

## 5. CSR: verso un modello allargato di corporate governance

Lorenzo Sacconi

### 1. Una definizione di CSR come modello di corporate governance allargata

In questo paragrafo sosterrò che la CSR identifica un modello di governo allargato dell'impresa, basato su doveri fiduciari nei confronti di molteplici stakeholder, che è valido per ogni tipo di impresa al di là della sua struttura di proprietà e controllo. Con riferimento all'impresa di capitali, e in particolare alle imprese con capitale azionario diffuso, l'idea che la responsabilità sociale coincida con una "estensione" della nozione di governance, benché ancora minoritaria, trova sostegno in alcuni significativi documenti internazionali. L'OCSE ad esempio afferma: "La struttura di corporate governance dovrebbe recepire i diritti degli stakeholder stabiliti dalla legge e incoraggiare la cooperazione attiva tra imprese e stakeholder nella creazione di ricchezza, occupazione, e la sostenibilità di aziende finanziariamente solide. La struttura di corporate governance dovrebbe garantire che siano rispettati i diritti degli stakeholder che la legge riconosce loro. Quando gli interessi degli stakeholder sono protetti dalla legge, gli stakeholder dovrebbero avere l'opportunità di ottenere effettivo risarcimento per la loro violazione. La struttura di governance dovrebbe consentire di mettere in atto meccanismi di miglioramento della performance in grado di sostenere la partecipazione degli stakeholder. Qualora partecipino al processo di corporate governance, gli stakeholder dovrebbero avere accesso a tutta l'informazione rilevante" (OECD, 1999, traduzione mia).

Benché sia evidente che i principi OCSE favoriscono il riconoscimento da parte dei codici e delle norme di corporate governance del ruolo e dei diritti degli stakeholder nel processo di governo delle imprese solo limitatamente ai sistemi giuridici nazionali in cui tali diritti siano già affermati dalla legge, e che tale limitazione evidentemente riflette la resistenza opposta dai sostenitori della dottrina dello *shareholder value* a una affermazione incondizionata dei diritti degli stakeholder, tuttavia risulta comunque di valore generale l'incoraggiamento a relazioni cooperative tra impresa e stakeholder in vista di vantaggi reciproci, mentre è affermato, almeno come uno degli assetti ammissibili, un modello di governance in cui siano riconosciuti diritti e risarcimento degli interessi, partecipazione e informazione degli stakeholder. D'altra parte la Commissione europea sostiene: "Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di

là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando *un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile*".

È chiaro che in queste dichiarazioni "governance" non è più solo l'insieme delle regole che allocano il diritto di proprietà e di controllo del proprietario sul management dell'impresa. Vale piuttosto la nozione neoistituzionalista per cui l'impresa, come il contratto e altre forme istituzionali, è un sistema di governo delle relazioni tra molteplici agenti che apportano risorse o hanno in ogni modo i loro interessi coinvolti dalle transazioni o dagli effetti delle transazioni realizzate nella o dall'impresa, e che stabilisce e gradua diversi diritti e doveri in modo da ridurre nell'insieme i "costi di transazione" e gli effetti esterni negativi delle transazioni (Williamson, 1986; Hansmann, 1996; Aoki, 2001). Propongo quindi la seguente definizione di CSR: un modello di "governance" allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder.

Per spiegare questa definizione occorre chiarire i suoi termini costitutivi.

- *Doveri fiduciari*: si assuma che un soggetto abbia un interesse legittimo ma non sia in grado di prendere le decisioni rilevanti, nel senso che non sa a quali obiettivi dirigerle, quale alternativa scegliere o come impiegare le sue risorse per soddisfare il suo interesse. Egli, il *fiduciante*, delegherà allora le decisioni a un *fiduciario* che verrà quindi a disporre di autorità sulla scelta delle azioni e degli obiettivi, cosicché potrà sia impiegare le risorse del fiduciante ovvero dirigerne le azioni verso gli scopi da lui stabiliti. Perché tra i due si instauri una relazione fiduciaria, il che sta alla base dell'autorità che il fiduciario può esercitare nei confronti del fiduciante, tuttavia il fiduciante deve possedere un *diritto-pretesa* nei confronti del fiduciario, cioè che il fiduciario diriga le azioni e l'impiego delle risorse messe a sua disposizione in modo tale da ottenere risultati che in ultima istanza soddisfino (al meglio tra le alternative) gli interessi del fiduciante. Queste pretese (cioè i diritti del fiduciante) generano doveri fiduciari in capo a chi ha autorità delegata (il fiduciario), in merito ai quali egli deve "rispondere". Con l'espressione "dovere fiduciario" intenderemo perciò il dovere (o responsabilità) di impiegare un'autorità per il bene di soggetti che concedono (e quindi soggiacciono a) tale autorità<sup>1</sup>.
- *Stakeholder*: con questo termine si intendono nelle discipline manageriali individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa o che possono influire in modo significativo su di essa (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Freeman e McVea, 2002; *cf.* *Capp. 10, 18 e 20*). L'analisi economica permette tuttavia di distinguere più precisamente due diverse categorie:

---

<sup>1</sup> Sui doveri fiduciari si veda Flannigan (1989).

- *stakeholder in senso stretto*, cioè coloro il cui interesse è coinvolto a causa degli “investimenti specifici” (in capitale umano, finanziario, sociale o di fiducia, in capitale fisico o ambientale, nello sviluppo di tecnologie dedicate, ecc.) che intraprendono all’interno o in relazione all’impresa, cioè, investimenti che possono significativamente accrescere il valore globale generato dall’impresa (al netto dei costi sostenuti per generarlo) e che al contempo sono specificamente rivolti a quell’impresa (e non un’altra). Questi stakeholder sono reciprocamente dipendenti dall’impresa, poiché ne influenzano il valore, ma al contempo – data la specificità dell’investimento – dipendono prevalentemente da essa per la soddisfazione delle loro aspettative di benessere (effetto *lock-in*);
- *stakeholder in senso ampio*, cioè quegli individui o gruppi il cui interesse è coinvolto a causa del fatto che essi *subiscono* gli “effetti esterni” positivi o negativi delle transazioni effettuate dall’impresa, ma che non apportano direttamente contributi alla creazione di valore da parte dell’impresa.

È chiaro che non c’è una separazione netta tra queste due categorie. Il grado di dipendenza reciproca dagli investimenti idiosincratici può essere asimmetrico: i fornitori di un paese in via di sviluppo possono dipendere interamente da un’impresa multinazionale cliente, che quindi esercita forte potere contrattuale e di mercato su di loro, e per questo possono cercare di specializzarsi o fare investimenti che leghino a loro l’impresa multinazionale da cui dipendono, ma al contempo questa impresa può essere in grado di trovare, con *switching costs* non elevati, fornitori alternativi (specie se si tratta di beni maturi prodotti con tecnologie standardizzate). Al contempo una comunità locale non partecipa direttamente alle transazioni realizzate dall’impresa che installa i propri impianti sul suo territorio, ma ne subisce le esternalità ambientali e sociali. Tuttavia, se attraverso le sue istituzioni rappresentative ha il potere di rilasciare o negare una “licenza”, essa è in grado di influire sulla creazione di valore da parte dell’impresa e negoziare la riduzione delle esternalità negative. Tali decisioni, legate alla messa a disposizione di infrastrutture, possono addirittura essere viste come investimenti volti a selezionare, attrarre o respingere, attività produttive alla luce del vantaggio per la comunità locale, che così entra, in un certo senso, in una relazione transattiva con l’impresa.

Siamo ora in grado di apprezzare la portata della CSR intesa come forma allargata di governance: essa estende il concetto di dovere fiduciario da una prospettiva mono-stakeholder (in cui l’unico stakeholder rilevante ai fini dell’identificazione dei doveri fiduciari è il proprietario dell’impresa stessa) a una prospettiva multi-stakeholder, in cui sussistono doveri fiduciari nei confronti di tutti gli stakeholder dell’impresa (proprietà inclusa). È ovvio che la classificazione degli stakeholder in base alla natura della loro relazione con l’impresa debba essere ritenuta rilevante per graduare tali doveri fiduciari ulteriori<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> A prima vista si potrebbe obiettare che molti stakeholder, sia in senso “stretto” che “ampio”, non abbiano relazioni giuridiche con l’impresa tali da porli in posizione formale di deleganti autorità a chi la

## 2. Alcuni problemi posti dalla definizione di Csr

L'obiettivo che questo paragrafo si propone è affrontare alcuni problemi aperti dalla definizione di CSR come modello di governo dell'impresa basato su doveri fiduciari allargati verso gli stakeholder, problemi che in parte sono stati oggetto delle critiche degli avversari della teoria degli stakeholder (Jensen, 2001) e che non hanno trovato risposta convincente da parte dei suoi sostenitori (Freeman, Phillips e Wicks, 2002). È tuttavia qui opportuno distinguere tra problemi di due tipi.

