stessi risultati che si propone in modo fumoso e inefficiente la teoria degli stakeholder. Jensen riconosce, tuttavia, che la massimizzazione del valore dell'impresa, se circoscritta al breve periodo, potrebbe danneggiare alcuni stakeholder mettendo a repentaglio il valore dell'impresa nel più lungo periodo. Egli precisa quindi che la funzione obiettivo dell'impresa si deve proporre la massimizzazione del valore totale dell'impresa nel lungo periodo. Ed è qui che, secondo Jensen, la teoria degli stakeholder può dare un contributo rilevante, in particolare su come creare buoni rapporti con i clienti, dipendenti, finanziatori, fornitori, regolatori e comunità, perché egli riconosce che non è possibile massimizzare il valore di mercato di un'organizzazione nel lungo periodo se vengono ignorati o lesi gli interessi di uno o più stakeholder di rilievo (Jensen, 2001).

Le critiche di Jensen non risultano convincenti. Innanzitutto l'argomento preliminare di natura “logica” che sta alla base della sua critica alla teoria degli stakeholder è del tutto infondato. Il problema di riduzione di diversi argomenti di una funzione di misura (o di valutazione) a un unico metro di misura è un problema affrontato e risolto da tempo (si pensi ad esempio alla teoria dei numeri indice che

ci permette di misurare in modo unitario insiemi di grandezze eterogenee). Ciò richiede la specificazione di pesi differenziati per ciascuna grandezza e la definizione dei trade-off tra i diversi argomenti della funzione di misura ma la loro determinazione non è necessariamente arbitraria. Esistono tecniche sperimentate di determinazione dei pesi e dei trade-off basate proprio sul dialogo con gli stakeholder, che sono state approfondite e applicate nell'analisi multicriteri e nelle tecniche decisionali basate su di essa.

Quanto alla convinzione espressa da Jensen che il criterio di massimizzazione del valore totale dell'impresa massimizzi al contempo anche il benessere sociale, ciò sarebbe vero soltanto in un mercato ideale di concorrenza perfetta (con infiniti agenti price-taker) non solo privo di pratiche monopolistiche (e oligopolistiche, non menzionate esplicitamente da Jensen), di esternalità (e beni pubblici), ma anche conforme a tutte le ulteriori condizioni che assicurano la validità dei teoremi dell'economia del benessere su cui basa il suo ragionamento: la già citata completezza dei mercati (compresi quelli futuri), la perfetta preveggenza o almeno la razionalità delle aspettative, più in generale la razionalità illimitata degli agenti economici, l'assenza di costi di transazione, l'incertezza debole. È proprio il profondo divario tra mercato effettivo e mercato ideale di concorrenza perfetta che rende imprescindibile l'esigenza di tener conto esplicitamente degli interessi di tutti gli stakeholder per ridurre al massimo le distorsioni relative all'allocazione delle risorse, soprattutto quella intertemporale, e alla massimizzazione del benessere sociale. Che le cose stiano così è riconosciuto dallo stesso Jensen in riferimento al breve periodo. Le distorsioni allocative generate dalla massimizzazione circoscritta al breve periodo dipende necessariamente da carenze dei mercati reali e non vi è motivo per cui queste dovrebbero venir meno nel lungo periodo. I trade-off tra gli interessi dei vari stakeholder non sono quindi fissati implicitamente in modo ottimale dal criterio di massimizzazione del valore dell'impresa né nel breve né nel lungo periodo e non sembra quindi che esista un'alternativa a un accordo fra tutti gli stakeholder sull'orizzonte temporale di riferimento e sulle strategie di fondo relative per lo meno a questo orizzonte temporale da raggiungere tramite il dialogo e la ricerca del consenso.

Le osservazioni di Jensen contro la portata normativa della *stakeholder theory* risultano quindi infondate anche se richiamano giustamente l'attenzione sull'esigenza che il governo dell'impresa sia basato su una funzione obiettivo semplice, chiara e trasparente che privilegi il lungo periodo e che possa raccogliere un consenso di fondo da parte di tutti gli stakeholder. In particolare in tale funzione, così come nei criteri di valutazione della performance individuale o di reparto, devono essere chiariti i pesi e trade-off che caratterizzano gli interessi dei singoli stakeholder. Infine deve essere chiarito, con il consenso degli stakeholder, l'orizzonte temporale operativo delle decisioni strategiche che deve essere di lungo periodo al fine di orientare e vincolare la pur necessaria massimizzazione di breve e brevissimo periodo.

Una diversa posizione critica è stata assunta da un altro noto esperto di diritto societario e governo dell'impresa, Guido Rossi (2003). Egli è molto meno con-

vinto di Jensen delle capacità di autoregolazione dei mercati e segnala con forza il deterioramento degli standard etici delle imprese. Nonostante ciò, viene espressa la convinzione che le regole e gli interventi di autoregolazione mirati a rafforzare l'etica economica e la CSR sarebbero inutili se non controproducenti. A suo parere le regole mirate a rafforzare la CSR sarebbero inutili perché, a differenza delle regole giuridiche, non comporterebbero sanzioni e meccanismi di enforcement. Inoltre la moda illusoria dell'autoregolamentazione societaria finalizzata alla CSR sarebbe controproducente in quanto offrirebbe un alibi per indebolire la regolamentazione giuridica dell'attività delle imprese. Infatti negli ultimi anni, in sintonia con gli indirizzi di deregolamentazione sistematica dei mercati, anche la regolamentazione giuridica dei comportamenti di chi opera nelle imprese o nei mercati economici e finanziari è stata progressivamente indebolita. La giustificazione razionale di questo indirizzo di policy sta nell'evoluzione sempre più rapida dell'economia e della finanza che rende difficile alla legislazione di tenere il passo, nonché nella complessità crescente delle fattispecie economiche e finanziarie che rende sempre più difficile il controllo del rispetto delle regole e la sanzione dei comportamenti devianti. Tuttavia queste considerazioni non sarebbero sufficienti a giustificare un indebolimento della legislazione se non ci fosse l'illusione, o il pretesto, di un'alternativa migliore che sarebbe appunto fornita dall'autoregolamentazione CSR.

Anche questa posizione critica è solo in parte convincente. È sensato stigmatizzare gli abusi opportunistici delle tematiche etiche e di CSR. Viceversa la tesi che l'autoregolamentazione CSR sarebbe strutturalmente impotente perché priva di meccanismi sanzionatori risulta infondata. Come abbiamo visto è possibile accompagnare le regole e le iniziative di autoregolamentazione con un apparato di incentivi diretti al loro rispetto e di disincentivi a violarle. Il mercato può dare un contributo significativo in questa direzione nella misura in cui gli utilizzatori finali di beni e servizi, consumatori e risparmiatori, sono sensibili alla qualità ambientale, sociale e etica dei beni e dei servizi offerti dalle imprese nonché dei processi produttivi e distributivi che stanno a monte della loro commercializzazione. Infatti in questo caso i consumatori rivolgeranno la loro domanda verso l'offerta delle imprese più socialmente responsabili aumentandone il fatturato e la redditività a scapito del fatturato e della redditività delle imprese meno responsabili. Il sistema di incentivi e disincentivi che si viene così a creare può essere molto efficace purché non ci si illuda che il mercato autonomamente e spontaneamente sia in grado di innescare e sostenere questo circolo virtuoso tra imprese e stakeholder. È evidente infatti che il sistema di incentivi e disincentivi è tanto più efficace quanto più i consumatori sono sensibili alla qualità etica, sociale e ambientale dei beni e servizi acquistati. Ciò richiede un processo di sensibilizzazione ed educazione dei consumatori che il mercato non è in grado di promuovere autonomamente.

Il nesso tra regolazione giuridica ad autoregolamentazione societaria deve essere concepito non come un rapporto di sostituzione ma di complementarità. Infatti il processo di sensibilizzazione ed educazione degli stakeholder in parte promosso spontaneamente dal mercato e in parte favorito da opportune politiche a esse finalizzate, è una condizione di efficacia importante della stessa regolamen-

tazione giuridica. È noto da tempo che l'enforcement della regolazione giuridica è tanto più efficace quanto più le sue regole sono in sintonia con il comune sentire della società civile e questo presupposto può essere rafforzato dal circolo virtuoso dell'autoregolamentazione assistita da interventi pubblici di sensibilizzazione ed educazione dei cittadini.

■ Riferimenti bibliografici

- COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ QUOTATE (1999), *Rapporto e Codice di Autodisciplina*, Borsa Italiana Spa.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Inc., Boston.
- JENSEN M.C. (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", in *Journal of Applied Corporate Finance*.
- KEYNES J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, Macmillan, London (trad. it., *Occupazione, interesse e moneta. Teoria generale*, UTET, Torino, 1968).
- NARDOZZI G. (2002) (a cura di), *I rapporti tra finanza e distribuzione del reddito: un'interpretazione dell'economia di fine secolo*, LUISS Edizioni, Roma.
- PHILLIPS R., FREEMAN R.E. e WICKS A.C. (2003), "What Stakeholder Theory is Not", in *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, 4.
- ROSSI G. (2003), *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano.
- SCHMIDHEINY S. e ZORRAQUIN F. (per conto del World Business Council for Sustainable Development) (1996), *Financing change. The Financial Community, Eco-efficiency, and Sustainable Development*, The MIT Press, Cambridge (Mass.).
- SEN A.K. (1987), *On Ethics and Economics*, Oxford (trad. it., 1988, *Etica ed economia*, Laterza, Roma-Bari).
- VERCELLI A. (2003), "Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa", in *Politeia*, XIX, 72.

■ Ulteriori approfondimenti nel volume

- SVILUPPO SOSTENIBILE, Cap. 1;
- TEORIA DELL'IMPRESA, Cap. 4;
- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;
- RESPONSABILITÀ GIURIDICA, Cap. 14;
- ETICA DEGLI AFFARI, Cap. 17;
- AUTOREGOLAZIONE E REPUTAZIONE, Cap. 22;
- SISTEMI PUBBLICI DI REGOLAZIONE, Cap. 29;
- SISTEMI DI GESTIONE, Cap. 44;
- CODICE ETICO, Cap. 46;

VERIFICA DI TERZA PARTE, Cap. 56;

INTERMEDIARI FINANZIARI, Cap. 57;

INVESTIMENTI SOCIALMENTE RESPONSABILI, Cap. 58.

24. La complessità delle motivazioni umane in economia

Luigino Bruni e Marco Faillo*

1. Premessa

L'osservazione di alcuni fenomeni sempre più diffusi nelle società occidentali e importanti sia per l'economista che per lo studioso di Corporate Social Responsibility può rappresentare lo spunto per una riflessione sull'adeguatezza degli strumenti conoscitivi e sui fondamenti metodologici ed epistemologici delle discipline economiche.

Ciò a cui si assiste, infatti, è una crescente diffusione di quelle che potrebbero essere definite forme di attivismo dei cittadini, come il consumo etico e consapevole, il ricorso al boicottaggio da parte di gruppi organizzati di consumatori (*cf. Cap. 28*), la finanza etica (*cf. Cap. 58*), le iniziative di microcredito (*cf. Capp. 59 e cap. 61*) e altri fenomeni affini come la prestazione di lavoro volontario, la richiesta di ambienti organizzativi e lavorativi che permettano la tutela delle esigenze relazionali dei membri delle organizzazioni, l'Economia di Comunione, e così via.

Al di là di considerazioni sulla complessità dei singoli fenomeni citati, ciò che li rende interessanti è la difficoltà di pervenire a una loro interpretazione attraverso le categorie e gli strumenti dell'economia neoclassica, basata sull'adozione di un modello di agente mosso unicamente da una razionalità individualistica e strumentale.

In particolare, sembra che la possibilità di spiegare fenomeni di questo tipo sia condizionata al superamento della dicotomia tra "razionalità strumentale" e "razionalità non strumentale" o, con la terminologia introdotta da Weber, tra "razionalità rispetto allo scopo" e "razionalità rispetto al valore", che storicamente ha avuto come conseguenza la definizione del primo motivo dell'agire come unico oggetto di indagine delle discipline economiche.

Negli ultimi anni alcuni segnali fanno pensare che tra gli economisti sia sempre più diffusa la coscienza della necessità di compiere concretamente questo passo partendo dall'adozione di modelli teorici di comportamento basati su una maggiore complessità motivazionale degli agenti economici.

A giudizio di chi scrive, importanti progressi in questa direzione sono stati

* Pur essendo questo capitolo frutto di un comune lavoro e di un dialogo approfondito, i parr. 1 e 2 sono stati impostati da Marco Faillo e i parr. 3 e 4 da Luigino Bruni.

fatti soprattutto nell'ambito di quattro correnti di ricerca che hanno avuto un rapido sviluppo nel corso degli ultimi dieci anni e di cui si tenterà di delineare i caratteri essenziali: le teorie delle "preferenze sociali e reciprocità", quelle delle motivazioni intrinseche (o Motivation Crowding Theories), le teorie dei beni relazionali e quella della felicità.

2. Teorie delle preferenze sociali e della reciprocità

Quando, all'inizio degli anni '80 alcuni economisti iniziarono ad applicare sistematicamente il metodo sperimentale al fine testare le previsioni della teoria dei giochi sulle decisioni in contesti strategici, risultò subito evidente che l'ipotesi della massimizzazione del proprio interesse individuale come unica motivazione dell'agire era in contraddizione con il comportamento dei soggetti coinvolti negli esperimenti – cosa, peraltro, ben nota da secoli a sociologi, psicologi o a chi osserva le scelte delle persone reali.

Le ricerche si basavano (e si basano tuttora) sul coinvolgimento dei soggetti in giochi molto semplici e con esiti facilmente prevedibili dal punto di vista teorico. A titolo d'esempio si può citare il caso del cosiddetto *Ultimatum Game*, in cui a un giocatore, al quale viene assegnato il ruolo di *proposer*, viene consegnata una somma di denaro e gli viene chiesto di scegliere quanta parte di questa somma tenere per sé e quanta offrirne a un secondo soggetto, il *responder*. Quest'ultimo può scegliere se accettare o meno l'offerta del proposer, se la accetta, la somma viene divisa secondo le modalità stabilite dal proposer, se rifiuta, entrambi i giocatori guadagnano zero. Se, come postula la teoria dei giochi standard, i due giocatori fossero mossi esclusivamente dall'interesse per la massimizzazione del proprio guadagno personale, il proposer dovrebbe offrire una somma di poco superiore a zero e il responder dovrebbe accettare in quanto tale somma sarebbe superiore a quello che otterrebbe in caso di rifiuto, vale a dire, zero. Ciò che tipicamente accade in questo gioco, e che ha trovato conferma in centinaia di repliche, è che, contrariamente alle previsioni, il proposer offre in media circa il 30% della somma e il responder rifiuta con probabilità del 50% offerte inferiori a un quarto della somma. Quindi il responder è disposto a sacrificare parte del suo potenziale guadagno per punire un'offerta ritenuta ingiusta e il proposer, cosciente di ciò, offre una quota significativa della somma.