A) Il modello normativo, alla luce del quale specificare il contenuto, giustificare e spiegare l'emergenza dei doveri fiduciari estesi verso gli stakeholder. In questo ambito possiamo distinguere tre aspetti: in primo luogo vi è il problema di quali siano i limiti e l'equilibrio reciproco dei doveri fiduciari molteplici verso gli stakeholder che possono essere accettati o giustificati da un punto di vista normativo e per quali ragioni essi dovrebbero essere desiderabili. A tale scopo, occorrerebbe avere una procedura di selezione per garantire che l'insieme dei doveri fiduciari prescelti garantisca la compatibilità con i criteri richiesti per una ragionevole giustificazione etica ed economica, cioè l'efficienza sociale e l'accettabilità in un accordo mutualmente vantaggioso tra agenti economicamente razionali, cioè l'imparzialità nei confronti di ciascuna delle parti interessate. Tale sforzo potrebbe però limitarsi a specificare i vincoli per l'accettabilità (efficienza, imparzialità dell'accordo) e non generare una risposta univoca alla domanda circa quale soluzione (combinazione di doveri fiduciari, equilibrio tra interessi da tali diritti protetti) sia in grado di soddisfarli.

Il secondo aspetto è perciò quello di dare una determinazione univoca dell'assetto di diritti/doveri fiduciari molteplici che, almeno in linea di principio, sia calcolabile, in modo da assegnare all'impresa socialmente responsabile una funzione-obiettivo alla luce della quale valutarne la performance, cioè tale da costituire il benchmark per la gestione dell'impresa. È stato infatti sostenuto che, per quanto eticamente desiderabile l'idea di gestire l'impresa a vantaggio degli stakeholder, essa non corrisponderebbe a nessuna funzione obiettivo paragonabile alla massimizzazione del profitto o del valore finanziario dell'impresa (Jensen, 2001). Essendo sempre definita in termini di una pluralità di obiettivi, in parte inconciliabili tra loro, la nostra definizione di governo dell'impresa aprirebbe allora la strada alla mera discrezionalità dei manager.

Infine, in terzo luogo, un modello normativo di impresa dovrebbe essere in grado di esibire la tipica funzione *anfibia* delle giustificazioni in termini di scelta razionale. Dovrebbe cioè, assieme alla giustificazione circa l'efficienza e l'impar-

---

governa (ad esempio, non votano) e conseguentemente non si applichino a loro i doveri fiduciari come prima definiti. Tuttavia, nel modello del contratto sociale, inteso come spiegazione ipotetica dell'insorgenza dell'impresa – cfr. par. 5 – tutti gli stakeholder partecipano al “secondo contratto sociale dell'impresa” e di conseguenza la loro fiducia è costitutiva dell'autorità del proprietario e del manager dell'impresa. D'altra parte ciò spiega come l'autorità di questi ultimi possa nei fatti essere accettata dagli stakeholder che hanno posizioni subordinate formalmente o subiscono di fatto il potere di chi dirige l'impresa. Infatti il contratto ipotetico è una tipica spiegazione di come possa costituirsi l'autorità, cioè il potere legittimo, sia a livello politico che organizzativo: cfr. Green (1990), Raz (1985), Watt (1982). Per una discussione dell'autorità manageriale cfr. MacMahon (1989) e Sacconi (1991).

zialità della scelta, offrire una spiegazione ipotetica di come l'impresa socialmente responsabile possa essere emersa attraverso un processo nel quale agenti razionali (gli stakeholder) prendono decisioni volte al loro vantaggio in contesti di interazione strategica, e proprio per questo danno vita al modello di impresa basato sui doveri fiduciari multipli. La spiegazione potenziale dovrebbe offrire una "storia ipotetica", cioè basata sull'ipotesi di "stato di natura" antecedente all'esistenza dell'impresa, della quale gli stakeholder siano i protagonisti che, attraverso le loro deliberazioni razionali, giungono a costituire proprio quel modello di impresa. Lo scopo di questa spiegazione è duplice: da una parte essa caratterizza il risultato univoco, ottenuto in coerenza con criteri di accettabilità sociale (l'efficienza, l'accordo imparziale), anche come qualcosa la cui forza normativa nasce dal fatto che gli agenti avrebbero scelto proprio quel risultato se avessero avuto la possibilità di sceglierlo, attraverso un processo di deliberazione sulle istituzioni economiche che disciplinano la loro interazione. Dall'altro essa ci dice che c'è una procedura decisionale decentrata, una storia di decisioni individuali coordinate tra gli agenti, attraverso la quale è possibile trovare proprio quella soluzione, in modo da replicare in una prospettiva costruttivista il risultato del modello assiomatico mediante il quale abbiamo calcolato la soluzione circa l'assetto giustificato dei diritti e dei doveri fiduciari (o, meno ambiziosamente, interpreti tale modello come corrispondente a un processo di scelta che renda comprensibile la genesi di quel risultato).

La risposta ai tre aspetti, con le inevitabili sovrapposizioni, è data separatamente nei paragrafi 3, 4 e 5, rispettivamente, e consiste in una teoria normativa dell'impresa basata sull'idea di contratto sociale tra gli stakeholder (per una applicazione più sistematica dell'etica contrattualista *cf.* Cap. 19).

B) Attuazione del modello normativo, cioè il problema della corrispondenza tra, da un lato, il modello e, dall'altro, le *motivazioni* (preferenze, voleri), gli *incentivi* (sanzioni positive o negative, materiali o immateriali, generate da vari meccanismi quali il diritto, l'approvazione sociale, il mercato, ecc.) e le *capacità cognitive* (credenze) degli agenti (i manager, gli amministratori, ecc.) che hanno la responsabilità di attuarlo. Le domande che riguardano l'attuazione del modello normativo vengono perciò distinte dalle domande concernenti la definizione del modello stesso, nel quale le ragioni per agire fanno riferimento al punto di vista imparziale e devono essere accettabili almeno da parte di tutti gli stakeholder. Quando siamo nel contesto dell'attuazione, i problemi rilevanti riguardano infatti non l'imparzialità della giustificazione ma la domanda se esistano incentivi "personali" compatibili con il modello, cioè se esso sia sostenibile in modo endogeno a partire dagli incentivi, dagli interessi e dalle motivazioni degli agenti che hanno maggiore potere decisionale a riguardo della sua attuazione (verosimilmente i proprietari, gli amministratori e i manager), considerando l'ipotesi base che questi agiscano sulla base del loro mero autointeresse, benché illuminato (se ovviamente essi avessero motivazioni coincidenti con quelle del modello tutto sarebbe più facile).

In mancanza di una risposta a questa domanda, il modello potrebbe essere giustificato, ma utopistico, oppure dovrebbe essere imposto attraverso sanzioni esterne, che come tali dovrebbero essere esse stesse giustificate e valutate (in ter-

mini di costi e benefici). Tale questione è legata, ma non identica, a quella della spiegazione potenziale, poiché la spiegazione potenziale riguarda il percorso ipotetico con il quale i molteplici stakeholder potrebbero selezionare un dato assetto dell'impresa e dei suoi doveri fiduciari. Una volta raggiunto, tuttavia, la sua attuazione potrebbe non essere stabile, cioè potrebbero esservi spinte a deviare da esso (proprio per effetto delle decisioni di coloro che hanno maggiore influenza sulla sua messa in atto). La risposta a questa domanda deve perciò dimostrare le proprietà di equilibrio del risultato, cioè il fatto che esistono incentivi o motivazioni che spingono i proprietari, i manager e gli amministratori dell'impresa a dare attuazione a un modello di governo e gestione basato sull'adempimento di doveri fiduciari estesi. La tesi di Jensen (2001) è che, anche a causa della troppo vaga risposta ai punti citati in (A), in una impresa con strategia multistakeholder, in fase di attuazione prevarrebbero gli interessi egoistici dei manager, che in pratica potrebbero agire a proprio piacimento, e quindi l'attuazione del modello fallirebbe. A questa domanda circa gli incentivi è legata anche quella circa la semplicità e l'operatività della soluzione da parte di agenti limitatamente razionali, che in parte coincide con la possibilità di calcolare in modo univoco la funzione obiettivo, ma peraltro richiede una risposta al problema delle risorse cognitive richieste per quel calcolo.

Le domande di tipo (B) ricevono risposta prevalentemente altrove in questo volume (*cf.* Cap. 22), in modo tuttavia perfettamente coerente con la risposta contrattualista qui data ai problemi di tipo (A). Prese assieme, queste risposte consentono di affermare che il modello di impresa governata sulla base di doveri fiduciari multipli verso gli stakeholder è opportunamente specificato, giustificato e spiegato alla luce dell'idea di contratto sociale dell'impresa e inoltre esso può essere attuato sulla base di incentivi endogeni associati a uno standard volontario di governo dell'impresa, secondo la definizione di CSR qui proposta, il quale è adatto a fronteggiare i limiti della razionalità umana e allo stesso tempo genera effetti di reputazione positivi a suo sostegno, nonché sviluppa motivazioni conformiste favorevoli alla sua osservanza. Nel paragrafo 6 presenteremo perciò alcune idee di riforma delle regole di governance dell'impresa, che potrebbero essere recepite dal diritto societario e che sono coerenti sia con il modello normativo che con le ipotesi sulla sua attuazione, la quale si affida precipuamente agli effetti di reputazione più che alle sanzioni giuridiche.

### **3. Derivazione dei doveri fiduciari estesi dal modello normativo di contratto sociale dell'impresa**

La definizione di impresa che ricaviamo dalla recente teoria neoistituzionalista è quella di impresa come “sistema di governo” delle relazioni transattive tra molteplici individui o gruppi che apportano investimenti specifici di maggiore o minore intensità, che sono congiuntamente responsabili per la produzione di un surplus e che hanno conseguentemente aspettative sulla ripartizione della rendita<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Per una più articolata presentazione della teoria dell'impresa su cui la presente tesi circa la corpora-

In questa prospettiva sono rilevanti perciò gli investimenti idiosincratici in capitale, lavoro, beni strumentali, infrastrutture, destinazioni d'uso e impiego di risorse naturali e territoriali, capitale fiduciario dei consumatori, ecc. Se l'impresa è dunque un team di portatori di investimenti specifici, vale allora la metafora del "gioco cooperativo" tra molteplici stakeholder (Aoki, 1984). I partecipanti al gioco cooperativo devono accordarsi su un piano di azione comune (una strategia congiunta) che assegni a ciascun membro del team il proprio compito, in modo che l'apporto di ciascuno avvenga a livello efficiente, permettendo così la produzione del massimo surplus al netto dei costi di ciascuno stakeholder. Il "gioco cooperativo" tra gli stakeholder è tipicamente a interessi misti: sebbene abbiano un interesse comune a cooperare, poiché ciò consente di produrre un surplus altrimenti impossibile, tuttavia tra gli stakeholder persiste sempre un conflitto circa la distribuzione del valore creato. La governance e la gestione strategica consistono perciò nella soluzione del seguente problema: identificare una strategia congiunta che gli stakeholder, nel gioco di contrattazione, possano utilizzare per coordinarsi, in quanto essi l'accetterebbero come accordo volontario per la loro cooperazione – cosicché, grazie alla gestione strategica, risultino ridotti i costi (tempi, conflitto, ecc.) di contrattazione e i costi di informazione circa le alternative effettivamente disponibili e le intenzioni degli uni e degli altri.

La scelta della strategia congiunta equivale a trovare un equilibrio di cooperazione e deve quindi rispondere alla domanda circa cosa è dovuto a ciascuno stakeholder e cosa ciascuno può aspettarsi dall'impresa in cambio del proprio apporto. Sorge dunque la domanda circa come bilanciare gli interessi degli stakeholder l'uno contro l'altro e quali pretese nei confronti dell'impresa considerare la base appropriata dei doveri fiduciari in capo a chi governa l'impresa. Stakeholder è infatti un termine descrittivo. Esso ci ricorda che molte classi di individui hanno interessi in gioco nella conduzione dell'impresa e che talvolta tali pretese potranno essere in conflitto. Dire "stakeholder" però non offre alcun criterio circa come bilanciare tali pretese quando esse siano in conflitto. Per rispondere alla domanda abbiamo dunque bisogno di un criterio in grado di identificare l'equilibrio che qualunque stakeholder accetterebbe come base per la sua cooperazione volontaria con l'impresa, cioè un criterio imparziale. È qui che l'etica, intesa come insieme dei criteri imparziali per la presa di scelte collettive, entra in gioco quale parte della governance e della gestione strategica dell'impresa.

Il problema della scelta del criterio etico di bilanciamento si distingue in due aspetti altrettanto importanti. In primo luogo si può domandare che la soluzione del problema della scelta della strategia congiunta possa essere giustificata agli occhi di un arbitro imparziale, che assume esplicitamente un punto di vista non partigiano e che possa argomentare a favore della accettabilità della soluzione di fronte a tutti gli stakeholder ammettendo che essi possano condividere un punto di vi-

---

te governance allargata è fondata, nonché della letteratura economico-giuridica e manageriale che condivide una tesi analoga *cf.* *Cap. 4*. Per il modello del contratto sociale dell'impresa in relazione alle teorie del contrattualismo costituzionale e della giustizia distributiva *cf.* *Cap. 22*.



sta imparziale. In secondo luogo occorre verificare che il punto di vista dell'arbitro coincida con un equilibrio di contrattazione che le parti potrebbero effettivamente raggiungere qualora potessero svolgere tra di loro un processo di contrattazione non eccessivamente costoso, basato su un punto di partenza ragionevolmente accettabile per discutere dei termini della loro cooperazione durevole nell'impresa e sul cui esito possano avere ragionevole fiducia che sarà effettivamente messo in atto (ad esempio dall'arbitro). Il secondo aspetto vincola il punto di vista etico a soddisfare un criterio di compatibilità con un accordo tra agenti che perseguono i loro scopi (cioè con un accordo che essi potrebbero e vorrebbero raggiungere). Tale termine di riferimento è pur sempre prescrittivo nel senso di un modello di accordo ipotetico che le parti potrebbero raggiungere per deliberare sulla strategia congiunta, qualora fossero soddisfatte le condizioni per una tale contrattazione, e costituisce una spiegazione potenziale della strategia effettivamente prescelta nell'impresa (cfr. anche par. 5), cosicché impone all'arbitro di vincolare la sua nozione di imparzialità a una storia potenziale che potrebbe essere raccontata su come gli stakeholders stessi avrebbero potuto concordare tra di loro la strategia congiunta. Si tratta di una richiesta di compatibilità tra il punto di vista morale e un processo di contrattazione ipotetico e quindi costituisce una sorta di verifica della compatibilità degli incentivi *all'interno dello stesso modello normativo*. Infatti in ogni caso si suppone che quantomeno le parti possano sottoscrivere un accordo, non soggetto a forza, frode o inganno, e che non andrebbe soggetto ai comportamenti opportunisti dei partecipanti nemmeno in fase di attuazione, e che quindi i partecipanti avrebbero interesse ad accettare e sottoscrivere nella convinzione che esso venga effettivamente messo in atto.

Alla luce di queste considerazioni, suggerisco perciò come criterio etico quello di *contratto sociale tra gli stakeholder dell'impresa* (Sacconi, 1997 e 2000; cfr. inoltre *Cap. 19*). Con "contratto sociale" si designa non un contratto qualsiasi della vita reale, bensì una "pietra di paragone" alla luce della quale giudicare i diversi esiti della contrattazione reale e della gestione strategica – cioè l'accordo che verrebbe sottoscritto imparzialmente in una posizione ipotetica di scelta unanime tra i rappresentanti di tutti gli stakeholder dell'impresa<sup>4</sup>. All'idea di contratto sociale corrisponde essenzialmente una procedura deliberativa in più passi, in grado di generare accordi imparzialmente accettabili:

- forza, frode e manipolazione vanno scartate;
- ciascuno si siede al tavolo della contrattazione ipotetica portando con sé solo le proprie capacità di contribuire e la valutazione dell'utilità di ciascuna

---

<sup>4</sup> Per la prima formulazione della teoria del contratto sociale dell'impresa, basata sulla revisione della teoria neoinstituzionalista e con riferimento al problema dell'abuso di autorità verso gli stakeholder cfr. Sacconi (1991, 1997 e 2000). Per una formulazione esterna alla teoria economica cfr. Donaldson (1982) e poi Donaldson e Dunfee (1995); cfr., inoltre, Freeman e Evan (1993). Le teorie etiche del contrattualismo, nelle due versioni "ideale"(kantiana) e "reale" (hobbesiana), l'una rappresentata da Rawls (1971), l'altra da Gauthier (1986), sono state proposte come chiave interpretativa per identificare l'abuso del potere di maggioranza nelle società per azioni da Preite (1992).



ipotesi di accordo e di non accordo (e lasciando cadere ogni arma di minaccia che non sia la sua possibilità di rifiutare di accordarsi);

- lo status quo della contrattazione deve essere identificato in modo che ciascuno stakeholder sia immunizzato dal costo dei suoi investimenti specifici, cioè ciascuno deve almeno ottenere dal contratto sociale il rimborso del costo dell'investimento specifico col quale contribuisce al surplus (in caso contrario la contrattazione permetterebbe di sfruttare opportunisticamente la situazione lock-in della controparte). La distribuzione del surplus è oggetto del contratto sociale – e della procedura deliberativa corrispondente – a partire dalle “dotazioni iniziali” così definite;
- ciascuno mette a turno se stesso nella posizione di ogni altro, e nella posizione di ciascuno accetta o rifiuta le alternative soluzioni contrattuali;
- se dall'inizio si trovano soluzioni accettabili nella prospettiva di qualche stakeholder, che tuttavia non risultano accettabili agli altri, allora la procedura deve essere iterata scartando queste soluzioni (ciò riflette l'assunto che la cooperazione di ogni stakeholder sia necessaria);
- i termini di accordo restanti sono perciò quelli che saremmo disposti ad accettare dal punto di vista di ciascuno, cioè l'intersezione non vuota delle strategie congiunte e delle relative distribuzioni accettabili da ciascuno stakeholder.