Evidenze come questa diedero il via a un dibattito molto acceso e caratterizzato dal susseguirsi di tentativi di interpretazione dei risultati e dalla progettazione di nuovi esperimenti per la verifica di ipotesi alternative a quella dell'autointeresse, come ad esempio l'esistenza di motivazioni puramente altruistiche, di preferenze per l'equità, o della disponibilità a cooperare in contesti in cui si avrebbe l'incentivo a defezionare (come negli esperimenti sulla fornitura volontaria di beni pubblici)¹.

¹ Per un resoconto sui primi anni del dibattito cfr. Kagel e Roth (1995); per una descrizione sintetica dell'evidenza sperimentale sui più importanti giochi si veda Fehr e Schmidt (2000).

Bisognerà però aspettare la metà degli anni '90 per assistere all'introduzione di teorie formali capaci di rendere conto di gran parte dell'evidenza sperimentale fino ad allora accumulata e basate su ipotesi più complesse circa il comportamento degli agenti economici.

È del 1993 infatti il contributo di Matthew Rabin alla modellizzazione della reciprocità, il principio in base al quale le persone sacrificano il proprio benessere materiale per punire chi pensano possa danneggiarle e premiare chi pensano possa arrecare loro vantaggi, con pene e premi proporzionali al danno e al vantaggio (Rabin, 1993). L'idea di base del modello di Rabin è che le decisioni degli agenti vengano valutate sulla base delle credenze circa le reciproche intenzioni e, attraverso strumenti piuttosto sofisticati, questa idea viene tradotta in un modello formale caratterizzato dalla possibilità di includere sia le credenze dei giocatori circa le reciproche strategie, sia la valutazione di tali strategie attraverso il ricorso a una cosiddetta funzione di *kindness*, che permette di misurare quanto un giocatore è "gentile" con gli altri². Il modello risulta molto complesso dal punto di vista formale e limitato dall'esistenza di molteplici equilibri, ma riesce a rendere conto del comportamento di chi punisce un'azione ritenuta frutto dell'intenzione di arrecare danno, così come di chi premia un'azione ritenuta intenzionalmente vantaggiosa per sé.

In anni più recenti altri ricercatori, pur avendo come obiettivo la spiegazione della stessa classe di fenomeni, hanno proposto teorie basate su un approccio più in linea con quello tipico della teoria della scelta razionale, introducendo i cosiddetti modelli di "preferenze sociali", basati su funzioni di utilità che hanno come argomenti sia i guadagni materiali del decisore che quelli degli altri giocatori. I diversi modelli si caratterizzano per la particolare forma che la funzione di utilità assume e quindi per il criterio che il decisore utilizza per valutare le conseguenze delle sue azioni per sé e per gli altri.

Alcuni di questi approcci si basano sull'idea che l'agente sia interessato anche al guadagno degli altri, sia in termini di tutela dei più svantaggiati che di massimizzazione del *surplus* sociale (modelli di preferenze *quasi-maximin*); altri ipotizzano che il singolo agente si interessi ai guadagni altrui solo se questi sono inferiori al proprio (modelli di "guadagno relativo"); altri ancora ipotizzano un'avversità dell'agente nei confronti dell'inequità distributiva (modelli di "avversione all'inequità")³.

Quest'ultima classe di modelli, a cui appartiene la teoria introdotta da Fehr e Schmidt (1999), è tra quelle che riescono a rendere conto, in maniera molto efficace, di gran parte delle evidenze sperimentali. L'idea di base è che gli agenti si comportano in maniera altruistica se il loro guadagno è pari o al di sopra di una soglia minima, corrispondente all'equa distribuzione dei guadagni, mentre assumono un atteggiamento aggressivo se si trovano al di sotto di tale soglia. L'utilità del singolo agente è dunque pari al suo guadagno meno la differenza tra questo e il guadagno

² Rabin traduce queste idee in un modello formale facendo ricorso alla *teoria dei giochi psicologici*, introdotta da Geanakoplos, Pearce e Stacchetti (1989), che permette di incorporare le credenze nelle funzioni di utilità degli agenti.

³ Per una rassegna esaustiva dei modelli citati cfr. Fehr e Schmidt (2000).

degli altri agenti, pesata in maniera diversa a seconda che tale differenza sia a esso favorevole o sfavorevole, con peso maggiore nel caso di differenza sfavorevole. Si assume inoltre che gli agenti differiscano per il peso relativo che attribuiscono a differenze favorevoli e sfavorevoli. Il modello permette di spiegare il comportamento di proposer e responder nell'ultimatum game, la cooperazione in contesti tipo produzione di beni pubblici o dilemma del prigioniero, la volontà di punire chi compie scelte inique e altri fenomeni affini.

Gli ultimi progressi lungo questa direzione sembrano avere come principale obiettivo l'integrazione di reciprocità e di preferenze sociali. Non meno importante è però il tentativo di applicare queste teorie a problemi economicamente rilevanti come il disegno di incentivi (*cfr. Cap. 5*), o l'allocazione dei diritti di proprietà (*cfr. Cap. 4*), e auspicabile sarebbe una loro applicazione alla spiegazione dei fenomeni citati all'inizio, spesso presi ad esempio ma non ancora sufficientemente studiati.

3. Motivazioni intrinseche e Motivation Crowding Theory

Il comportamento cooperativo e altruistico sono talvolta al centro dell'attenzione anche di un altro approccio il cui obiettivo, però, è quello più generale dello studio delle cosiddette motivazioni intrinseche all'azione.

Pur non negando la possibilità che le persone compiano delle azioni solo per il gusto di farlo, e quindi perché intrinsecamente motivate, gli economisti generalmente tendono a considerare questi fenomeni come trascurabili se paragonati al ruolo incentivante di denaro e regolazione formale del comportamento.

Diverso l'atteggiamento di ricercatori appartenenti a un'ormai consolidata tradizione di studi nell'ambito della psicologia sociale (Deci e Ryan, 1985) i quali, oltre a sottolineare l'importanza delle motivazioni intrinseche per la spiegazione del comportamento umano, hanno approfondito lo studio delle ripercussioni che interventi esterni, come la regolazione o l'incentivazione tramite denaro, possono avere sulla performance di individui intrinsecamente motivati. In particolare, il ricorso a un gran numero di studi sperimentali ha permesso di raccogliere osservazioni a sostegno del fatto che l'effetto degli interventi esterni può talvolta essere negativo.

Questo genere di fenomeno è attribuito a un principio che gli psicologi chiamano Hidden Cost of Reward e che rimanda a processi come la percezione di un ridotto controllo delle proprie azioni, la perdita di autostima e la limitazione della possibilità di esprimere le proprie motivazioni intrinseche. L'intervento esterno, in sintesi, indurrebbe nell'agente la sensazione di perdere il controllo delle proprie azioni, riducendo l'incentivo a intraprendere attività prima considerate fonte di soddisfazione⁴.

Prendendo spunto da questi lavori alcuni economisti come Frey e colleghi hanno tentato di generalizzare le ipotesi degli psicologi e di valutarne il reale im-

⁴ *Cfr. Cap. 27.*

patto sulla teoria della scelta degli agenti economici, giungendo all'elaborazione di una Motivation Crowding Theory (Frey, 1997) che permette di specificare, anche grazie a un'intensa attività di ricerca sperimentale⁵, sotto quali condizioni l'effetto degli incentivi esterni sulle motivazioni intrinseche è positivo (Crowding-In effect), sotto quali è negativo (Crowding-Out effect) e sotto quali è neutro (Crowding-Neutral effect).

Così, considerando per esempio la relazione tra un principale e un agente (vedi la teoria economica della corporate governance), la probabilità che il ricorso a incentivi monetari o alla regolazione formale abbia un effetto negativo sulla performance dell'agente è più alta quando esistono relazioni personali tra agente e principale, quando l'attività richiesta all'agente è interessante, quando l'agente ha la possibilità di prendere parte alle decisioni che lo riguardano, quando l'intervento esterno è indifferenziato e non legato alle competenze specifiche dell'agente, quando si ricorre a regolamentazioni severe o a punizioni piuttosto che riconoscimenti, ecc.

L'identificazione di queste condizioni, oltre a contribuire alla costruzione di modelli di agente basati su una maggiore complessità motivazionale, ha importanti implicazioni per una serie di problemi di politica sociale. Citando uno dei tanti esempi forniti da Frey (1997, cap. 6-10), interventi esterni in ambito di politica ambientale, come la tassazione o il rilascio di licenze, potrebbero non essere efficaci o avere effetti negativi qualora i soggetti cui la politica è indirizzata abbiano un'elevata sensibilità ambientale e quindi considerino l'applicazione di particolari standard come un valore in sé. Lo stesso effetto potrebbe averlo una politica che non discrimini, per esempio, tra imprese che volontariamente limitano le emissioni di agenti inquinanti a livelli più bassi rispetto a quelli imposti dagli standard, e imprese non intrinsecamente motivate, inducendo una riduzione della motivazione delle prime, le quali potrebbero decidere di alzare il livello delle emissioni fino ad adeguarsi allo standard⁶.

Le stesse considerazioni possono essere fatte con riferimento ad altri ambiti, come, per esempio, la determinazione di standard per la tutela dei lavoratori, le politiche fiscali, il disegno di incentivi per i membri delle organizzazioni o l'incentivazione del volontariato (*cf. Capp. 22 e 31*).

Un altro esperimento interessante è quello riportato da Rustichini e Gneezy (2000), sul quale vale la pena soffermarsi un poco. Nel 1998, in Israele, fu realizzato un esperimento in dieci asili-nido per testare gli effetti di una introduzione di un incentivo monetario (una multa) nel comportamento. Lo scopo dell'esperimento era quindi di far luce su una questione legata al passaggio da un sistema di relazioni basato sulle motivazioni intrinseche a uno basato esclusivamente sul contratto. Prima dell'esperimento negli asili nido non era prevista alcuna multa monetaria sui ritardi. La multa fu introdotta aumentando il "costo del ritardo", e dopo quattro settimane i ritardi aumentarono di circa il 40%. L'introduzione del mecca-

⁵ Per una rassegna dell'evidenza sperimentale e una presentazione sintetica della *Motivation Crowding Theory* si veda Frey e Jegen (2000).

⁶ *Cfr. Capp. 29 e 44*.

nismo monetario nei genitori caratterizzati da motivazioni intrinseche ha “spiazzato” la gratuità che in quel tipo di mercato era, più degli incentivi di mercato, capace di attivare la puntualità di un significativo numero di genitori. Quei genitori hanno considerato la multa come un prezzo, come la nascita del “mercato dei ritardi”: “A fine is a price”, recita infatti il titolo del paper.

Una seconda spiegazione suggerisce che prima della multa, la remunerazione non monetaria della puntualità era data anche in termini di *approvazione*, o *stimola* da parte delle maestre; una volta introdotta la multa, l'arrivare puntuali per motivazioni intrinseche non poteva più essere distinto dalla puntualità strumentale. Così l'incentivo monetario spiazzava, anche qui, quello non monetario.

C'è di più: quando, visti i risultati la multa alla sesta settimana fu tolta, il ritardo medio non diminuì, attestandosi sugli stessi valori delle settimane precedenti. L'interpretazione di questo secondo dato è semplice: una volta che la gratuità viene rimpiazzata dal contratto non si torna più indietro. “Una volta merce, resta merce per sempre”, commentano gli economisti autori dello studio.

Ci sembra dunque evidente il contributo di questo tipo di ricerca per lo studio della relazione tra regolazione esterna e autoregolazione, essenziale per la riflessione sull'efficacia della Csr⁷.

4. I beni relazionali: i rapporti umani come beni

Gli esperimenti sopra riportati ci introducono dentro il tema dei “beni relazionali”, un'altra categoria chiave del discorso che stiamo facendo⁸.

Cosa sono i “beni relazionali”? I primi a parlarne in economia sono stati, indipendentemente, Benedetto Gui (1987) e Carole Uhlaner (1989), che li ha definiti come beni “che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre non arbitrarie” (ivi, 1989). Per la Uhlaner i beni relazionali sono beni che non possono essere né prodotti né consumati, quindi acquisiti da un solo individuo, perché dipendono dalle modalità delle interazioni con gli altri e possono essere goduti solo se condivisi. Sono rappresentabili come una particolare forma di beni pubblici locali, la cui condizione essenziale è però che essi richiedono *reciprocità* e non possono essere perseguiti indipendentemente dalla situazione soggettiva e dalle preferenze delle persone coinvolte: “i beni che si presentano negli scambi dove ognuno può offrire in maniera anonima non sono relazionali” (ivi).

Data la breve storia del concetto, i beni relazionali non hanno ancora una definizione condivisa dagli economisti che se stanno occupando. Qui seguiremo la linea di Benedetto Gui (2002), il quale propone di analizzare ogni forma di interazione come un particolare processo produttivo, che chiama “incontro” (*encounter*). Egli suggerisce che in una transazione, che Gui preferisce chiamare, appunto,

⁷ Cfr. Cap. 22.

⁸ Cf. Bruni (2004, cap. 8), sul quale si basa questo paragrafo.

incontro “tra un venditore e un potenziale acquirente, tra un medico e un paziente, tra due colleghi di lavoro, anche tra due clienti di uno stesso negozio” (Gui, 2002), oltre ai tradizionali input (tempo, risorse, capitale umano...) e output (l’effettuazione di una transazione, lo svolgimento di un compito produttivo, la fornitura di un servizio, o altri) considerati, ampiamente, dalla teoria economica, vengano “prodotti” anche altri particolari tipi di output intangibili, di natura relazionale. Questi sono i cambiamenti nel capitale umano dei soggetti interagenti e, appunto, i *beni relazionali*, che Gui definisce beni *di natura relazionale*, perché co-prodotti per essere co-consumati dagli agenti

I beni relazionali sono *beni pubblici locali* perché, in base alla classica definizione, non c’è rivalità nel consumo. In seguito a un “incontro” avvengono cambiamenti nel capitale umano, negli asset relazionali, soprattutto in quelli “specifici alla relazione” (*relation specific*), quelli, cioè, legati all’interazione ripetuta con lo stesso soggetto: dopo ogni incontro con un socio o con un cliente, o, in generale, con un partner, aumento la mia conoscenza specifica che renderà più produttivo il prossimo incontro con quella *specific* persona. Gli asset relazionali dipendono poi, oltre che dall’informazione specifica a una relazione, e dallo “stato dei sentimenti” (*state of feelings*).