Si consideri che tale intersezione è necessariamente *non vuota*, poiché in caso contrario il gioco non sarebbe cooperativo, ovvero non sarebbe vero che l'azione congiunta tra le diverse parti produce qualche cosa di più della loro azione separata, di modo che la sua distribuzione può risultare *reciprocamente vantaggiosa* (se lo deve essere, allora esisterà almeno un accordo accettabile da ciascuno). La procedura deliberativa proposta è quella che tipicamente un arbitro potrebbe adottare per trovare la soluzione imparziale compatibile con l'accordo potenziale degli stakeholder, cioè con l'accordo che ciascuno di essi potrebbe accettare dal suo particolare punto di vista. Se l'impresa è un gioco cooperativo, che precede un surplus, sappiamo che un tale accordo mutuamente vantaggioso deve esistere, ma possiamo anche dire qual è? Su questo si concentra il paragrafo seguente.

#### **4. Univocità e calcolabilità della funzione obiettivo dell'impresa basata sull'idea di doveri fiduciari multipli**

La principale obiezione contro la CSR è che l'approccio multistakeholder al governo dell'impresa lascerebbe il management senza una *bottom line* univoca alla luce della quale valutare il suo successo o insuccesso (Jensen, 2001; Sternberg, 2001). La conseguenza sarebbe che il management ne approfitterebbe per seguire i suoi interessi personali, accampando in ogni situazione la giustificazione più comoda, vale a dire nascondendo dietro gli interessi ora di questo ora di quello stakeholder il suo comportamento essenzialmente autointeressato. Al contrario, sostiene il critico della CSR, la scelta della linea di gestione che, tra le varie alternative in ogni momento disponibili, rende più elevati i profitti sarebbe facilmente calcolabile, e su di essa sarebbe facile chiedere al management di render conto, non

lo sarebbe invece lo *stakeholder value*, che contiene molteplici dimensioni da massimizzare contemporaneamente (gli interessi dei vari stakeholder) e conseguentemente conterrebbe un'intrinseca contraddizione – perseguire al contempo obiettivi talvolta conflittuali o comunque divergenti – il che lascerebbe in ultima istanza alla mera discrezionalità del manager la scelta della strategia da seguire<sup>5</sup>.

È bene chiarire fin d'ora che una risposta al problema della non univocità presunta della funzione obiettivo dell'impresa nell'approccio multi-stakeholder non costituisce una risposta definitiva al rischio dell'opportunismo manageriale. Rispondere al primo problema riduce la possibilità del secondo (nel senso che stabilisce un benchmark contro il quale può essere valutata la condotta del management), ma non provvede di per sé l'incentivo a dare attuazione a tale obiettivo. Tale problema non è peraltro risolto neppure nel modello della massimizzazione dello shareholder value, dati i ben noti problemi di opportunismo manageriale presenti sia nella teoria che nella pratica (si consideri ad esempio l'uso perverso delle stock options, che in teoria avrebbero dovuto riallineare gli incentivi dei manager agli interessi degli azionisti e invece sembrano aver favorito una sostanziale appropriazione di rendite da parte dei manager e degli amministratori a danno degli azionisti diffusi).

A proposito della possibilità di definire una funzione obiettivo univocamente determinata e calcolabile, i sostenitori dell'approccio multi-stakeholder al governo dell'impresa hanno fatto concessioni eccessive ai critici. In particolare, Freeman e altri (Phillips, Freeman e Wicks, 2003) suggeriscono che si possa accettare che l'approccio degli stakeholder – data la maggiore complessità della rappresentazione dell'impresa, che al contempo sarebbe anche una rappresentazione più realistica – sia più indeterminato di quello della massimizzazione dello shareholder value, e che semmai si possa utilizzare tale calcolo il più delle volte come una proxy, sotto certe condizioni (in particolare considerare la massimizzazione dell'utile dell'impresa come distinto dal profitto allocato agli azionisti), dello stesso stakeholder value. Noi rifiutiamo questa impostazione rinunciataria e asseriamo che la funzione obiettivo dell'impresa nell'approccio di CSR è non meno univoca e calcolabile che nell'approccio della massimizzazione del profitto, sebbene abbia una forma diversa che esprime esplicitamente la compresenza di molteplici interessi da soddisfare contemporaneamente. In particolare, alla teoria del contratto sociale dell'impresa corrisponde una funzione obiettivo ben identificata dell'impresa e questa a sua volta è derivabile come soluzione univoca del problema di contrattazione tra gli stakeholder, che una governance basata sulla CSR consente di attuare evitando i costi di una contrattazione effettiva.

Il punto di forza dell'approccio contrattualista consiste infatti nel non sottovalutare affatto l'esistenza di un conflitto distributivo – cosicché non si deve presupporre un metafisico “interesse superiore dell'impresa” come separato da quello degli stakeholder che la costituiscono o che ne subiscono le conseguenze – ma al

---

<sup>5</sup> Questa preoccupazione si trova anche in Tirole (2001) che peraltro dedica ampio spazio all'approccio stakeholder alla corporate governance.

contempo nel ritenere tale conflitto risolvibile mediante l'identificazione di un equilibrio di contrattazione, che permette la mutua cooperazione tra i membri del team, cosicché non deve neppure accettare di ridurre l'interesse dell'impresa a quello di un particolare stakeholder (il proprietario). Infatti, al modello filosofico contrattualista corrisponde il modello matematico di gioco cooperativo di contrattazione, la cui soluzione è calcolabile, non meno di quanto lo sia la funzione di profitto nella teoria microeconomica, cosicché alla massimizzazione del profitto possiamo semplicemente sostituire la massimizzazione della funzione che assegna la soluzione del gioco di contrattazione tra i diversi stakeholder e assumere questa come funzione obiettivo (perfettamente calcolabile) per l'impresa<sup>6</sup>. Tale soluzione, come è tipico dei giochi di contrattazione in cui gli interessi dei giocatori sono misti – cioè sono presenti sia l'interesse comune alla cooperazione, sia quello conflittuale circa la distribuzione del surplus – è una risposta al problema di cooperazione e, nello stesso tempo, a quello di conflitto distributivo tra gli stakeholder stessi. Inoltre (per chi sa apprezzare le meraviglie della matematica), se l'insieme di contrattazione è ben definito (e se si accettano i postulati della teoria della contrattazione di Nash, Harsanyi e Zeuthen) la soluzione è definita in modo univoco, cosicché l'insieme delle soluzioni ammissibili si riduce a una sola alternativa. In tal modo il perseguimento dell'interesse di ciascuno stakeholder, posto che esso avvenga in un contesto di contrattazione che presuppone la necessità di raggiungere l'accordo per poter accedere al surplus cooperativo, equivale alla soluzione univoca del problema di contrattazione tra tutti gli stakeholder. Ad ogni modo, varie teorie della contrattazione convergono a identificare soluzioni abbastanza vicine l'una all'altra – si vedano ad esempio le soluzioni proposte da Gauthier (1986) e Kalai e Smorodinski (1975) che coincidono con quella di Nash nella maggior parte dei casi, tranne alcuni degeneri – e per gli scopi di questo scritto, identificare un insieme di soluzioni “vicine”, compatibili con l'idea di contrattazione razionale, è già sufficiente.