La differenza dunque tra i *beni relazionali* in senso stretto e i beni nei quali la qualità della relazione che si instaura tra i contraenti è una caratteristica importante, come in un servizio alla persona, risiede nel fatto che nei beni relazionali è la *relazione in sé* a costituire il bene economico: sono “beni di relazione” (come si esprime Martha Nussbaum, introducendo nel 1986 l’espressione “beni relazionali”).

È ovvio che nel bene “taglio di capelli” (per fare un esempio) la relazione che si instaura tra cliente e parrucchiere è un elemento importante per l’utilità che si ricava dal consumo di quel bene: un parrucchiere, con il quale è stato costruito un *feeling*, aumenta il valore del bene (servizio), e uno antipatico lo diminuisce. Ma il bene (taglio di capelli) ha un’esistenza indipendente dalla qualità della relazione, e forse dalla relazione stessa, tanto che se un domani inventassero dei parrucchieri-robot qualcuno potrebbe anche preferirli al parrucchiere-persona⁹.

Nell’amicizia, nei rapporti familiari, nell’amore, che potremmo anche chiamare asset relazionali, è proprio *la relazione* a costituire il bene: essi nascono e muoiono con la relazione stessa. È difficile amare, essere amico o parente di un computer, e è impossibile essere amico di qualcuno in modo unilaterale: la dimensione della reciprocità è fondativa. Inoltre, l’*identità* dell’altra persona è essenziale: posso cambiare parrucchiere (se la fila è troppo lunga) e il bene “taglio di capelli” posso consumarlo da un’altra parte, ma se cambio partner quello specifico bene relazionale si distrugge (un amico non vale un altro). Infine, mentre in un taglio di capelli non è essenziale se il “sorriso” o la simpatia del barbiere sono espressioni di sincero interesse o invece solo strumentali a conservare il cliente, nei beni relazionali il “perché”, la motivazione che muove l’altro, è un elemento

⁹ Gui (2002) suggerisce che la differenza monetaria tra i due servizi potrebbe essere considerata una stima del valore economico del bene relazionale.

essenziale. Come già ricordava Aristotele, l'amicizia che contribuisce all'eudaimonia non può essere mai strumentale. Inoltre, la felicità dipende sostanzialmente dagli amici poiché, come ricorda molte volte Aristotele, "l'uomo felice ha bisogno di amici" (*Etica Nicomachea*, IX, 9, 1169b): non dovrebbe quindi stupire individuare lo stretto rapporto tra beni relazionali e felicità, a cui è dedicato il prossimo paragrafo.

5. Economia e felicità

Negli ultimi trent'anni si riparla molto di felicità in economia. Questa nuova stagione¹⁰ è iniziata quando, dapprima negli Usa e poi in Europa, si iniziò a misurare la felicità delle persone (tramite questionari), e a confrontarla con i tipici indicatori economici, reddito e ricchezza in particolare. Ciò che emerse dagli primi studi è oggi noto come il "paradosso della felicità in economia", vale a dire la scoperta della inesistente o molto piccola correlazione tra reddito e benessere delle persone, o tra benessere economico e benessere generale o felicità (nel senso classico di "fioritura umana", l'aristotelica *eudaimonia*).

Ma cosa dicono più esattamente i dati?

Nel 1971, gli psicologi Brickman e Campbell, estendendo allo studio della felicità individuale e collettiva la teoria dell'adattamento, raggiungevano la conclusione che i miglioramenti delle circostanze oggettive della vita (reddito e ricchezza inclusi) *non producono effetti reali sul benessere delle persone*.

Nel 1974 l'economista e demografo americano Richard Easterlin, riprendendo studi empirici sulla felicità delle persone, apriva il dibattito attorno al "paradosso della felicità in economia". I dati raccolti lungo diversi anni, basati su auto-valutazioni soggettive della propria felicità, arrivarono sostanzialmente a questi risultati:

1. all'interno di un singolo paese, in un dato momento nel tempo la correlazione tra reddito e felicità esiste ed è robusta;
2. il confronto tra paesi, invece, non mostrava correlazione significativa tra reddito e felicità, e i Paesi più poveri non risultavano essere meno felici di quelli più ricchi: Cuba e Egitto risultavano più felici della Germania (Ovest) e Giappone, e dai questionari del *World Values Survey*, la Thailandia e le Filippine risultano più felici del Giappone e la Francia;
3. nel corso del ciclo di vita la felicità delle persone sembra dipendere molto poco dalle variazioni di reddito.

Le prime spiegazioni sono state fornite dallo stesso Easterlin, e due anni dopo da Tibor Scitovsky (1976), l'economista che va considerato il co-fondatore degli studi sulla felicità in economia.

Ma come spiegare teoricamente il paradosso? Oggi sono in molti a sostenere che nell'ambito dei beni operino degli effetti di *treadmill*: l'aumento del reddito

¹⁰ La prima stagione della felicità in economia risale agli albori della scienza economica, alla Napoli di Genovesi o alla Milano di Verri, che definirono la nascente economia come la "scienza della pubblica felicità" (Bruni, 2004).

porta con sé l'aumento di qualcos'altro (adattamento e aspirazioni), esattamente come in un tappeto rullante (*treadmill* appunto), dove corriamo ma stiamo sempre al medesimo punto, perché con noi corre anche il tappeto sotto i nostri piedi.

La cosa interessante che gli studiosi mostrano è che nel dominio dei beni materiali gli "effetti treadmill" sono totali: gli aumenti di comfort vengono assorbiti, dopo un tempo più o meno breve, al 100%. Questi effetti determinano quindi una "distruzione di ricchezza", o, meglio, un uso non efficiente della stessa. Perché? Perché ci sono altri ambiti, non economici, nei quali l'adattamento e le aspirazioni non agiscono al 100%, come l'ambito familiare, affettivo e civile, gli ambiti dei "beni relazionali". Per fare un esempio, è ampiamente noto che in media le persone che vivono rapporti affettivi profondi e stabili sono relativamente più felici. Nella vita familiare, ad esempio, anche se esiste un effetto adattamento o di aspirazione, il *treadmill* non è totale, e, una volta sposati, ci si stabilizza su di un livello maggiore rispetto al livello pre-matrimoniale, a quello medio di persone non sposate, o separate (Easterlin, 2004). Inoltre è stato pure empiricamente dimostrato che le persone altruiste sono mediamente più felici di quelle egocentriche (ciò spiega anche la maggiore felicità degli sposati), e che chi fa regolarmente volontariato è in genere una persona che si considera felice, e – cosa interessante – che viene considerato felice dagli altri (Frey e Stutzer, 2002).

La prospettiva di Scitowsky insiste invece di più sul fatto che il comfort procurato dalle merci crea effetti di dipendenza, proprio come avviene col fumo, con le droghe o con l'alcool, mano a mano che aumenta il consumo ne richiediamo una quantità maggiore per non entrare in "crisi di astinenza".

Un'altra spiegazione del paradosso, molto diffusa tra gli economisti, mette l'accento sugli effetti *posizionali*: il benessere che traiamo dal consumo dipende soprattutto dal valore relativo del consumo stesso, cioè da quanto esso differisce da quello degli altri con i quali ci confrontiamo. Se il mio reddito aumenta ma quello del mio collega d'ufficio aumenta di più, potrei ritrovarmi con più reddito e più frustrazione. L'essere umano valuta le cose che ha confrontandole con gli altri. Il problema interessante, anche qui, è che questi meccanismi "posizionali" non sono consapevoli, e quindi ci portano a scegliere male e in modo non efficiente: "Gli individui non sono in grado di percepire che, a causa dell'adattamento edonico e del confronto sociale, le aspirazioni nel dominio monetario si modificano in base alle circostanze effettive. Di conseguenza, una quantità di tempo spropositata è destinata al perseguimento di obiettivi monetari a spese della vita familiare e della salute, e il benessere soggettivo si riduce rispetto al livello atteso. Evidentemente, un'allocazione del tempo a vantaggio della vita familiare e dello stato di salute aumenterebbe il benessere soggettivo" (Easterlin, 2004).

A questi effetti diretti occorre poi aggiungere quelli indiretti, che sono forse ancora più importanti: non solo, per l'operare della varie forme di treadmill, distruggiamo direttamente parte della ricchezza, ma l'impegno che mettiamo pensando (in realtà ingannandoci) di migliorare il nostro benessere, viene ovviamente sottratto ad altri ambiti dai quali dipende invece molto della nostra felicità, i beni relazionali, luoghi di reciprocità genuina e non strumentale. Quindi intensifichia-

mo i ritmi di lavoro magari per acquistare la nuova macchina, e queste energie non solo si riveleranno spese inutilmente, ma “inquinano” o, ancora, “spiazzano” i beni relazionali che pesano molto nella nostra felicità.

Lasciamo al lettore l'estensione, naturale e immediata, di questi “paradossi” all'interno delle dinamiche delle imprese (che fanno molto leva sui beni “posizionali”), e delle organizzazioni.

6. Conclusioni

In conclusione può essere utile tornare all'alba della modernità quando fu elaborata la “legge di Gresham”, che è forse la prima legge economica della storia. Essa recitava “la moneta cattiva scaccia la buona”. Questa legge operava quando, in una città, qualcuno iniziava a “tosare” le monete, a sottrarre cioè oro dalle monete, che quindi, pur conservando lo stesso valore legale, perdevano valore reale: diventavano moneta “cattiva”. E così la gente tendeva a utilizzare nel mercato la moneta cattiva, e a tenere a casa la moneta buona, con il risultato che, salvo interventi politici, alla fine nel mercato restava solo la moneta cattiva.

Le considerazioni fin qui fatte ci dicono che, in realtà, quel meccanismo è di portata molto generale, e si applica non solo alla moneta ma a un'ampia gamma di comportamenti. In queste pagine noi abbiamo mostrato soprattutto questi effetti riguardo le motivazioni umane. Ogni cittadino, o agente economico, può essere considerato come un detentore di un portafoglio contenente una dotazione di moneta cattiva e una dotazione di moneta buona, che nelle scelte economiche e civili possiamo chiamare motivazioni strumentali e non strumentali o, con un linguaggio oggi poco di moda, vizi e virtù civili. In certi momenti, e in certe circostanze, utilizziamo la moneta buona, altre volte la moneta cattiva, in base a un confronto tra i costi e i benefici: i costi sono facilmente immaginabili, i benefici sono legati a motivazioni intrinseche, che sono fonte in sé di soddisfazione, quali l'onestà e la correttezza (Bruni e Pelligra, 2003). Ovviamente il “tasso di cambio” tra queste due monete non è fisso, ma si può trasformare in certi casi in modo molto significativo, e uno dei fattori più importanti nel cambiamento ha a che fare con le nostre previsioni e aspettative circa il comportamento degli altri..

Terminiamo con un'ultima considerazione relativa alla CRS. L'identità della responsabilità sociale dell'impresa va trovata, e forse costruita, anche sul terreno della gratuità. Non è infatti un caso che le motivazioni intrinseche, un buon sinonimo di gratuità, costituisce infatti il principale filo rosso di questa nostra nota. La responsabilità sociale dell'impresa può presentarsi come una riforma (o forse rivoluzione?) dell'economia di mercato se saprà prendere sul serio il principio di gratuità. Le motivazioni intrinseche, la reciprocità non strumentale, gli spiazzamenti, i beni relazionali e la felicità, sono faccende di gratuità, che sono tali proprio perché in esse poco, o nulla, è contrattabile.

■ Riferimenti bibliografici

- BRICKMAN P. e CAMPBELL D.T. (1971), "Hedonic Relativism and Planning the Good Society", in APLEY M.H. (ed.), *Adaptation-Level Theory: A Symposium*, Academic Press, New York.
- BRUNI L. (2004), *L'economia la felicità e gli altri*, Città Nuova, Roma.
- BRUNI L. e PELLIGRA V. (2003), "Il costo della sfiducia", in *Il Regno*, 16.
- BRUNI L. e PORTA P.L. (a cura di) (2004), *Felicità ed economia*, Guerini & Associati, Milano.
- BRUNI L. e ZAMAGNI S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- DECI E.L. e RYAN R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York.
- EASTERLIN R. (1974), "Does Economic Growth Improve Human Lot? Some Empirical Evidence", in *Nation and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramowitz*, a cura di DAVIS P.A. e REDER M.W., Academic Press, New York - London.
- EASTERLIN R. (2004), "Per una migliore teoria del benessere soggettivo", in BRUNI L. e PORTA P.L. (2004).
- FEHR E e SCHMIDT K.M. (1999). "A Theory of Fairness, Competition and Co-operation" in *Quarterly Journal of Economics*, 114, 817-868.
- (2000) "Theories of Fairness and Reciprocity. Evidence and Economic Applications", in *Institute for Empirical Research in Economics University of Zürich Working Paper Series*.
- FREY B. (1997), *Not Just for the money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Pub.
- FREY B. e JEGEN R. (2000), "Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence", in *Institute for Empirical Research in Economics University of Zürich Working Paper Series*.
- FREY B. e STUTZER A. (2002), *Happiness in Economics*, Princeton University Press, Princeton.
- GEANAKOPOLOS J., PEARCE D. e STACCHETTI E. (1989), "Psychological Games and Sequential Rationality", in *Games and Economic Behavior*, 1.
- GUI B. (1987), "Le organizzazioni produttive private senza fine di lucro. Un inquadramento concettuale", in *Economia Pubblica*, n. 4/5.
- (2002), "Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali", in SACCO P.L. e ZAMAGNI S., *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- KAGEL J. e ROTH A. (eds.) (1995), *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton University Press, Princeton.
- RABIN M. (1993), "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics", in *The American Economic Review*, 83(5).
- RUSTICHINI A. e GNEEZY U. (2000), "A Fine is a Price", in *Journal of Legal studies*, 29.
- SCITOVSKY T. (1976), *The Joyless Economy: An Inquiry into Human Satisfaction and Consumer Dissatisfaction*, Oxford U.P., Oxford.
- UHLANER C.J. (1989), "Relational Goods and Participation: Incorporating Sociability into a Theory of Rational Action", in *Public Choice*, 62.