Cerchiamo ora di specificare le caratteristiche della soluzione del problema di contrattazione in esame. Posto che gli effetti esterni su terzi non influenti sulle transazioni siano minimizzati dalla scelta delle forme di cooperazione che meno li danneggiano, possiamo procedere come segue. Al netto della posizione iniziale (pre-contrattuale), in cui deve essere inclusa la copertura dei costi per investimenti specifici di ciascuno stakeholder, si calcola il valore per ogni stakeholder di ciascun esito cooperativo frutto di azioni congiunte. L'insieme di tali valori (meglio, l'insieme di questi vettori di valori) è lo spazio entro il quale avviene la contrattazione razionale, in cui le parti cercano di ottenere il risultato migliore per sé, a scapito della quota altrui, posto che sono consapevoli della necessità della reciproca adesione, in mancanza della quale sanno di non essere in grado di ottenere nulla più della posizione iniziale (status quo). Entro tale spazio si calcola il prodotto tra le utilità dei vari stakeholder che conferiscono apporti, cioè una funzione aggrega-

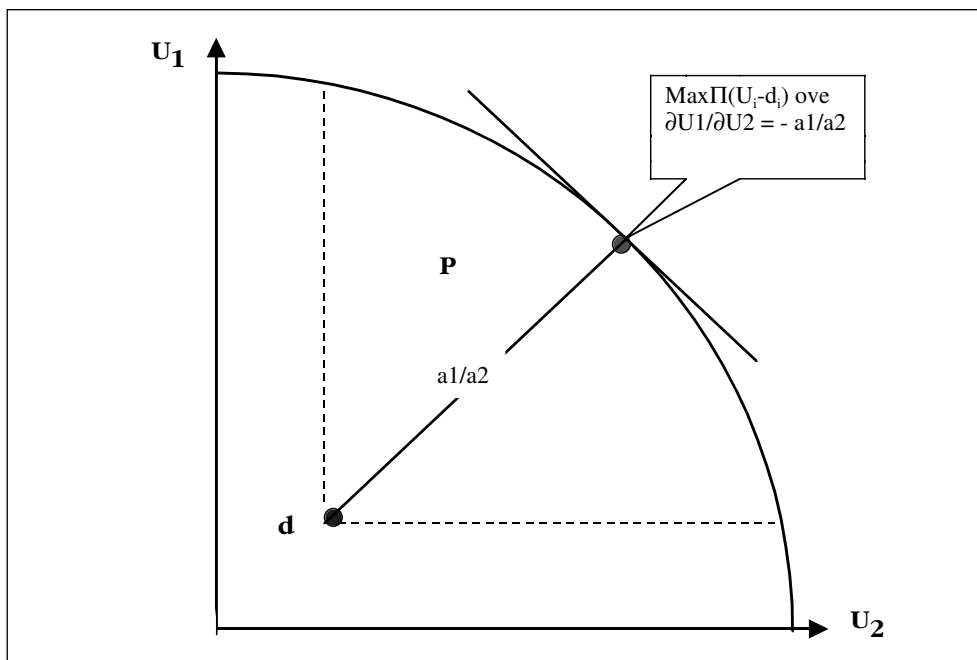
---

<sup>6</sup> Per la teoria della contrattazione si veda Harsanyi (1977). Mashairo Aoki usa la soluzione di Nash nella sua teoria dell'impresa che prevede una governance imparziale da parte dei manager (Aoki, 1984).

tiva delle loro utilità equivalente alla soluzione di Nash della contrattazione (Nash, 1950; Harsanyi, 1977). Dove il prodotto (l'aggregazione) è massimo, vi è un equilibrio contrattuale (cioè l'accordo razionale tra i partecipanti al contratto sociale).

Per spiegare, si consideri il caso a due giocatori, 1 e 2 (Figura 1). Diciamo innanzitutto che la soluzione identifica un punto in uno spazio  $R^2$  racchiuso tra gli assi cartesiani,  $U_1$  e  $U_2$ , ciascuno dei quali misura l'utilità per un giocatore degli esiti del gioco cooperativo. Lo spazio rappresenta perciò gli esiti del gioco cooperativo, sui quali si svolge la contrattazione, mediante il loro valore in utilità per i partecipanti (cioè i loro payoff). Assunzioni analitiche standard sono che lo spazio dei payoff sia convesso e compatto. Lo spazio dei payoff  $P$  ha quindi una frontiera efficiente (quella nell'ortante positivo a Nord-est), che rappresenta l'insieme degli esiti per i quali l'utilità dei giocatori non può essere aumentata da un accordo alternativo senza ridurre l'utilità di almeno un altro giocatore. Sotto la frontiera ci sono accordi rispetto ai quali sono ancora possibili guadagni per tutti; sopra la frontiera ci sono esiti irrealizzabili, che nessun accordo o piano di azione congiunta può raggiungere. Ogni punto dello spazio rappresenta diversi valori possibili della coalizione tra tutti i giocatori. Infatti, solo quando tutti si accordano le regole del gioco consentono di sfuggire allo status quo  $d$ , che è rappresentato da un punto interiore dello spazio. La funzione caratteristica della coalizione tra tutti i giocatori è quindi superadditiva (meglio accordarsi che non farlo).

Figura 1 – Gioco di contrattazione cooperativo a due giocatori e soluzione di Nash in un caso simmetrico



Ovviamente interessano solo accordi con i quali si realizza un'allocazione efficiente, cioè sulla frontiera Nord-est dello spazio (che perciò escludono che vada persa la possibilità di guadagni comuni per i giocatori, che si otterrebbero semplicemente spostandosi in alto a destra nello spazio), entro i limiti di concessione stabiliti dallo status quo, condizione questa che impone che nessun accordo possa essere sottoscritto se la quota appropriata dalla controparte riduce qualsiasi giocatore a una posizione peggiore di quella consentita dallo status quo. Ma quale punto tra quelli della frontiera? La soluzione di Nash dice che i giocatori si accorderanno sulla strategia congiunta corrispondente al punto della frontiera dove vale

$$\text{Max} \prod_i (U_i - d_i) \quad (i = 1, 2 \text{ denota i vari partecipanti alla contrattazione})$$

ove  $U_i$  è l'utilità dello stakeholder generico  $i$  per la transazione che egli compie con l'impresa e  $d_i$  è il costo degli investimenti specifici da  $i$  sostenuti per effettuare la propria parte nel piano di azione congiunta (cioè  $i$  ottiene sempre almeno il rimborso del costo dell'investimento specifico). La soluzione prevede che ogni partecipante riceva dalla contrattazione un vantaggio netto, cioè la differenza tra la quota del surplus appropriato e il valore dello status quo, tale che il prodotto di tutti i vantaggi individuali netti sia il massimo tra quelli possibili nell'insieme degli esiti della cooperazione. Possiamo dire che questa è la funzione di scelta collettiva che i membri della coalizione adottano, alla luce della loro contrattazione, per risolvere il problema della loro azione congiunta.

In base ai postulati di Nash (1950) e quelli della teoria Zeuthen-Harsanyi (Harsanyi, 1977), tale soluzione esprime un equilibrio di contrattazione basato sulla razionalità individuale dei partecipanti. Tale equilibrio non richiede, per essere calcolato, di fare confronti interpersonali di utilità (che renderebbero non operativa la soluzione). Esso obbedisce piuttosto a semplici assiomi di razionalità individuale nella contrattazione, come la decisione di fare una concessione sulla base dell'utilità personale attesa in base alla probabilità di accettazione della controparte, l'ipotesi che tale disponibilità dipenda da un'analoga valutazione della controparte, e condizioni di razionalità mutuamente attesa, quali la disponibilità a non accettare qualcosa di meno di quello che sarebbe accettato dalla controparte e viceversa non pretendere che la controparte accetti qualcosa che noi non accetteremo, ecc. (Harsanyi, 1977).

Naturalmente tali postulati, se presi alla lettera, possono essere criticati come irrealistici, e verosimilmente nel mondo reale gli agenti non sono in grado di massimizzare o di fare stime di probabilità coerenti, o di definire esatte previsioni sul comportamento razionale delle controparti. Ma ciò che conta ai nostri scopi è che i postulati siano una buona approssimazione al comportamento *razionale* nella contrattazione ipotetica (ideale) tra stakeholder (è pur sempre un modello *normativo* quello che stiamo definendo – non meno di quello della massimizzazione del profitto).

Nonostante, perciò, si tratti di una soluzione che esprime la razionalità individuale nella conduzione del processo di contrattazione, questo esito della contrattazione può tuttavia essere interpretato come la soluzione che risponde a una

nozione di giustizia distributiva (*cf.* *Cap. 19*). In primo luogo la soluzione di Nash è imparziale in quanto accettabile da ciascun partecipante alla contrattazione e invariante rispetto alla permutazione del punto di vista individuale dal quale essa è giudicata. In effetti, anche sotto la permutazione dell'indice individuale assegnato a utilità e funzioni di utilità, la soluzione di Nash è invariata (nel caso simmetrico come quello della figura 1, ciò è particolarmente evidente: anche permutando di posto i giocatori rispetto agli assi, lo stesso punto è sempre quello che soddisfa la proprietà di massimizzare il prodotto delle utilità al netto dello status quo, e il suo valore è sempre lo stesso; Sacconi, 1991; Gauthier, 1986; Binmore, 1997).

Vi è però anche una nozione intuitiva di giustizia distributiva coinvolta. La soluzione coincide col criterio della proporzionalità delle remunerazioni rispetto alla variazione relativa delle utilità marginali, poiché la proporzione secondo cui si distribuiscono le quote del surplus  $a_1/a_2$  è uguale (invertita di segno) al rapporto tra le variazioni marginali delle utilità dei giocatori  $\delta U_1/\delta U_2 = -a_1/a_2$  (Brock, 1979; Sacconi, 1991 e 1997, e *cf.* *anche Cap. 19*). Sotto un'interpretazione particolare delle funzioni di utilità tale proprietà corrisponde alla distribuzione proporzionale ai bisogni relativi. Posto infatti che fossimo in grado di calibrare tra loro le utilità dei diversi giocatori in modo da esprimerle tutte nella stessa unità di misura, allora scopriremmo che la soluzione della contrattazione calcolata distribuisce sempre i vantaggi in modo proporzionale ai "bisogni relativi" che – se le utilità esprimono "oggettivamente" le preferenze – corrispondono alla variazione relativa dell'intensità delle utilità personali (Brock, 1979; Sacconi, 1991 e 1997). Così essendo collocata sulla frontiera superiore dello spazio degli esiti di contrattazione, essa soddisfa sia la richiesta di efficienza sociale (nessun vantaggio della cooperazione va perso) che, al contempo, una nozione intuitiva di equità.

## **5. Spiegazione potenziale: l'insorgenza dell'impresa con doveri fiduciari multipli**

Il contratto sociale è stato fin qui presentato come un criterio normativo volto a identificare i termini di accordo che sarebbero accettabili in una prospettiva *imparziale*, cioè da uno stakeholder "qualunque", così da poter essere adottato quale criterio di giudizio, ad esempio, dalla *mediating hierarchy* proposta da Blair e Stout (1999). In secondo luogo si è visto che un ben noto concetto di soluzione per giochi di contrattazione cooperativi corrisponde alle richieste del modello del contratto sociale e permette di calcolarne in modo univoco la soluzione. La soluzione di Nash sarebbe quindi il criterio che l'arbitro imparziale della sezione 3 potrebbe utilizzare per calcolare la soluzione che è insieme imparziale e coincidente con l'accordo che ciascuno accetterebbe nel gioco di contrattazione sulla scelta della strategia congiunta dell'impresa grazie alla quale i partecipanti sono disposti a cooperare.

Facendo ricorso allo stesso concetto di contrattazione, possiamo ora dare una spiegazione potenziale dell'insorgenza dell'impresa intesa come passaggio da una sorta di "stato di natura" precedente alla sua istituzione, alla costituzione dell'impre-

sa stessa, che sia coerente con l'individualismo metodologico, cioè mediante la combinazione di decisioni individuali, per quanto interdipendenti. Il contratto sociale può offrire infatti una ricostruzione razionale – intesa appunto come “spiegazione potenziale” – di come, attraverso la contrattazione, a partire da una situazione iniziale ipotetica di non impresa, possa esser insorta l'impresa cui fanno capo sia i doveri fiduciari verso la proprietà, sia la “responsabilità sociale” verso tutti gli stakeholders.

Si ipotizzi uno stato di natura precedente alla costituzione dell'impresa: le transazioni bilaterali tra gli stakeholder, regolate da contratti incompleti, andrebbero soggette ai reciproci comportamenti opportunistici, e perciò proibitivi costi di contrattazione le renderebbero inefficienti. Al contempo i partecipanti a tali transazioni non si prenderebbero alcuna cura degli effetti esterni negativi delle loro transazioni su altri agenti non partecipanti, ma in tal modo interessati. È uno scenario hobbesiano, in cui la vita delle transazioni economiche tra i nostri agenti è “solitaria, misera, sgradevole, brutale e breve”<sup>7</sup>. Gli stakeholder si pongono allora il problema di costituire un'associazione la quale consenta di effettuare tutte le loro transazioni reciproche secondo piani concordati e non soggetti a costi di contrattazione, e al contempo di ridurre al minimo gli effetti negativi su quanti non partecipano ai benefici delle transazioni. Il *primo contratto sociale* dell'impresa (*pactum unionis*) altro non è che l'accordo che essi fanno tra di loro per costituire tale associazione (che chiameremo “impresa giusta”). Essi contrattano sulla sua costituzione, consistente in un piano d'azione comune (strategia congiunta) al quale ciascuno di essi contribuisce con il proprio apporto o con la rinuncia ad apporre il proprio veto. Questo prevede:

- a. l'astensione dai piani d'azione comune che generano esternalità negative sui non partecipanti all'attività cooperativa oppure, qualora essi siano essenziali ai fini della produzione del surplus cooperativo, il risarcimento dei terzi in modo tale da renderli neutrali;
- b. la produzione del massimo surplus possibile (differenza tra il valore del prodotto per i consumatori, che sono parte dell'associazione, e i costi sostenuti da ciascuno stakeholder per la produzione);
- c. la distribuzione equa del surplus, cioè accettabile razionalmente da ciascuno in una contrattazione priva di forza e frode, a partire da uno status quo equo, cioè considerando il surplus al netto degli investimenti specifici.

Se si cerca di attuare questa forma ideale di associazione (l'“impresa giusta”), che elimina molteplici costi di contrattazione, si scopre tuttavia che essa è inefficiente dal punto di vista dei costi di governo. Gli stakeholder scopriranno ad esempio che l'assemblea tra tutti i soci non riesce ad arrivare a decisioni coerenti in tempi ragionevoli. In mancanza di un sistema di monitoraggio, i membri dell'associazione, una volta che siano state stabilite eque quote del surplus da distribuire a ciascun membro, avranno incentivo ad agire opportunisticamente e non fare la propria parte. Si presenteranno problemi di coordinamento circa il modo di attuare la strategia congiunta al cambiare delle contingenze, che possono modificare in mo-

<sup>7</sup> Cfr. Hobbes (1651).



do asimmetrico le credenze e le aspettative reciproche. Gli stakeholder ricorrono allora a un *secondo contratto sociale* dell'impresa (*pactum subjectionis*)<sup>8</sup> con il quale costituiscono in senso proprio una struttura di governo dell'associazione. È solo a questo punto che nasce l'impresa come struttura gerarchica.

Il secondo contratto sociale infatti prevede la delega di autorità allo stakeholder più efficiente nell'esercizio delle funzioni di governo (presa delle decisioni residuali, segnalazione di soluzioni di coordinazione al cambiare del contesto, attività di monitoraggio, irrogazione di sanzioni, decisioni di escludere eventuali *free riders*, ecc.). Per questo esso può essere anche visto come un contratto con chi è posto a governare l'impresa (contratto sociale con l'impresa). L'esame comparato dei costi di governo di ciascuno stakeholder condurrà alla scelta di quello con costi inferiori cui assegnare la proprietà e quindi, per questa via, quello cui delegare la posizione di governo nell'associazione (Hansmann, 1996). A tale classe, remunerata con il residuo, sarà data la facoltà di delegare parte delle decisioni discrezionali sulla gestione ad amministratori e manager professionali e di nominarli. La loro autorità sarà effettivamente costituita, cioè la delega resterà valida, fino a che essi soddisferanno ciò che chiamiamo *Clausola fiduciaria ristretta*: remunerare i proprietari con il residuo massimo possibile (sotto le forme compatibili con la diversa natura dello stakeholder controllante: utili, ristorni, sconti, miglioramento delle condizioni di servizio, miglioramento delle condizioni di impiego, ecc.) alla luce delle condizioni di mercato per la specifica attività di impresa in questione.

È chiaro però che in questo modo cambia la posizione degli altri stakeholder. Da membri a pari titolo dell'associazione, essi passano a essere sottomessi in vario modo alle decisioni discrezionali della parte investita d'autorità e degli amministratori da essa nominati. Al posto dei costi di contrattazione, compare qui il rischio dell'abuso di autorità. Contrariamente alla teoria economica dell'impresa, la teoria contrattualista tiene conto anche di questa eventualità: il secondo contratto sociale è quindi concepito in modo da prevenire anche questo costo non voluto della gerarchia. Ciò significa che, al momento del secondo contratto sociale, gli stakeholder accetteranno di sottomettersi all'autorità, rendendola effettiva, se tale contratto conterrà la *clausola fiduciaria estesa* dell'osservanza da parte del nuovo governo di impresa di *doveri fiduciari* verso tutti gli stakeholder (proprietari e non proprietari).

– *Verso i non proprietari:*

- astenersi dalle attività di impresa che impongono effetti esterni negativi sugli stakeholder non partecipanti alle transazioni o risarcirne gli interessi in modo da renderli neutrali;
- remunerare gli stakeholder partecipanti alle transazioni dell'impresa con payoff (monetari o di altra natura, ad esempio in termini di quantità, qualità e prezzo dei beni, servizi, condizioni di lavoro, ecc.) che, fatte salve le condizioni contrattuali, devono contenere una parte variabile legata all'andamento economico dell'impresa tale da approssimare quote eque/effi-

---

<sup>8</sup> È interessante osservare che anche Blair e Stout (1999) adottano l'analogia tra l'impresa e i due contratti sociali, tipici della tradizione contrattualista.

cienti del surplus (posto che sia positivo), come inteso nel primo contratto sociale<sup>9</sup>.