■ **Ulteriori approfondimenti nel volume**

- SISTEMI DI WELFARE, Cap. 2;
- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;
- REPUTAZIONE E AUTOREGOLAZIONE, Cap. 22;
- IDENTITÀ SOCIALE D'IMPRESA, Cap. 27;
- SISTEMI DI REGOLAZIONE PUBBLICA, Cap. 29;
- DIRITTO DEL LAVORO, Cap. 31;
- CONSUMATORI E IMPRESE, Cap. 38;
- SISTEMI DI GESTIONE, Cap. 44;
- FINANZA ETICA, Capp. 39, 57, 58;
- MICROCREDITO, Capp. 59, 60, 61.

25. Performance aziendali e CSR

Mario Molteni

1. Premessa

La relazione intercorrente tra soddisfazione delle attese di natura sociale di una o più classi di stakeholder e performance aziendali ha da sempre interessato gli studi di management. Nell'ambito delle teorie organizzative, ad esempio, la scuola delle relazioni umane ha posto proprio come tesi centrale il fatto che l'orientamento a instaurare spirito di collaborazione, relazioni amichevoli e aperte, armonia tra direzione d'impresa e lavoratori sia all'origine di una più alta efficienza organizzativa.

Tuttavia, fu all'inizio degli anni '70 che – in corrispondenza all'accresciuta attenzione al tema della responsabilità sociale d'impresa – prese il via un filone di studi volto a indagare in modo sistematico la correlazione tra orientamento sociale e performance economiche.

Le ricerche in parola trovarono il loro alveo negli studi di accounting e di general management, risultando da subito assai differenziate quanto al metodo di ricerca adottato, al campione analizzato e all'arco temporale preso in considerazione. Dopo una lenta progressione, l'interesse per il tema è esploso negli anni '90, allorché si è delineata una differenziazione che consente di identificare due filoni dotati di relativa autonomia¹.

Il primo ha preso consistenza sotto la spinta dello sviluppo del *Socially Responsible Investing* (SRI). In estrema sintesi, questo filone è volto a rispondere alla seguente domanda: è possibile che i portafogli comprendenti investimenti orientati allo SRI ottengano performance superiori a quelle del mercato in generale? Le ricerche che hanno accostato questo interrogativo, corrispondente al fabbisogno conoscitivo degli operatori di fondi etici, si caratterizzano per un forte orientamento all'analisi statistica, reso possibile dall'esistenza di banche dati in cui, soprattutto per le grandi imprese quotate statunitensi, sono disponibili le serie storiche relative alle performance economiche e alle misure sintetiche della CSR.

Il secondo filone, invece, accosta l'interrogativo dal punto di vista della singola impresa: è possibile che l'orientamento alla CSR consenta all'impresa di otte-

¹ Per la classificazione degli studi qui proposta, si rimanda anche a Cis (2002).

nere risultati economici superiori alle performance medie di mercato o, meglio, alle performance di un gruppo di aziende confrontabili quanto al settore e al profilo strategico?

Sull'onda della fioritura delle indagini in tema di CSR e performance, nell'ultimo decennio si sono anche moltiplicati gli studi volti a fornire lo stato dell'arte sulle ricerche in materia². I successivi paragrafi sono dedicati a presentare sinteticamente i due filoni di studi appena menzionati, evidenziandone origini, approcci e principali risultati.

2. Il filone degli studi SRI

L'antesignano degli studi afferenti al filone della finanza socialmente responsabile può essere considerato il lavoro di Moskowitz del 1972³. In un contesto influenzato dalle posizioni di Friedman, prevaleva la convinzione intorno alla correlazione negativa tra orientamento etico-sociale dell'investitore e performance economiche. L'argomento addotto era il seguente: se la politica di investimento azionario è guidata da un criterio restrittivo di tipo etico-sociale, si riduce il numero delle alternative accessibili, e ciò non può che deprimere i risultati economici.

A partire da un'indagine svolta su un campione di imprese sensibili agli investimenti sociali, Moskowitz mostrò invece che l'attenzione posta al comportamento sociale e ambientale delle imprese risultava conveniente. Il fenomeno si spiegava con il fatto che l'attenzione a quei comportamenti forniva all'investitore una serie di informazioni rilevanti circa la qualità del management e la presenza di altri elementi in grado di contribuire a migliori performance, più che compensando in tal modo l'effetto negativo connesso alla riduzione della diversificazione potenziale del portafoglio.

Un vigoroso impulso a questo filone di studi si è avuto quando, con l'affermarsi dello SRI, sono emersi due elementi che alimentano le indagini di impronta statistica. Il primo è costituito dagli indici di borsa "etici" (vedi il *Domini 400 Social Index*, DSI, introdotto nel 1990), che sono usati come benchmark per i prodotti finanziari, consentendo di misurare le performance dei gestori di fondi. Il secondo elemento, connesso al precedente, è dato dallo sviluppo delle metodologie di rating etico, che hanno affiancato ai criteri di screening di tipo negativo – volti, cioè, a escludere le imprese operanti in settori non accettabili o colpevoli di comportamenti gravemente scorretti – quelli di tipo positivo.

Sull'onda di queste novità, gli studi sullo SRI hanno avuto un forte impulso a partire dal 1997, allorché hanno iniziato a rendersi disponibili serie storiche di dati relativi agli indici sufficientemente ampie. Si tratta di studi tipicamente basati su

² In merito agli studi che hanno proposto una rassegna delle ricerche in tema di CSR e performance, si segnalano: Wood e Jones (1995); Griffin e Mahon (1997); Richardson, Welker e Hutchinson (1999); Margolis e Walsh (2001b).

³ Cfr. Moskowitz (1972).

tecniche statistiche multivariate che applicano modelli di analisi stocastica all'andamento dei mercati finanziari; tali tecniche consentono di rapportare l'andamento degli indici di investimento etico a quello degli indici generali di borsa.

Un primo gruppo di autori adotta come metodologia il confronto fra le performance di un indice etico (ad esempio Dsi) e quelle di un indice di mercato (come lo S&P500); un secondo gruppo di autori procede con la costruzione di portafogli "virtuali" di investimento mediante criteri di screening etico (ad esempio, quelli di *Kindler Linderberger Domini*, KLD o l'*Investor Responsibility Research Centre*, IRRC) per poi confrontarne le performance con i benchmark di mercato; infine, un terzo gruppo di ricercatori analizza le performance dei fondi di investimento esistenti, classificandoli in relazione al livello di screening etico applicato.

In generale, i risultati ottenuti indicano che nel decennio 1991-2000 gli investimenti etici hanno conseguito performance tendenzialmente superiori ai risultati di mercato. Di tale fenomeno vengono fornite interpretazioni diverse. Alcuni autori osservano come in molti casi le performance economiche migliori possano essere attribuite alle caratteristiche settoriali e all'andamento di mercato delle imprese che compongono i portafogli etici, piuttosto che alla dimostrabile esistenza di uno *SRI effect*, cioè di un rendimento differenziale generato dall'orientamento socio-ambientale degli investimenti rispetto a quello di mercato. Altri mostrano come gli investimenti effettuati con i criteri SRI abbiano un profilo informativo più elevato di quello consueto, in quanto le attività di CSR costituiscono un indicatore della buona qualità del management; conseguentemente, l'investimento socialmente responsabile è in grado di assicurare performance borsistiche superiori.

3. Il filone degli studi di management

L'altro ramo degli studi in tema di CSR e performance si è connotato per un approccio più micro, assumendo in prevalenza il punto di vista dell'alta direzione dell'impresa posta di fronte all'interrogativo circa la convenienza dell'assunzione di un comportamento orientato alla CSR. Si tratta, in verità, di un insieme di studi assai eterogeneo al proprio interno per oggetto, obiettivi e metodologie di ricerca. A differenza del filone SRI, tipicamente fondato sull'elaborazione di informazioni attinte dalle grandi banche dati, le ricerche in esame hanno implicato, almeno in qualche caso, l'osservazione diretta di alcune manifestazioni della vita delle singole imprese.

Per meglio comprendere il variegato filone degli studi di management, si considerino i seguenti criteri di classificazione:

1. la variabile indipendente adottata;
2. le dimensioni e la natura delle imprese esaminate;
3. l'ampiezza degli aspetti relativi alla CSR considerati;
4. la modalità di misurazione degli aspetti della CSR prescelti;
5. gli indicatori prescelti per valutare le performance economiche;
6. l'arco temporale rispetto al quale si considerano le performance sociali e/o economiche;

7. le modalità con cui è effettuata la raccolta delle informazioni;
8. il modello di relazioni di causa-effetto formulato in vista della successiva analisi dei risultati;
9. i metodi di analisi statistica adottati;
10. i risultati emersi in tema di correlazione tra CSR e performance aziendali.

1. Tipicamente il nesso tra orientamento alla CSR e performance aziendali è studiato ponendo il primo fattore come *variabile indipendente*. Nel tempo, l'articolazione degli studi ha portato a sviluppare, seppure in quantità sensibilmente inferiore, anche alcune indagini che considerano le performance aziendali come variabile indipendente, nell'ipotesi che i risultati economici positivi, generando abbondanti risorse, rendano più semplice per il top management porre in essere azioni volte a soddisfare le attese degli stakeholder.

A ben vedere, a proposito della scelta della variabile indipendente si registra anche un terzo approccio. Esso tende a limitare l'importanza dell'influsso esercitato dalla CSR sui risultati economici, sottolineando invece la centralità della presenza di un management aperto e lungimirante. Qualora si registrino risultati economici superiori alla media da parte di imprese orientate alla CSR, ciò non sarebbe da attribuire alla particolare sensibilità socio-ambientale, ma alla qualità dell'alta direzione, di cui la sensibilità socio-ambientale costituisce tipica manifestazione.

2. Quanto a *dimensioni e natura delle imprese esaminate*, vi sono profonde diversità: alcune ricerche si limitano a considerare gruppi di 20-50 imprese, selezionate all'interno di un settore o di una classe dimensionale; altre – similmente alle indagini del filone SRI – esaminano centinaia di imprese ricorrendo ai più diffusi database.

3. Quanto all'*ampiezza degli aspetti relativi alla CSR studiati*, è rilevante distinguere gli studi che hanno considerato l'orientamento alla CSR dell'impresa nel suo complesso, rispetto a quelli che si sono focalizzati su un ambito più ristretto, tipicamente riconducibile ad alcune problematiche specifiche oppure a una funzione aziendale.

Tra le problematiche specifiche, gli studi nettamente più numerosi sono quelli che hanno posto in relazione comportamenti ecologici e performance economiche. Essi hanno avuto un particolare impulso per più ragioni: la riconosciuta importanza del problema ambientale rispetto alla qualità della vita delle generazioni presenti e di quelle future; l'ampiezza degli studi di natura scientifica ed economica che si sono accumulati negli anni; la varietà delle politiche ecologiche poste in essere dalle imprese; la possibilità di disporre di misurazioni oggettive almeno per un certo spettro di fenomeni.

Per quanto riguarda invece le funzioni aziendali, risultano preponderanti i contributi che hanno messo a tema l'area delle risorse umane, seguiti da quelli in tema di marketing, di produzione e di gestione della supply chain.

4. Per quanto riguarda la *modalità di misurazione* della CSR, è opportuno distinguere le ricerche che prendono in esame il generale orientamento alla CSR dalle ricerche che si focalizzano su una sola dimensione. Le prime fanno ricorso

a due vie. La prima consiste nell'utilizzo di indicatori di sintesi che considerano la multidimensionalità del fenomeno. Si fa riferimento innanzitutto alle misure prodotte dalle agenzie di rating etico; talvolta si considerano indici meno direttamente connessi alla CSR, ma pur sempre significativi, come ad esempio quelli di reputazione (vedi il *Global Most Admired Companies*, elaborato da *Fortune*). In entrambi i casi si tratta di misure disponibili quasi esclusivamente per le grandi imprese quotate del contesto anglosassone. La seconda via è quella che considera la presenza di alcuni comportamenti, pratiche o politiche (codice etico, certificazione ambientale, bilancio sociale, amministratori indipendenti nel consiglio di amministrazione, ecc.) come indicativa del complessivo orientamento alla CSR.

Nel caso in cui, invece, non si consideri il generale orientamento alla CSR, bensì una singola dimensione, le misure dell'impegno dell'impresa variano, come è ovvio, in relazione all'oggetto indagato. Si osservano allora elementi quali: l'ammontare dei contributi versati per cause sociali (per i rapporti con la comunità); le percentuali di riduzione di emissioni inquinanti o di consumi di energia (per le performance ambientali); i risultati delle indagini di clima organizzativo, la presenza di politiche di pari opportunità, i servizi aggiuntivi per le famiglie (per le politiche rivolte al personale), e così via.

5. Gli *indicatori di performance economiche* considerati nelle ricerche effettuate possono essere ricondotti alle seguenti classi: gli indicatori di redditività, con prevalenza dei tradizionali ROE, ROA e ROS; gli indicatori del rischio connesso alla struttura finanziaria, misurati mediante il grado di indebitamento, gli indici di liquidità, ecc.; gli indicatori delle performance del titolo nel mercato borsistico; gli indicatori che pongono in relazione performance del titolo e valori contabili (*Price/Earning, Price/Book Value*).

Per valutare la qualità dei risultati economici conseguiti dalle imprese, si ricorre a una comparazione delle performance delle imprese con quelle di un benchmark che può essere rappresentato: dall'universo delle imprese di un dato Paese, dai risultati settoriali, dall'andamento di un indice borsistico, dai risultati di singoli concorrenti, dai risultati di un ristretto gruppo di imprese considerate confrontabili (*peer group*).

6. L'*arco temporale di riferimento* è assai variabile: si va da casi di osservazioni puntuali su uno o due anni, a periodi di cinque anni, fino a raggiungere in certi casi l'arco decennale. Si noti, peraltro, che l'osservazione su un arco temporale ampio è resa difficile dalla diversità con cui nel tempo è inteso e rilevato l'orientamento sociale dell'impresa.

7. Anche per quanto riguarda la *modalità di raccolta delle informazioni* da esaminare, esistono profonde differenze tra le varie ricerche. Alcune di esse attingono, in particolare, a database esistenti (*Fortune 500, KLD, Center for Research in Security Price, CRSP, Stock Guide*); altre hanno implicato l'analisi degli Annual Report delle imprese. In altri casi si è provveduto a un'indagine sul campo effettuata mediante l'invio di questionari o l'effettuazione di interviste (limitandosi in questi casi a considerare un numero più ridotto di imprese).