- *Verso i proprietari*: remunerarli con il residuo massimo compatibile con la remunerazione equa degli apporti efficienti di tutti gli altri stakeholder, come definita nel primo contratto sociale.

Qual è l'apporto di questa spiegazione ipotetica? Una ricostruzione razionale di questo genere di insorgenza dell'impresa dimostra che l'impresa multi-stakeholder potrebbe essere il risultato di un processo di scelta interdipendente tra gli stakeholder, nel quale essi risolvono in successione i problemi di minimizzazione dei costi di contrattazione e dei costi di governo, che tipicamente nella teoria neoinstituzionalista sono concepiti come le ragioni economiche che spiegano la funzione dell'impresa, e nel contempo producono una struttura gerarchica legittima, nel senso di poter ottenere il consenso razionale degli stakeholder che quindi, almeno in linea di principio, fintanto che tale modello viene attuato, possa essere accettata dagli stakeholder stessi. Attraverso il processo di contrattazione in due passi osserviamo l'insorgenza delle forme di impresa a noi note (ad esempio imprese in cui la proprietà è allocata agli investitori di capitale, oppure imprese cooperative di lavoro o di consumo, oppure imprese non profit, ecc., secondo l'intensità dei costi di governo associati a ogni forma di proprietà e controllo), ma in tutte queste imprese chi governa ha sempre un obbligo verso gli stakeholder non controllanti generato dal primo contratto sociale, che non riguarda l'allocazione del diritto di proprietà né la struttura di controllo ma le condizioni stesse di un'associazione cooperativa, che premette la produzione congiunta, mettendo fine ai costi dell'opportunismo nelle relazioni contrattuali bilaterali.

Da questo modello legittimo di organizzazione gerarchica è possibile ricavare una formulazione dell'"interesse sociale", cioè dell'interesse che l'imprenditore o il manager deve servire, coerente con il modello contrattualista (*cf. Capp. 7 e 8*). Secondo questa ricostruzione, infatti, il manager (selezionato a seguito del secondo contratto sociale) ha un dovere fiduciario speciale verso la proprietà (o *residual claimant*) che lo ha delegato (clausola fiduciaria ristretta). Tale dovere vale però sotto il vincolo dell'adempimento del dovere fiduciario generale verso tutti gli stakeholder, cioè della clausola fiduciaria allargata. Possiamo costruire in tal modo l'interesse sociale attraverso una procedura decisionale gerarchica che passa dalle condizioni più generali a quelle più specifiche:

- *primo passo*: minimizzare le esternalità negative sugli stakeholder in senso lato (con eventualmente opportune compensazioni);
- *secondo passo*: identificare gli accordi compatibili con la massimizzazione

---

<sup>9</sup> Si osservi che qui si intende remunerazione in utilità e non necessariamente in denaro, cioè, detto nel gergo economico, stiamo parlando delle "rendite" del consumatore, del produttore, del lavoratore ecc. ricavate dalle transazioni. Ciò significa che gli stakeholder potrebbero desiderare di ricevere dall'impresa piuttosto che quote degli utili monetari, miglioramenti delle condizioni di lavoro o di acquisto, della qualità dei beni e servizi, delle condizioni contrattuali, ecc. alle quali dovrebbe comunque essere destinato l'impiego di quote del surplus.

del surplus congiunto e la simultanea distribuzione equa, come stabilita dell'accordo imparziale cooperativo tra gli stakeholder in senso stretto;

- *terzo passo*: se entro l'insieme suddetto è disponibile *più di una* decisione, allora scegliere quella che massimizza il residuo distribuito al proprietario (a esempio lo shareholder).

In sostanza, l'“interesse sociale” ristretto (quello che usualmente troviamo affermato dal diritto societario) risulta attraverso una gerarchia di passaggi che selezionano le modalità ammissibili di soddisfazione di tale interesse, cioè quelle che risultano compatibili con i vari requisiti imposti dal primo contratto sociale alla condotta dell'imprenditore. È bene chiarire che tale concetto non si riduce a quello della massimizzazione del valore per il residual claimant (la proprietà), una volta che le obbligazioni contrattuali positive siano state onorate. Il fatto è che qui i contratti sono tutti incompleti ed essi vanno sempre soggetti all'opportunità potenziale (incluso quello di chi dirige l'impresa), cosicché è l'intera procedura decisionale gerarchica la base per soddisfare l'interesse sociale. Questo risulta dalla soddisfazione in successione dei tre requisiti suddetti ovvero, detto in un poche parole: massimizzare il valore per il residual claimant sotto il vincolo di aver esaudito il contratto sociale tra impresa e stakeholder, che identifica lo stakeholder value.

## **6. Una moderata proposta di riforma delle regole di governance**

Possiamo quindi domandarci quali norme incanalino gli interessi degli agenti in modo da favorire la conformità ai doveri fiduciari allargati e alla nozione di “interesse sociale” sopra identificata. Le legislazioni sociali, del lavoro e ambientali definiscono un quadro di contorno ma non possono disciplinare ogni dettaglio delle decisioni di impresa. Esse possono stabilire condizioni minime obbligatorie, ma in molteplici contesti per la loro applicazione occorrerà interpretare un'area “grigia”, oppure non saranno osservabili le condizioni alla luce delle quali si può appurare il loro rispetto. Inoltre, anche quando le scelte manageriali ricadano con evidenza sugli stakeholder, il diritto non può disciplinare del tutto tali decisioni: la scelta se ristrutturare o meno un'impresa rientrerà sempre all'interno di un giudizio imprenditoriale, qualunque siano le richieste che la legislazione possa imporre circa la tutela dei terzi o eventualmente dei collaboratori. Una legislazione che volesse dettare tali scelte in ogni contingenza sarebbe inevitabilmente inefficiente (come lo sono state tutte le economie di comando).

Né offre sollievo rivolgersi ai contratti. I contratti sono in generale incompleti, e proprio da questa osservazione ha preso avvio la nostra argomentazione sulla CSR. Di conseguenza, la responsabilità sociale interviene a completarne le falle per ciò che riguarda i vincoli all'autorità imprenditoriale e manageriale verso gli stakeholder non controllanti. Secondo la nostra ipotesi, il contratto sociale tra l'impresa e gli stakeholder è il “contratto ipotetico” che può funzionare da regola di default o *gap-filling* per completare i contratti incompleti (Coleman, 1992). Il vincolo di esecuzione dei contratti espliciti, ma incompleti, non garantisce perciò l'osservanza degli obblighi derivanti dal contratto ipotetico. Affidare semplicemente al giudice la

protezione degli stakeholder mediante la richiesta di attuare le regole di default del contratto esplicito non è dunque una soluzione credibile: egli è inevitabilmente meno informato delle parti circa la comprensione delle contingenze imprevedute. Potrebbe attenersi in modo schematico alla “lettera” del contratto incompleto, perciò non ricostruendo il contratto ipotetico soggiacente, oppure essere troppo discrezionale, applicando la propria intuizione di equità indipendentemente dall’accordo ipotetico tra le parti. Anche il ricorso al giudice come interprete dell’accordo implicito (inteso secondo “buona fede”) richiede perciò qualche standard interpretativo, ulteriore rispetto alla lettera contratto, che è bene provenga dalle parti più informate, cioè dall’impresa e dagli stakeholder stessi.

Ci si può domandare se il modello di governance basato sulla CSR non potrebbe allora essere introdotto direttamente mediante un’ampia revisione del diritto societario (*cf. Capp. 7, 8 e 28*). Chi scrive propende piuttosto per un approccio indiretto, ovvero non sarebbe indispensabile l’imposizione alle varie tipologie di impresa di una radicale revisione della nozione di “interesse sociale” (neppure nel senso di introdurre direttamente nella legge la formulazione data nel par. 1). Ciò è coerente con il fatto che il contratto sociale dell’impresa contiene una delega di autorità alla proprietà e al management (coerente con la teoria economica), il che deve ammettere l’insorgenza delle forme di impresa a noi note, ma al contempo vincola l’impiego della discrezionalità imprenditoriale e manageriale entro tali forme di impresa a perseguire l’interesse dei soci in modo compatibile col contratto sociale ipotetico stabilito con tutti gli stakeholders, il quale solo giustifica la persistenza dell’impresa e ne garantisce la stabilità nel tempo. Il problema è quindi come si possa introdurre in modo più o meno diretto nell’equilibrio di diritti e poteri interno al sistema di governo dell’impresa il riferimento al primo contratto sociale dell’impresa (*cf. par. 5*). La tesi qui implicita (e argomentata in Sacconi, reputazione e autoregolazione, *infra*) è che l’autoregolazione attraverso codici etici e standard di governo e gestione strategica, esplicitamente formulati, ma volontari e autoimposti – cioè in generale attraverso norme sociali condivise mediante il dialogo sociale, ma fatte valere attraverso la forza delle sanzioni sociali e reputazionali – sia la via maestra per fare valere la CSR come modello di governance estesa (*cf. Cap. 14*).