8. L'esplicitazione del *modello di relazione causale* tra CSR e performance economiche costituisce un momento centrale della ricerca, perché in essa convergono le fondamentali ipotesi di lavoro intorno al legame tra variabile indipendente e variabile dipendente. Le variabili di controllo prevalentemente considerate sono state: il settore di appartenenza, la dimensione aziendale, il livello di rischio associato all'attività svolta. Più raramente sono stati utilizzati: indici settoriali (concentrazione del settore, tasso di crescita del settore), indici finanziari (rapporto debito/mezzi propri), struttura e caratteristiche dell'attivo (tasso di rotazione dell'attivo ed età media dell'attivo), tasso di crescita (delle vendite aziendali o del settore), investimenti tangibili (capacità produttiva) e intangibili (intensità R&S, pubblicità), caratteristiche del sistema di corporate governance (peso del management nel controllo dell'azienda, proprietà).

9. Per quanto riguarda le *analisi statistiche effettuate*, si è fatto ricorso a una varietà di tecniche riconducibili per lo più a modelli lineari. Oltre ai modelli multivariati, si registra anche l'uso di analisi di correlazione lineare, event study, t-test, c2-test, ANOVA.

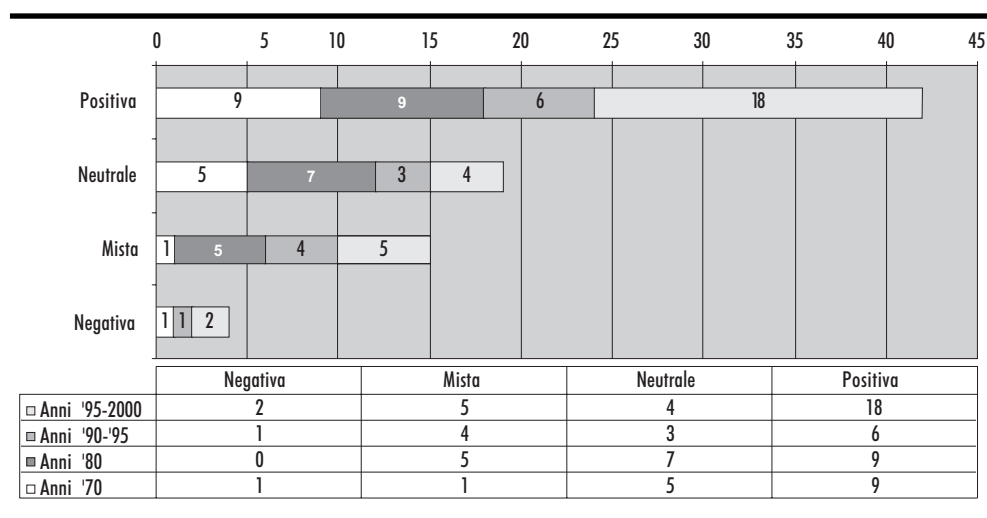
10. Si considerano, infine, i *risultati delle ricerche*, focalizzando l'attenzione su quelle che hanno posto l'orientamento sociale come variabile indipendente.

L'istogramma riportato nella figura 1 sintetizza i risultati di uno studio che ha esaminato 80 ricerche che, a partire dagli anni '70, hanno indagato la correlazione (positiva, neutrale, mista o negativa) tra CSR e performance economiche. Quarantadue ricerche su ottanta (53%) attribuiscono un segno positivo alla correlazione tra le due variabili; sono solo quattro, invece, le indagini che conducono a un segno negativo. Si noti, inoltre, come nell'ultimo quinquennio considerato la percentuale degli studi che hanno fatto emergere una correlazione positiva sia sensibilmente aumentata. Ciò confermerebbe la convinzione che recentemente si è sviluppato un complesso di fenomeni economici e sociali che determinano una crescente convenienza per i comportamenti orientati alla CSR. Si fa riferimento, ad esempio: alla globalizzazione, che attribuisce all'impresa nuove responsabilità rispetto all'evoluzione delle economie dei Paesi poveri; alla rilevanza del problema ecologico, per cui la reputazione dell'impresa è inscindibilmente connessa alla sua politica ambientale; alla sensibilità sociale dei consumatori, sempre più attenti ai comportamenti e ai valori promossi dalle imprese; al peso assunto dal rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori, che impone alle imprese nuovi vincoli nella gestione delle risorse umane e della supply chain; all'importanza crescente del capitale umano, che sottolinea la necessità di politiche del personale volte a valorizzare i collaboratori; all'integrazione dei mercati finanziari, che sollecita livelli crescenti di correttezza e di trasparenza.

Nel complesso, gli studi effettuati mettono a disposizione una crescente mole di informazioni a sostegno dell'affermazione secondo la quale l'assunzione di responsabilità sociale da parte delle imprese possa contribuire positivamente ai risultati aziendali. Se non si tratta di una schiacciante evidenza, perché sono numerose le ricerche che non hanno evidenziato un significativo grado di correlazione

tra le due variabili, si tratta comunque di un dato significativo, che pone radicalmente in discussione quella concezione secondo cui una maggiore attenzione alle performance etiche, sociali e ambientali può risultare dannosa per il perseguimento degli obiettivi economici.

Figura 1 – L'evoluzione dei risultati delle ricerche in tema di CSR e performance economiche



4. Gli studi sul business case

Alla fine degli anni '90 si è registrata un'evoluzione nell'ambito degli studi di natura manageriale. Si è via via fatto evidente che l'interrogativo fondamentale a cui rispondere non riguarda tanto la convenienza o meno della CSR generalmente intesa; si tratta piuttosto di comprendere *come* la tensione a rispondere alle istanze degli stakeholder debba essere vissuta affinché possa alimentare il vantaggio competitivo, risultando funzionale allo sviluppo dell'impresa. Tre sono le principali forze, tra loro collegate, che hanno spinto in questa direzione.

Il primo fattore di spinta è dato da quelle grandi trasformazioni in atto nel contesto economico e sociale generale, accennate nel paragrafo precedente, per le quali una maggiore attenzione rivolta al soddisfacimento delle attese degli stakeholder risulta – più che in precedenza – funzionale al successo dell'impresa.

Il secondo fattore di spinta è dato dalla evoluzione stessa degli studi in materia. È interessante, a questo proposito, notare una convergenza nelle valutazioni di sintesi proposte da vari autori sul finire degli anni '90.

Il contributo di Russo e Fouts⁴, focalizzato sulla correlazione tra performan-

⁴ Cfr. Russo e Fouts (1997).

ce ambientali e performance economiche, pur mantenendosi dal punto di vista metodologico all'interno degli studi di natura statistica tradizionali, ha proposto una interpretazione dei dati raccolti alla luce della resource-based theory, sottolineando così l'importanza di alcuni fattori di natura intangibile (come la flessibilità e la reputazione) per spiegare la correlazione tra i due gruppi di variabili.

Berman, Wicks, Kotha e Jones⁵ hanno osservato, in conclusione del loro lavoro, la necessità di spostare l'attenzione verso le variabili soft, in particolare le motivazioni e le intenzioni di cui sono portatori i vertici aziendali, che sono all'origine di una strategia attenta alle esigenze dei diversi stakeholder.

Christmann⁶, la cui ricerca si è focalizzata sugli strumenti di natura ambientale, ha sottolineato l'importanza di non limitare l'analisi al nesso tra investimenti ecologici e risultati economici, ma di portare l'attenzione sulla qualità delle risorse e delle capacità impiegate, in quanto è da tali fattori che dipende innanzitutto l'efficacia delle politiche ecologiche nel contribuire al vantaggio competitivo dell'azienda.

Graves e Waddock⁷, collegando il tema del nesso tra CSR e performance con il filone che ha sottolineato il valore della visione e della ideologia nella gestione d'impresa, sostengono che le imprese destinate a perdurare nel tempo (*Built To Last*) sono quelle che non solo sono dotate di una visione di lungo periodo, ma la cui visione incorpora la capacità di coagulare un ampio spettro di stakeholder attorno a un obiettivo che vada al di là dei meri interessi particolari di ciascuno e sia in grado di alimentare un impegno comune. Per questi autori, dunque, non è la responsabilità sociale a essere all'origine di performance economiche superiori, ma è la qualità del management, la quale ha una sua fondamentale manifestazione nella capacità di coinvolgere e soddisfare le attese degli stakeholder.

Margolis e Walsh⁸ giungono a mettere in discussione l'utilità stessa del filone di studi che ha posto al centro il nesso diretto tra CSR e performance economiche, osservando che anche qualora l'alta direzione di un'impresa fosse resa consapevole della convenienza della CSR, non ne avrebbe gran giovamento, in quanto ciò di cui essa realmente ha necessità sono le indicazioni su come gestire efficacemente il fenomeno.

Il terzo fattore di spinta è costituito dall'attività svolta da quegli enti che, avendo fatto della diffusione delle conoscenze e delle pratiche della CSR il cuore della propria missione, sono impegnati a dimostrare anche mediante la ricerca empirica l'ampio spettro di benefici connesso all'assunzione della responsabilità sociale.

Le osservazioni fin qui proposte consentono di meglio comprendere i fabbisogni conoscitivi e le attese che sono all'origine di un sentiero di ricerche che si è aperto negli anni più recenti. Si tratta di lavori per lo più promossi e realizzati o dagli stessi centri propulsori della CSR o da società di consulenza (sia quelle sorte per

⁵ Cfr. Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999).

⁶ Cfr. Christmann (2000).

⁷ Cfr. Graves e Waddock (2000).

⁸ Cfr. Margolis e Walsh (2001a).

sviluppare i temi della responsabilità sociale, sia quelle tradizionali – a cominciare dalle grandi imprese diffuse a livello internazionale – che hanno identificato nella CSR un interessante ambito di diversificazione).

Questo nuovo gruppo di ricerche presenta alcune caratteristiche distintive rispetto al filone manageriale in precedenza descritto, che possono essere così sintetizzate:

- l'*obiettivo* non è quello di esaminare se la CSR è o non è conveniente, ma di chiarire i fattori che spiegano la convenienza, la quale è assunta come ipotesi di partenza. Si parla in proposito della ricerca del business case, cioè della ragione economica e competitiva per cui risulta opportuno, se non necessario, assumere comportamenti orientati alla CSR;
- i *destinatari* delle ricerche non sono solo i colleghi della comunità scientifica, come spesso era per le ricerche afferenti al filone degli studi manageriali, ma gli esponenti dei vertici aziendali e i manager di livello intermedio, con particolare riferimento a quelli direttamente impegnati nei progetti di CSR;
- quanto al *metodo*, viene fatto largo uso dei case studies, in modo da identificare le sempre nuove forme con cui le responsabilità di natura sociale e ambientale vengono assunte;
- quanto ai *fenomeni osservati*, si abbandonano modelli interpretativi centrati su poche variabili (tipicamente: un indicatore di CSR, alcuni indicatori di performance economiche, due o tre fattori esplicativi e alcune variabili di controllo) e si considerano le manifestazioni di CSR nella loro complessità, prestando particolare attenzione all'impatto sulle risorse intangibili;
- i *risultati* delle ricerche non si limitano al momento conoscitivo, ma assumono anche, in modo più o meno diretto, una valenza normativa: si indicano best practices, si suggeriscono criteri di azione.

Qui di seguito accenneremo alcuni di questi studi, prevalentemente elaborati nel contesto anglosassone.

Una prima ricerca, che ha avuto grosso impatto nel contesto internazionale, è quella realizzata per conto della Fondazione Ford nel 2000 da Weiser e Zadek, denominata *Conversation with Disbelievers*. Il lavoro ha inteso fornire ai manager "non credenti" (Disbelievers) gli elementi per valutare in modo critico la convenienza del coinvolgimento con la comunità (Corporate Engagement), coinvolgimento che – per gli autori – può essere suscitato da tre fattori: le pressioni esterne, i valori radicati dall'impresa, l'inserimento di questa dimensione nella strategia di lungo termine dell'impresa. Lo studio, da un lato, fornisce una rassegna dei risultati ottenuti dai filoni di studio di tipo più quantitativo, dall'altro, propone numerose esperienze che mettono a disposizione dei manager un bagaglio di soluzioni con cui paragonarsi. Coerentemente con questo approccio, il progetto di ricerca ha dato vita a un omonimo sito internet che rende disponibili informazioni, strumenti e nuovi case studies i quali, nell'intento degli autori, dovrebbero contribuire – oltre che a persuadere gli "scettici" – all'accumulazione e alla diffusione di conoscenze e prassi relative alla CSR.

Nella stessa linea si pone lo studio *Buried Treasure, Uncovering the Business*

*Case for Corporate Sustainability*⁹, pubblicato nel 2001. Partendo dallo stato dell'arte relativo al business case della responsabilità sociale, lo studio propone un modello a matrice che incrocia alcuni tipici fattori di successo dell'impresa (crescita delle vendite, riduzione dei costi, incrementi di produttività, accesso al capitale, contenimento dei rischi, sviluppo del capitale umano, reputazione, ecc.) con i cosiddetti "fattori di sostenibilità", ossia azioni riconducibili alla sfera della CSR (corporate governance, coinvolgimento degli stakeholder, politiche ambientali, prodotti eco-compatibili, relazioni con la comunità locale, politiche delle risorse umane, ecc.). Per ciascuna casella della matrice si segnala la possibile relazione intercorrente tra le due dimensioni, mostrando in particolare casi aziendali in cui si è manifestato un rapporto sinergico tra le due variabili considerate.

Accanto all'uso di case studies, il modello logico proposto ha il vantaggio di esplicitare la natura multidimensionale sia delle performance aziendali sia delle performance socio-ambientali, mettendo a disposizione dell'alta direzione strumenti operativi per implementare azioni socialmente orientate nella strategia aziendale.

Un ulteriore contributo che si colloca sulla medesima linea metodologica viene da un centro di matrice accademica che nel contesto nordamericano esercita un ruolo di primo piano nello sviluppo della CSR, il Center for Corporate Citizenship at Boston College. Tra i vari lavori, il Centro ha pubblicato nel 2000 lo studio *Making the Business Case: Determining the Value of Corporate Community Involvement*¹⁰, che considera i benefici per l'impresa derivanti dalle relazioni che essa pone in essere con le comunità nelle quali è presente o rispetto alle quali esercita un influsso.

■ Riferimenti bibliografici

- BERMAN S.L., WICKS A.C., KOTHA S. e JONES T.M. (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", in *Academy of Management Journal*, vol. 42, Issue 5.
- CHRISTMANN P. (2000), "Effects of 'Best Practices' of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", in *Academy of Management Journal*, vol. 43, Issue 4, August.
- CIS (2002), *Sustainability Pays*, Co-operative Insurance, Manchester, June.
- GRAVES S.B. e WADDOCK S.A. (2000), "Beyond Built to Last. Stakeholder Relations in 'Built-to-Last' Companies", in *Business and Society Review*, vol. 105, Issue 4.
- GRIFFIN J.J. e MAHON J.F. (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research", in *Business and Society*, vol. 36.
- MARGOLIS J.D. e WALSH J.P. (2001a), *Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business?*, working paper, Harvard University.

⁹ Cfr. SustainAbility (2001).

¹⁰ Cfr. Rochlin e Christoffer (2000).

- MARGOLIS J.D. e WALSH J.P. (2001b), *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- MOSKOWITZ M. (1972), "Choosing Socially Responsible Stocks", in *Business and Society*, vol. 1, Spring.
- RICHARDSON A.J., WELKER M. e HUTCHINSON I.R. (1999), "Managing Capital Market Reactions to Corporate Social Responsibility", in *International Journal of Management Reviews*, vol. 1, Issue 1, March.
- ROCHLIN S.A. e CHRISTOFFER B. (2000), *Making the Business Case: Determining the Value of Corporate Community Involvement*, The Center for Corporate Citizenship at Boston College, Newton (Mass).
- RUSSO M.V. e FOUTS P.A. (1997), "A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", in *Academy of Management Journal*, vol. 40, Issue 3, June.
- SUSTAINABILITY (2001), *Buried Treasure, Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability*, London.
- WOOD D.J. e JONES R.E. (1995), "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance", in *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, Issue 3, July.

■ Ulteriori approfondimenti nel volume

- SVILUPPO SOSTENIBILE, Cap. 1;
- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;
- GESTIONE E STRATEGIA, Cap. 11;
- IMPRESA SOSTENIBILE, Cap. 23;
- DIRITTO AZIONARIO, Cap. 28;
- LE PREFERENZE ETICHE DEI FINANZIATORI, Cap. 39;
- INTERMEDIARI FINANZIARI, Cap. 57;
- INVESTIMENTI SOCIALMENTE RESPONSABILI, Cap. 58.

26. L'importanza della fiducia e del capitale sociale per la CSR

Antonio M. Chiesi

L'importanza della fiducia come sentimento che rende possibile il funzionamento del mercato e la sussistenza della società stessa è condivisa sia dalla teoria economica che dalla teoria sociologica: "qualsiasi transazione commerciale contiene in sé un elemento fiduciario, certamente qualsiasi transazione che implica durata nel tempo. Si può sostenere che una spiegazione del sottosviluppo economico consiste nella mancanza di fiducia reciproca" (Arrow, 1974). "La società si disintegreerebbe in assenza di fiducia tra gli uomini. Sono pochissimi i rapporti che si fondano totalmente su ciò che uno sa in modo verificabile dell'altro, pochissimi durerebbero oltre un certo tempo se la fiducia non fosse così forte e talora anche più forte di verifiche logiche e anche oculari" (Simmel, 1900).

A dispetto di un condiviso riconoscimento di questa funzione nei mercati e nella società, non esiste una definizione altrettanto condivisa del termine fiducia, che spesso viene usato in modo evocativo come sinonimo di lealtà, consenso, cooperazione, solidarietà e legittimazione. Le più recenti rassegne sui significati attribuiti al termine in oggetto (Miszal, 1996; Mutti, 1998) concordano tuttavia nel collocare la fiducia nel contesto delle aspettative positive che l'attore formula in condizioni di incertezza. Essa non ha tuttavia a che fare con il calcolo del rischio, poiché non rientra nella sfera della calcolabilità. Chi si trova in situazione di incertezza può calcolare il rischio relativo all'esito delle proprie decisioni in termini di probabilità degli eventi possibili e per questo non ha bisogno di riporre fiducia in alcunché¹. È l'impossibilità del calcolo che costringe a un salto logico e quindi a fondare le proprie decisioni su aspettative che trascendono la razionalità massimizzante. Poiché l'attore si trova il più delle volte di fronte a situazioni in cui il calcolo del rischio non è completo, per poter decidere si affida a un sentimento positivo che "completa" la parte non calcolabile delle conseguenze delle proprie azioni. La centralità dei rapporti fiduciari è quindi dettata dalla necessità da un lato di affidarsi ai comportamenti di altri, le cui decisioni future non sono totalmente preve-

¹ Chiunque può calcolare la probabilità di vincere a un gioco di estrazione e nutrire quindi la speranza di vincere o il timore di perdere, ma il sentimento di fiducia è riservato a ciò che non può essere calcolato, per esempio può avere a che fare con l'idea che il gioco non sia truccato.

dibili, dall'altro di basare la nostra vita quotidiana su sistemi e meccanismi che ci trascendono e la cui complessità ci sfugge².

Il fatto che la fiducia possa essere indirizzata su persone o su uno stato di cose porta alla distinzione analitica tra fiducia interpersonale a livello micro e fiducia istituzionale o sistemica a livello macro. La prima è legata ad aspettative cooperative e non opportunistiche di Ego nei confronti di Alter e nell'aspettativa che Alter manterrà non solo una comunicazione leale e non mendace, ma che non deluderà Ego. Nell'accezione micro il concetto di fiducia risulta simile a quello di reputazione e assume una valenza idiosincratca, legata cioè a un rapporto personale ed esclusivo. La seconda indica il grado di aspettativa generalizzata di regolarità e stabilità dell'ambiente con cui l'attore interagisce e ha a che fare con il grado di fiducia che i cittadini nutrono per le principali istituzioni. È importante a riguardo la distinzione tra istituzioni politiche in generale – ad esempio la fiducia nel buon funzionamento degli organi di governo, dei partiti, dei tribunali, dei mezzi di comunicazione di massa – e istituzioni economiche – ad esempio la fiducia nel mantenimento del potere d'acquisto della moneta, nella qualità dei prodotti e nel rispetto delle garanzie offerte dal venditore.

La fiducia, in entrambe le accezioni può essere considerata un'importante conseguenza di comportamenti socialmente responsabili da parte di attori individuali e collettivi, ma ne è a sua volta un presupposto. Se assumiamo che l'azienda è un fascio di contratti in gran parte incompleti, la sua azione può giovare sia di aspettative favorevoli reciprocamente orientate tra gli stakeholder, sia delle condizioni precontrattuali, la cui condivisione favorisce gli scambi e l'assunzione di obbligazioni che durano nel tempo.

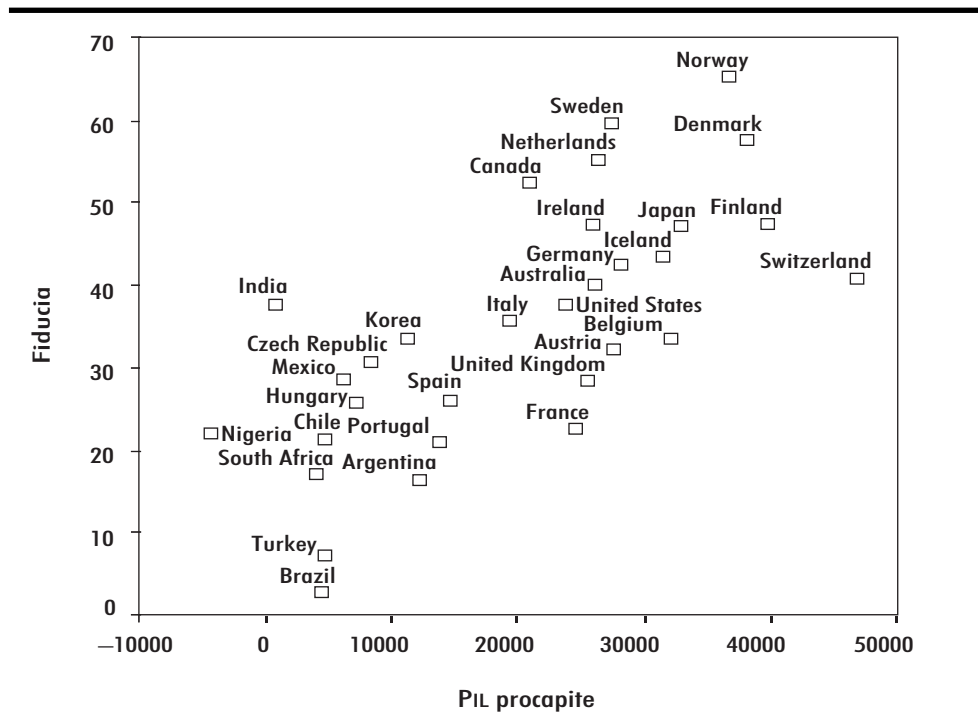
Recenti studi empirici hanno individuato un'elevata correlazione tra la percentuale di coloro che dichiarano di fidarsi degli altri in generale e il livello di benessere economico. La figura sottostante mostra il rapporto tra PIL procapite e percentuale di popolazione che afferma di nutrire "fiducia nella maggior parte della gente"³ in una serie di paesi OCSE. Per giustificare l'alta correlazione tra le due variabili ($r\ 0,724$), è stato ipotizzato che i contesti sociali caratterizzati da scarsa fiducia interpersonale scoraggino gli investimenti e rimangano imprigionati nella trappola della povertà, mentre un senso di fiducia condiviso sia proprio di società caratterizzate da maggiore omogeneità economica sociale ed etnica (Zak e Knack, 1998).

Mentre a livello macro la fiducia sistemica ha bisogno di essere costantemente rafforzata dalla stabilità delle prassi e dalla riconferma degli esiti previsti dei comportamenti di routine, nell'ottica micro dei rapporti interpersonali, la fiducia implica reciprocità e rappresenta il contraltare di quello che gli economisti chia-

² La modernità comporta un crescente affidamento di ciò che è per noi essenziale e perfino della nostra incolumità personale a sistemi socio-tecnici sempre più complessi che non comprendiamo a fondo, ma di cui ci fidiamo, come l'utilizzo di uno scalo intercontinentale durante una tratta aerea o l'operazione finanziaria conclusa attraverso internet.

³ La domanda è stata posta nel 1996 nell'ambito dell'indagine internazionale "World Values Survey" coordinata da R. Inglehart.

Figura 1 – Rapporto tra fiducia negli altri e livello di benessere economico nei paesi Ocse



Fonte: Elaborazioni su dati World Values Survey (1996) e World Bank (1999).

mano *moral hazard*. Per questo il concetto di fiducia è alla base dei processi di integrazione sociale ed è centrale nella letteratura sul capitale sociale (Cs).

Benché il livello di Cs a disposizione di una data società venga spesso misurato ricorrendo alla percentuale di coloro che rispondono a domande come quella sopra richiamata, questo concetto risulta teoricamente più complesso e deve essere distinto dalla fiducia.

Il concetto di Cs è stato utilizzato in modo diffuso soltanto a cominciare dall'ultimo decennio del secolo scorso, ma le sue radici sono evidenti nella tradizione sociologica. Tocqueville è stato il primo a sottolineare l'importanza dei legami associativi nel favorire e motivare la cooperazione, mentre Durkheim ha evidenziato le basi precontrattuali dello scambio, che consistono non solo in norme tacite condivise, ma anche nelle aspettative reciproche. I meccanismi di chiusura sociale studiati da Weber nel caso delle sette religiose americane riguardano strategie di inclusione ed esclusione, basate anch'esse sul riconoscimento e sul controllo reciproco, che la recente letteratura attribuisce al Cs. Le definizioni date da Simmel di cerchia sociale e di intersezione di cerchie sociali appaiono strettamente legate all'approccio strutturale che studia le forme del Cs.

Mentre la tradizione sociologica classica ha prodotto idee relative sia alla dimensione micro che a quella macro, l'uso recente del termine Cs ha dato origine a due approcci distinti.

L'approccio micro, che trae le proprie origini dalla teoria della scelta razionale (Coleman, 1990), e dalla teoria dello scambio (Homans, 1958), concepisce il Cs come una risorsa appropriabile in modo esclusivo, anche se per essere generata ha bisogno di essere condivisa tra due attori. In particolare, il Cs è dato dalla possibilità di ego di mobilitare a proprio favore alter attraverso relazioni personali fiduciarie. L'ammontare di Cs di ego sarà quindi funzione della numerosità degli alter, dell'intensità del legame fiduciario e della capacità che a loro volta gli alter hanno di mobilitare terze parti per il perseguimento degli scopi di ego. La teoria dello scambio permette di distinguere analiticamente le relazioni interpersonali (Cs), che si basano sulla reputazione e implicano reciprocità, da quelle che coinvolgono il denaro (capitale economico) sul mercato concorrenziale e sono tendenzialmente impersonali e da quelle di tipo asimmetrico, che comportano potere e influenza e sono tipiche delle gerarchie.

L'approccio macro concepisce il Cs come parte di una cultura condivisa, basata sulla fiducia nelle istituzioni e nei rapporti interpersonali in generale. Questo approccio, applicato al rendimento economico e politico di una data società (Putnam, 1993, 2001), ha portato a risultati empirici di grande interesse, ma presenta due seri problemi: tende a produrre spiegazioni tautologiche e a identificare il Cs come qualche cosa di intrinsecamente positivo e auspicabile.

Combinando insieme i vari aspetti del Cs rilevati nella letteratura si ottiene lo schema sottostante, da cui deriva la seguente definizione di Cs: una risorsa che ego utilizza per raggiungere i suoi scopi mobilitando a proprio favore le relazioni fiduciarie che intrattiene con altri individui della propria cerchia (livello micro), entro ambiti di appartenenza e riconoscimento sociale (livello meso), anche grazie a valori, atteggiamenti favorevoli e fiducia sistemica diffusi e condivisi nel sistema (livello macro).

Tavola 1 – Le dimensioni del capitale sociale

Livello	Descrizione
Livello micro (bene privato)	Struttura: il modello di relazioni stabili tra ego e gli altri utile per raggiungere i propri scopi Contenuto: riconoscimento e fiducia personale, lealtà, reputazione
Livello meso (bene di club)	Senso di appartenenza e identità sociale, inclusione degli insiders in circoli sociali esclusivi ed esclusione degli esterni
Livello macro (bene pubblico)	Senso civico, fiducia sistemica, fiducia nelle istituzioni, norme condivise e valori, accettazione di "regole del gioco"

Fonte: adattato da Chiesi (2002).

Nonostante due tradizioni di ricerca distinte, dedicate rispettivamente agli aspetti micro e macro, il collegamento tra i due livelli del Cs appare evidente. È stato sottolineato tuttavia che questo collegamento consiste spesso in effetti non previsti di corsi di azione orientati a un obiettivo: gli attori sono in condizione di utilizzare meglio e di allargare il loro reticolo personale se vivono in un ambiente cul-

turale che sostiene la stabilità delle relazioni e la fiducia sistemica, che a sua volta è un risultato delle strategie individuali combinate (Coleman, 1990). Si tratta quindi di meccanismi che si alimentano reciprocamente, sia nei processi di costruzione del Cs, sia in quelli di distruzione, come dimostrato dall'andamento degli indicatori in aree caratterizzate da conflitto interno e da indebolimento delle istituzioni tradizionali, quando i processi di modernizzazione tardano a fare emergere le nuove istituzioni tipiche del mercato, dell'individualismo e della proprietà privata.

Per queste ragioni il Cs è stato da più parti presentato come un meccanismo virtuoso in grado di assicurare solidarietà a livello micro e sviluppo economico a livello macro, cioè in grado di contemperare l'efficienza del mercato e l'equità di rapporti sociali fiduciari (Banca Mondiale, 1998; OECD 2001; NEF 2001). Lo studio dei meccanismi di costruzione del Cs a livello meso ha permesso tuttavia di identificare una serie di effetti positivi da cui la maggior parte può essere esclusa, o addirittura negativi dovuti a un funzionamento particolaristico e collusivo. In contesti caratterizzati da scarsa fiducia sistemica, la costruzione di reticoli interpersonali può stimolare la crescita di meccanismi di chiusura sociale basati sia su appartenenze identitarie, come i gruppi etnici, sia su interessi comuni a escludere altri da benefici condivisi. In questo modo la mobilitazione per acquisire Cs come risorsa individuale appropriabile non produce beni pubblici, cioè esternalità positive, ma beni di club, cioè benefici a disposizione dei membri che vengono difesi dalle pretese degli *outsiders* attraverso forme di esclusione. I meccanismi fiduciari di chiusura sociale giocano a favore degli *insiders*, ad esempio favorendo l'affidabilità nel prestito di capitale, rafforzata dal controllo sociale interno al gruppo, la formazione di mercati interni del lavoro tra connazionali, l'assunzione e il controllo di standard di qualità nell'offerta di beni e servizi e la conseguente buona reputazione sul mercato esterno.

Le implicazioni per politiche di intervento volte a favorire la formazione di Cs a tutti i livelli riguardano la partecipazione dal basso, la promozione di associazioni, il rafforzamento delle istituzioni, la lotta ai comportamenti socialmente non responsabili. In quest'ottica, fiducia e Cs hanno una rilevanza immediata anche per la responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility, CSR). Concentriamo ora l'attenzione sulle implicazioni che ne derivano.

Benché l'impresa possa sviluppare comportamenti socialmente responsabili in modo autonomo e unilaterale, appare evidente che la CSR può essere incoraggiata dal grado di fiducia che caratterizza i rapporti con i principali stakeholder. In un clima di sfiducia gli sforzi sinceri e trasparenti, che l'impresa può adottare per illustrare i propri comportamenti responsabili, possono essere fraintesi e interpretati come una pura operazione di immagine o un tentativo di manipolare a proprio favore il dialogo con gli stakeholder. D'altra parte l'impresa può essere indotta ad adottare comportamenti socialmente responsabili, perché spinta dall'opinione pubblica o per emulazione di pratiche ormai consolidate in un territorio o in un settore, grazie alla sensibilità delle parti sociali.

Allo stesso tempo, la reputazione di un'impresa socialmente responsabile contribuisce a migliorare non solo i rapporti con gli stakeholder, ma anche la do-

tazione di capitale sociale della regione in cui essa opera, induce a sua volta comportamenti imitativi e la diffusione di pratiche e aspettative di rendicontazione dell'impatto sociale e ambientale dell'azienda. Le implicazioni della CSR giocano quindi sulla diffusione dei rapporti fiduciari e sulla dotazione di capitale sociale sia sul versante dei fattori sia su quello delle conseguenze.

È opportuno considerare separatamente queste implicazioni per ognuno dei tre livelli analitici sopra illustrati. Se osserviamo la CSR come conseguenza di relazioni fiduciarie e della diffusione del Cs, a livello micro appare evidente che il Cs stesso favorisce l'assunzione di responsabilità di ciascuno stakeholder nei confronti degli altri e l'attenzione verso le conseguenze di lungo periodo delle strategie aziendali (sostenibilità sociale ed ambientale). Eventuali comportamenti opportunistici da parte dell'azienda tendono a essere più facilmente scoperti e sanzionati, grazie alla conoscenza reciproca tra i rappresentanti degli stakeholder interni ed esterni. La diffusione del Cs a livello meso ha a che fare con i rapporti tra attori collettivi, piuttosto che con la qualità delle relazioni tra i loro rappresentanti individuali. A riguardo un sistema di relazioni sindacali ben normato e flessibile, così come la diffusione di pratiche di inclusione degli stakeholder a livello locale, incoraggia l'idea che l'azienda possa assumersi una responsabilità sociale e l'adozione di pratiche a essa coerenti. A livello macro la diffusione di atteggiamenti che gran parte della letteratura associa alla presenza di capitale sociale, come la fiducia sistemica o il buon funzionamento delle istituzioni (Putnam, 2001), dovrebbe favorire l'interesse nelle pratiche di CSR e la convinzione che il coinvolgimento di nuovi interlocutori, oltre a quelli tradizionali come gli azionisti e i sindacati, non comporta necessariamente un aumento dei vincoli all'azione dell'impresa, ma piuttosto un'opportunità di migliore gestione dei rapporti sempre più complessi che l'impresa di fatto intrattiene con un platea crescente di interlocutori. Il carattere volontario delle pratiche di CSR, previsto dal *Libro Verde* della Commissione europea, implica del resto un ambiente culturale e sociale favorevole per essere attivato. Benché il concetto di capitale sociale si presti tutt'ora a diverse interpretazioni e venga utilizzato in modo difforme da studiosi e da *policy makers*, è condivisa l'opinione che esso rappresenti un importante elemento di quest'ambiente favorevole.

Anche se le pratiche di CSR si stanno diffondendo velocemente, l'esperienza accumulata non è ancora sufficiente per valutarne a pieno le conseguenze sul Cs a livello macro, perché questi effetti sono per loro natura di lungo periodo, implicando una sorta di cambiamento culturale e riguardando effetti sistemici come l'impatto ambientale. È invece possibile citare diverse conseguenze certe sulla dotazione di Cs a livello micro e meso, sulla base dell'esperienza recente. Come prassi aziendale, la CSR contribuisce a rafforzare i legami fiduciari tra gli individui coinvolti, che in genere si sentono gratificati e partecipi di un processo innovativo. Il dialogo tra gli stakeholder che spesso accompagna le iniziative di CSR contribuisce a creare legami personali fiduciari tra i rappresentanti. L'esperienza insegna anzi che talvolta questi legami hanno la tendenza a cristallizzarsi in coalizioni di alcuni stakeholder, a scapito di altri. A livello meso l'impresa stessa che si impegna in pratiche di CSR ne trae vantaggio in termini di immagine e di reputazione. Questo vantaggio è un

esempio tipico di bene di club, in quanto di esso si giovano i membri dell'organizzazione e da esso sono escluse le aziende concorrenti. Si può anzi affermare che questo tipo di conseguenza rappresenta la motivazione più importante che spinge le aziende a sostenere i costi economici dell'impegno nella CSR.

In sostanza, la ricerca, lo sviluppo o la protezione del proprio capitale sociale rappresenta la motivazione principale del management ad adottare programmi aziendali di CSR – allo scopo di sviluppare rapporti fiduciari, trasparenza, rispetto delle regole e collaborazione tra i membri di un'organizzazione – e programmi di rendicontazione agli stakeholder, volti a migliorare o difendere la reputazione in mercati sempre più complessi in cui le imprese devono nello stesso tempo operare a livello globale e curare il loro radicamento all'ambiente locale circostante.

■ Riferimenti bibliografici

- ARROW K.J. (1974), *The Limits of Organization*, New York, Norton & Company.
- CHIESI A.M. (2002), "Social Cohesion and Related Concepts", in GENOV N. (a cura di), *Advances in Sociological Knowledge*, Paris, Unesco.
- COLEMAN J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- HOMANS G.C. (1958), "Social Behaviour as Exchange", in *American Journal of Sociology*, n. 78.
- MISZAL B.A. (1996), *Trust in Modern Societies*, Cambridge, Polity Press, Cambridge.
- MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- NEF – NETWORK OF EUROPEAN FOUNDATIONS FOR CO-OPERATIVE INNOVATION (2001), *Foundations and Social Capital*, Birmingham.
- OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2001), *The Well-being of Nations. The role of Human and Social Capital*, Paris.
- PUTNAM R.D. (1993), *Making Democracy Work.: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- (2001) *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York.
- SIMMEL G. (1900), *Philosophie des Geldes*, Berlin (trad. it., *Filosofia del denaro*, Utet, Torino, 1984).
- THE WORLD BANK, (1998), "The Initiative on Defining, Monitoring and Measuring Social Capital. Text of Proposals Approved for Funding", in *Environmentally and Socially Sustainable Development Network*, Social Capital Initiative, Working Paper, n. 2, June.
- ZAK P.J. e KNACK S. (1998), *Trust and Growth*, The World Bank, Washington.

■ **Ulteriori approfondimenti nel volume**

- TEORIA DELL'IMPRESA, Cap. 4;
- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;
- IMPRESA SOCIALE, Cap. 6;
- RETI D'IMPRESA, Cap. 9;
- REPUTAZIONE E AUTOREGOLAZIONE, Cap. 22;
- COMPLESSITÀ MOTIVAZIONALE, Cap. 24;
- CODICE ETICO, Cap. 46.

27. Identità individuale, collettiva e corporate identity

Antonio M. Chiesi

Nell'ambito della rendicontazione sociale e dei codici etici, il concetto di identità viene posto alla base delle dichiarazioni eticamente e socialmente responsabili delle imprese. Il perseguimento coerente di impegni nei confronti degli stakeholder – che conseguono ai valori etici di riferimento, dichiarati e accettati pubblicamente – ha bisogno di ancorarsi all'immagine che l'attore ha di sé, che a sua volta deve essere congruente con quella che gli stakeholder hanno dell'attore stesso. L'importanza dell'identità aziendale, ad esempio, viene fatta propria da diversi modelli di rendicontazione sociale, che prevedono un specifica sezione del bilancio sociale dedicata alla *vision*, cioè ai valori ultimi, diversi dagli scopi operativi, e alla cosiddetta *corporate identity* che identifica e propone un'immagine dell'impresa o dell'organizzazione. Questa immagine più o meno coerente viene definita identità.

Il concetto di identità viene comunemente attribuito alle persone ed è stato sviluppato nelle scienze sociali con riferimento alla riflessività dell'individuo, che può essere definita come la consapevolezza della propria esistenza continuativa nel tempo, attraverso la memoria (Sciolla, 1994). Da questa definizione emerge quindi che l'identità non coincide semplicemente con l'immagine – aspetto esterno e spesso mutevole dell'identità – ma piuttosto con la coscienza di sé, aspetto interno e riflessivo attraverso cui il soggetto è autoconsapevole. A differenza dell'approccio psicoanalitico che attribuisce in prevalenza la formazione di questa consapevolezza a meccanismi intra-psichici (Erikson, 1950), le scienze sociali sottolineano in generale il carattere relazionale e intersoggettivo dell'identità e ne analizzano i meccanismi di interazione che sono alla base della sua genesi e della sua continuità e trasformazione. Tuttavia, diversamente dall'approccio antropologico classico che spiega l'identità in funzione delle aspettative di ruolo (Mauss, 1965), l'approccio sociologico opera una sintesi tra condizionamenti esterni e scelte individuali, attraverso l'idea che l'identità si formi dall'interazione linguistica tra l'individuo e gli altri che lo circondano. L'importanza della dimensione linguistica nella formazione dell'identità è evidente nel ruolo giocato dall'attribuzione del nome e nel fatto che il cambiamento del nome viene utilizzato spesso ritualmente per marcare i passaggi della vita caratterizzati da rinnovamento radicale.

A livello analitico vengono distinti due meccanismi del processo di identità:

- a. una componente di identificazione in coloro che vengono percepiti come simili, che conduce alla formazione del senso di appartenenza a un gruppo più o meno vasto, con cui si condivide una certa ideologia, cioè una visione del mondo più o meno coerente e un sistema di valori a essa relativo. I gruppi di identificazione sono principalmente quelli primari, come la famiglia, il gruppo dei pari, la comunità locale, ma possono essere anche quelli secondari, come l'azienda o l'istituzione di appartenenza;
- b. una componente di individuazione rispetto agli altri che ricoprono ruoli significativi intorno al soggetto. L'individuazione permette a ciascuno di distinguersi dagli altri, sia da coloro con cui ego non si identifica, sia da coloro che ne condividono l'identità.

Poiché l'individuo deve mantenere un'immagine costante del sé, ma nello stesso tempo è indotto ad assumere ruoli diversi nel corso della vita, esistono dei momenti cruciali in cui la società incoraggia formalmente l'assunzione di nuove aspettative di ruolo – in genere sempre più differenziate e specifiche – che possono modificare l'immagine che il soggetto ha di sé e la sua stessa identità. Come insegna l'antropologia, i momenti di svolta, in cui l'individuo deve adattarsi a nuove situazioni che lo coinvolgono profondamente, sono marcati da riti di passaggio, che favoriscono l'adattamento dell'identità personale in funzione della ridefinizione della mappa cognitiva del mondo sociale circostante. Per questo, fatti importanti come l'entrata in un college, la laurea, l'assunzione in un'organizzazione, il matrimonio, il pensionamento, la perdita di un familiare, sono accompagnati e sottolineati da manifestazioni collettive di accettazione e rafforzamento, in cui la ripetizione di gesti e simboli serve per assicurare ego dell'appoggio dei membri del gruppo e per incoraggiarlo ad assumere nuove responsabilità.

La letteratura distingue tra identità individuale, costruita attraverso i meccanismi di socializzazione nella prima fase di vita e continuamente rafforzata e adattata in un rapporto negoziale con l'ambiente esterno, e identità collettiva, costruita attraverso i meccanismi di interazione sociale stabile tra individui che condividono una stessa situazione significativa. In entrambi i casi, i meccanismi di costruzione e rafforzamento dell'identità coinvolgono profondamente la sfera emotiva.

La costruzione dell'identità passa attraverso la costruzione di un'immagine positiva di sé, che viene giocata in riferimento a una coerenza con valori di base stabili nel tempo. L'adesione coerente a valori accettati e condivisi con altri soggetti per lui rilevanti permette ad ego di avere una concezione unitaria e congruente di sé. La mancanza di coerenza interna può provocare disturbi alla personalità individuale e la mancanza di conformità sociale può originare forme di devianza.

L'identità individuale si basa sulla riflessività del soggetto, che nasce attraverso la comunicazione linguistica, quando nella fase evolutiva il bambino comincia a comprendere il ruolo degli altri e a guardare a se stesso dal loro punto di vista (Mead, 1934). Nella costruzione dell'identità quindi è importante l'assunzione da parte del soggetto degli atteggiamenti che gli altri gli attribuiscono. Il processo di unificazione coerente delle immagini provenienti dagli altri è necessario al soggetto per definire la propria specifica identità unitaria e si sviluppa, secondo Mead, in uno

stadio successivo della socializzazione attraverso la percezione dell'Altro generalizzato, cioè delle aspettative normative più generali che derivano dall'appartenenza a un gruppo sociale organizzato. L'adolescenza rappresenta un ulteriore stadio nella formazione dell'identità individuale e nell'età moderna coincide con un periodo di sperimentazione in cui il giovane si misura con diversi stili di vita. Questa riconosciuta libertà di provare in un contesto in cui le aspettative sociali si fanno più deboli, può rappresentare una fase di incertezza esistenziale e di crisi di identità, che nella maggior parte dei casi viene superata assumendo le tipiche responsabilità dell'età adulta: un ruolo lavorativo, attraverso l'acquisizione di competenze professionali, un ruolo familiare, attraverso il matrimonio e la procreazione.

Le teorie dell'identità possono essere distinte in due gruppi (Sciolla, 1994) quelle che concepiscono l'identità come un sistema socio-psichico integrato e quelle che ne sottolineano il carattere molteplice, segnato da un'integrazione debole, da inabilità nel tempo e da una pluralità di immagini tra loro in continua mediazione. Questi due approcci non sono contraddittori, ma colgono due aspetti compresenti nella realtà, in momenti storici differenti e in diverse fasi della vita di un individuo.

Un importante aspetto della formazione dell'identità è la sua dimensione temporale, in quanto l'identità è basata sulla continuità attraverso la memoria ed è quindi il risultato della mediazione tra le diverse immagini che il soggetto riceve dagli altri e tra le diverse immagini che il soggetto ha di sé nelle esperienze passate e nel presente. L'identità individuale ha bisogno di una consistenza interna, che viene data dalla coerenza di credenze, valori e preferenze tra loro e dalla loro continuità nel tempo. Inoltre, come afferma Pizzorno (1986), il mantenimento dei valori, dei giudizi e delle visioni del mondo nel tempo è facilitato dal riferimento costante ad altri, in grado di riconoscerli e dividerli.

Questo costante riferimento ad altri significativi attribuisce grande importanza al sentimento di appartenenza nella costruzione dell'identità e rappresenta un collegamento tra identità individuale e collettiva. La lealtà di un membro a un gruppo è la misura del grado di identificazione con esso e consiste nello speciale attaccamento che ne rende improbabile l'uscita anche in caso di insoddisfazione (Hirschman, 1970). Mentre un atteggiamento strumentale nei confronti di un'organizzazione può portare l'individuo a uscirne in cerca di alternative, la lealtà, basata sul sentimento di appartenenza, fa sì che il soggetto partecipi al gruppo come fine in sé. In altre parole, dall'identificazione con il gruppo l'attore non si aspetta tanto vantaggi specifici, ma piuttosto una visione coerente da cui ricava la definizione e la conferma della propria identità¹.

Il fatto che "sembra difficile mantenere dei valori, sentirsi gratificati dalle ricompense ottenute, essere soddisfatti di qualcosa, senza fare riferimento ad altri individui che siano in grado di riconoscere quei valori, ricompense, soddisfazioni e

¹ Questo meccanismo è evidente ad esempio nel tifo sportivo: la squadra del cuore non viene abbandonata se perde. Il tifoso preferisce soffrire delle sconfitte, piuttosto che rivolgere il proprio favore verso il vincitore. Condividere il dolore delle sconfitte con i compagni di tifoseria rappresenta la vera gratificazione.

di rispondervi in qualche modo” (Pizzorno, 1986) è alla base del rapporto tra identità individuale e collettiva.

Il concetto di identità collettiva è stato originariamente introdotto per spiegare i fenomeni legati all'etnicità e ai movimenti sociali. Sulla base di quanto detto in precedenza, occorre pensare all'identità collettiva in prima istanza come un sentimento condiviso di appartenenza e solo in seconda istanza come l'insieme dei valori, dei giudizi e dei simboli condivisi nella memoria di coloro che fanno parte di un gruppo e che li fa sentire distinti da altri. In questa prospettiva occorre cioè evitare di pensare all'identità collettiva esclusivamente come un'entità che si forma esternamente agli individui e che ne uniforma comportamenti e modi di pensare, come una mente collettiva. L'identità intesa come senso collettivo di appartenenza è certamente formata da un aspetto oggettivo, che rimanda alla definizione sociale condivisa, ma soprattutto un aspetto soggettivo, che rimanda all'autopercezione e che rappresenta una componente importante dei meccanismi di formazione e rafforzamento dell'identità individuale. Sia nella dimensione auto-definitoria (come i membri concordano nel definire se stessi), che in quella etero-definitoria (come gli esterni attribuiscono caratteri di specificità) dell'identità collettiva è importante il concetto di confine, che permette di evidenziare come le identità dei membri di un gruppo si basano sul riconoscimento di diversità socialmente rilevanti e su meccanismi e strategie di inclusione ed esclusione. La presenza di una sub-cultura comune, distinta da quella del sistema in cui il gruppo si trova, può rafforzare il senso di identità in contrapposizione al resto della società. Il mito di un'origine e di una storia comune, la condivisione del linguaggio, di usi, costumi ed elementi della cultura materiale rappresentano altrettanti aspetti che possono essere giocati per marcare la specificità di un gruppo. Questa specificità può rifarsi a origini storiche antiche o può essere ricostruita in modo più o meno arbitrario in occasione dell'emergere di nuove identità collettive.

Quando passiamo dall'identità individuale a quella collettiva, la distinzione analitica tra identità e immagine, richiamata in precedenza, appare più chiara, perché non è legata solo al carattere meno stabile e più superficiale o esteriore della seconda rispetto alla prima. Mentre l'identità collettiva è un insieme di identità individuali accomunate da un'appartenenza, l'immagine collettiva riguarda l'insieme, non necessariamente coerente, delle caratteristiche rilevanti del gruppo, percepite con diversi gradi di condivisione sia dai membri, sia da coloro che non ne fanno parte. Mentre i membri sentiranno la necessità di rendere coerente questa immagine collettiva con la loro identità personale, nella misura in cui si sentono leali al gruppo, cioè si identificano con esso, l'immagine che gli esterni hanno del gruppo non è funzionalmente legata alla coerenza del sé. Per essi la situazione può essere affrontata in termini prettamente cognitivi sulla base dei loro scopi: un'immagine positiva e stabile del gruppo permette di intrattenere con esso relazioni più efficaci nel perseguimento dei propri fini. Al contrario, a un'immagine contraddittoria o confusa corrisponderà la propensione a evitare rapporti non appena se ne presenterà l'occasione. Riprendendo l'alternativa tra exit e voice proposta da Hirschman (1970), il sentimento di lealtà spingerà i membri a protestare in caso di insoddisfa-

zione, mentre gli esterni utilizzeranno una strategia di exit, non essendo legati al gruppo.

Come tutti i gruppi sociali anche i membri di un'impresa possono condividere un comune senso di appartenenza. L'identità d'impresa (corporate identity) nasce e si consolida attraverso l'interazione tra i membri dell'organizzazione e coloro che, non facendone parte, entrano in contatto stabile con essa, formando una sub-cultura condivisa. Si può quindi affermare che l'identità di impresa è originata dalle relazioni tra gli stakeholder interni e con gli stakeholder esterni. La comunicazione rappresenta il principale canale di formazione e trasformazione dell'identità di impresa. Benché quest'ultima possa essere in parte controllata dai vertici aziendali e in qualche modo programmata², essa rimane un prodotto "naturale" dell'organizzazione, nel senso che nasce e si alimenta dei significati attribuiti all'interazione formale e informale tra attori interni ed esterni³.

La letteratura manageriale tratta di solito il termine identità come sinonimo di immagine (immagine aziendale). Tuttavia la distinzione analitica tra identità e immagine – richiamata in precedenza nel caso di singoli individui – risulta ancora più importante nel caso di un'impresa, perché l'una e l'altra svolgono funzioni diverse in riferimento a stakeholder diversi. Con riferimento agli stakeholder interni, una positiva immagine d'impresa permette di rafforzare il senso di appartenenza e, favorendo la lealtà dei membri, contribuisce alla formazione di un'identità collettiva. Nei confronti dell'esterno invece, un'immagine positiva migliora la reputazione aziendale⁴, la quale a sua volta costituisce un importante aspetto del capitale intangibile a disposizione dell'impresa.

Il nesso tra identità d'impresa e responsabilità sociale (Corporate social responsibility, CSR) è rilevante perché collegato direttamente alla costruzione della reputazione dell'impresa e ai comportamenti eticamente orientati tra i membri dell'organizzazione e con gli stakeholder esterni. Non vi può essere dichiarazione credibile di responsabilità sociale senza fare riferimento a principi etici in grado di indirizzare la responsabilità stessa. Il richiamo a codici di comportamento etico non è credibile se non vi è coerenza tra essi, posto che la pluralità degli stakeholder con cui l'impresa ha a che fare induce a esplicitare regole di comportamento in diversi

² All'inizio del nuovo secolo, una grande società di consulenza diffondeva uno slogan pubblicitario negli ambienti manageriali anglosassoni dichiarando in modo semplicistico e ingannevole: "For just \$320 your company will own a distinct image and identity". La falsità del messaggio consiste nel trattare immagine e identità come sinonimi e nel fare credere che soprattutto la seconda possa essere sbrigativamente progettata a tavolino.

³ Già nel 1957 Selznick aveva sostenuto che le organizzazioni strumentali per il conseguimento razionale di fini complessi, diventano istituzioni quando incorporano dei valori e da semplici strumenti orientati al perseguimento razionale dei fini, acquistano un'identità specifica attraverso la consapevolezza collettiva di una missione e la condivisione di valori.

⁴ Il fatto che meccanismi di identificazione possano riguardare anche stakeholder esterni, come i consumatori, e che la reputazione possa essere sfruttata anche dagli stakeholder interni, come i dipendenti che utilizzano il buon nome della ditta da cui provengono per cercare un nuovo lavoro, non intacca l'utilità della distinzione analitica proposta.

ambiti di attività. Ciò che dà coerenza è l'individuazione di principi comuni da cui i codici devono essere derivati.

La relazione tra identità e CSR è molteplice:

- a. poiché l'identità è basata su valori e principi rispetto ai quali l'individuo o l'organizzazione si sentono responsabili, la CSR esplicita e rende pubblici gli impegni di principio su cui si deve rispondere;
- b. a sua volta un serio programma di CSR, indicando un sistema di diritti e doveri nei confronti degli stakeholder rilevanti, contribuisce a rafforzare l'identità collettiva attraverso il riconoscimento da parte di questi ultimi (crescita della reputazione);
- c. all'interno dell'organizzazione l'identità condivisa e le aspettative di conformità reciprocamente orientate contribuiscono ad alimentare motivazioni intrinseche a favore del rispetto della CSR e aspettative di sanzione, sia informale sia formale, in caso di comportamenti non socialmente responsabili.

I programmi di CSR che un'impresa può intraprendere devono tenere conto sia dell'immagine sia del senso di appartenenza degli stakeholder interni. Nella maggior parte dei casi questi programmi sono stati introdotti per migliorare la reputazione aziendale di fronte a stakeholder sempre più esigenti. Tuttavia, affinché questi interventi di comunicazione non sembrino mere operazioni di facciata, occorre che ciò che viene dichiarato venga introdotto stabilmente nelle prassi quotidiane degli stakeholder interni. Questi dovranno quindi condividere e interiorizzare i principi e i codici di comportamento. Si tratta di un processo di socializzazione, volto a rafforzare una cultura condivisa (Berger e Luckmann, 1966), cui possono essere dedicati i programmi di formazione dei neo-assunti, i sistemi di riconoscimento del merito, il controllo costante della correttezza delle prassi e i sistemi di premi e sanzioni. La condivisione di valori aziendali socialmente responsabili porta:

- a. a un rafforzamento del senso di appartenenza dei membri e di identificazione nell'organizzazione;
- b. a un'interiorizzandone dei valori e quindi a ridurre la probabilità di comportamenti opportunistici da parte dei singoli;
- c. alla costruzione di un'immagine aziendale più coerente e quindi più credibile da parte degli stakeholder esterni.

Questi vantaggi possono essere meglio apprezzati in tutti i casi di incidenti dovuti a comportamenti socialmente irresponsabili, dove viene distrutta non solo la reputazione dell'impresa – per cui gli stakeholder esterni si sentono truffati – ma viene anche minato il meccanismo di identificazione che lega i membri all'organizzazione – per cui gli stakeholder interni, che avevano offerto la loro lealtà, si sentono traditi.

■ Riferimenti bibliografici

BERGER P.L. e LUCKMANN T. (1966), *The Social Construction of Reality*, Penguin Books, London.

- ERIKSON E.H. (1950), *Childhood and Society*, Norton, New York (tr. it., *Gioventù e società*, Armando, Roma 1974).
- HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) (trad. it., *Lealtà, defezione, protesta*, Bompiani, Milano 1982).
- MAUSS M. (1965), *Teoria generale della magia e altri saggi*, Einaudi, Torino.
- MEAD G.H. (1934), *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago (trad. it., *Mente, sé e società*, D'Anna, Firenze, 1966).
- PIZZORNO A. (1986), "Sul confronto intertemporale delle utilità", in *Stato e Mercato*, 16.
- SCIOLLA L. (1994), "Identità personale e collettiva", in *Enciclopedia delle scienze sociali*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani, Roma.
- SELZNICK P. (1957), *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York.

■ **Ulteriori approfondimenti nel volume**

- ETICA DEGLI AFFARI, Cap. 17;
- TEORIA NORMATIVA DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 18;
- REPUTAZIONE E AUTOREGOLAZIONE, Cap. 22;
- COMPLESSITÀ MOTIVAZIONALE, Cap. 24;
- FIDUCIA, Cap. 26;
- RISORSE UMANE, Cap. 37;
- FORMAZIONE ETICA, Cap. 47;
- VALORI ETICI D'IMPRESA, Cap. 49;
- IL BILANCIO SOCIALE, Cap. 52.