Bisogna osservare che la nostra tesi non è quella della banale coincidenza tra l’autointeresse dell’imprenditore o del proprietario e la CSR, nemmeno nel lungo periodo. Mentre nel breve periodo tale coincidenza è infatti certamente falsa, il lungo periodo, come spieghiamo altrove (*cf. Cap. 22*), non assicura da solo tale coincidenza a causa della fragilità del meccanismo degli effetti di reputazione, cioè del meccanismo che, per effetto di positive relazioni fiduciarie con gli stakeholder, si incarica di generare un beneficio privato a vantaggio dell’imprenditore, del manager e della stessa impresa, anche nel caso in cui la sua struttura proprietaria assegni una posizione privilegiata ora a questo ora a quello stakeholder. Tale meccanismo reputazionale opera solo se esiste un esplicito standard, ovvero un insieme di norme (principi generali e regole procedurali) concordato, annunciato e oggetto di valutazione da parte degli stakeholder, dal quale possa dipendere un giudizio reputazionale abbastanza fondato, così da evitare il “rumore” di molteplici messaggi

distorcenti o la semplice incapacità di giudicare da parte di stakeholder limitatamente razionali. Dunque il problema per il diritto non è sostituire l'autoregolazione, rimpiazzando le sanzioni interne ed endogene con sanzioni esterne, bensì creare mediante appositi vincoli giuridici, il contesto nel quale i vari tipi di impresa siano indotti a giocare in senso proprio il gioco dell'autoregolamentazione, cioè un gioco di reputazione ripetuto con i propri stakeholder nel quale esse ricorrono all'autoregolazione del proprio modello di governo e gestione secondo uno standard e un modello condiviso di doveri fiduciari molteplici. In altre parole la legge può creare le condizioni sotto le quali l'interesse degli shareholder *coincide* con quello degli stakeholder, imponendo vincoli interni ai criteri di gestione dell'impresa, che non implicano la sostituzione diretta dello shareholder value con lo stakeholder value, ma che inducono a giocare un gioco nelle condizioni in cui tale identità si può manifestare endogenamente. Non è scopo di questo articolo indagare dal punto di vista tecnico-giuridico in che modo ciò potrebbe essere introdotto, se attraverso la libertà statutaria e quindi la scelta da parte dell'impresa di un modello di governo, che tuttavia dovrebbe essere almeno messo a disposizione dalla legge, oppure attraverso norme che dispongano obblighi per tutti i tipi di impresa (chi scrive ritiene che la scelta di uno statuto, che permetta una certa forma organizzativa, sia un primo essenziale segnale, prima ancora dell'adozione del codice etico e dello standard di gestione, concernere il "tipo" di impresa che giocherà il gioco della reputazione, e che quindi questa ipotesi possa essere preferibile dal punto di vista dell'autoregolazione basata su sanzioni reputazionali). Qui ci limitiamo a suggerire alcune ragionevoli riforme:

- a. compatibilmente con la recente riforma del codice civile (d.lgs. n. 6/03), ai membri indipendenti negli organi sociali previsti dalla legge (tra i sindaci, nel consiglio di sorveglianza del modello dualista, oppure nel Consiglio di amministrazione del modello monista) potrebbe essere data la rappresentanza imparziale degli interessi degli stakeholder. A tal fine parrebbe maggiormente appropriato il ricorso al modello dualista, nel cui consiglio di sorveglianza (d.lgs. n. 6 del 2003, art. 2409, XII, XIII) si potrebbe identificare la sede precipua in cui il punto di vista degli stakeholder, che tipicamente non devono esercitare autorità sulla gestione bensì controllare che non abusino di loro, potrebbe essere rappresentato ed esercitare influenza; ciò pone naturalmente il problema della nomina di tali membri indipendenti che nel sistema attuale sarebbero comunque nominati dall'assemblea dei soci (*cf.* Cap. 28). Piuttosto che la rappresentanza diretta di parti sociali e gruppi e associazioni esterne, qui si riterrebbe appropriato il riferimento a uno statuto di indipendenza di tali membri cui sarebbe richiesto di valutare da un punto di vista imparziale l'interesse dei vari stakeholder, e quindi di far valere precipuamente il punto di vista di coloro che non siano direttamente rappresentati negli organi; la correttezza professionale di questi membri esterni potrebbe essere definita da codici di condotta professionali delle associazioni alle quali tali membri indipendenti potrebbero aderire, alle quali potrebbero rivolgersi contro le quali potrebbero agire gli stakeholder esterni qualora i

- membri non si attenessero effettivamente alla deontologia dichiarata;
- b.* obbligo di rendicontazione trasparente e oggettiva su tutte le materie di interesse degli stakeholder (completamente e oggettivamente identificati) attraverso l'adozione di regole di rendicontazione sociale;
  - c.* obbligo di salvaguardare la *fiducia* e la *reputazione* dell'impresa presso tutti gli stakeholder dell'impresa.

Indubbiamente – posto che la presenza di membri indipendenti non eliminerebbe il costante rischio di conflitto di interesse di tali rappresentanti del punto di vista degli stakeholder – i meccanismi maggiormente efficaci derivano dai punti *b.* e *c.* Se un'impresa fosse tenuta a rendere conto puntualmente a tutti gli stakeholder del suo operato e delle conseguenze su di loro, ciò la condurrebbe a rivelare informazioni che possono effettivamente influire sulla sua reputazione, specialmente nel caso in cui vi siano negli organi sociali di controllo rappresentanti del punto di vista degli stakeholder in grado di verificare e avvalersi delle informazioni così generate. Questo la condurrebbe indirettamente ad avere maggiore interesse di prendersi cura delle condotte che influiscono sulle relazioni fiduciarie. Ciò non toglie che potrebbero darsi situazioni in cui tale preoccupazione non sia avvertita dall'imprenditore, quando ad esempio prevalga una visione dell'interesse societario di breve periodo o speculativo. Oppure qualora l'imprenditore sia semplicemente affetto da miopia (per effetto della razionalità limitata o di un *bias* cognitivo). In tale contesto l'imprenditore legalmente potrebbe disinteressarsi del giudizio degli stakeholder, anche una volta che la rendicontazione fosse stata correttamente espletata, se l'interesse sociale fosse definito in modo tradizionale. Il punto *c.* rende un obbligo curarsi della reputazione intesa *come un bene in se stesso*, il che può essere usato come proxy degli interessi estesi degli stakeholder. Una condotta che non abbia a cuore la reputazione dell'impresa presso gli stakeholder sarebbe di per sé lesiva di un dovere di buona gestione. Nell'insieme queste norme spingerebbero l'impresa a giocare sempre un gioco nel quale la reputazione è considerata come un payoff da perseguire e quindi ad assumere la prospettiva di lungo periodo che è tipica della ricerca della reputazione, lasciando in disparte una visione dell'interesse di breve periodo. Come si vede, tutto in questa argomentazione si regge sull'ipotesi che la ricerca della reputazione sia un incentivo privato adeguato per la CSR, tale da spingere a un sistema di autoregolazione e auto-organizzazione capace di mettere in atto il modello di governo ispirato alla CSR (*cfr. Cap. 22*).

### ■ Riferimenti bibliografici

- AOKI M. (1984), *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford U.P., Oxford.
- ARROW K. (1973), "Social Responsibility and Economic Efficiency", in *Public Policy*, XXI.
- BINMORE K. (1991), "Game Theory and The Social Contract", in SELTEN R. (ed.), *Game Equilibrium Models in Economics, Ethics and Social Sciences*, Springer, Berlin, 1991.



- (1997), *Just Playing*, The MIT Press, Cambridge (Mass.).
- BLAIR M. (2002), “Post Enron Reflections on Comparative Corporate Governance”, Georgetown University Law Centre, Working paper series in Business, in *Economics and Regulatory Law*, n. 316663.
- BLAIR M. e STOUT L. (1999), “A Team Production Theory of Corporate Law”, in *Virginia Law Review*, vol. 85, n. 2.
- BROCK H.W. (1979), “A Game Theoretical Account of Social Justice”, in *Theory and Decision*, 11.
- COLEMAN J. (1992), *Risks and Wrongs*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DONALDSON T. (1982), *Corporations and Morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- DONALDSON T. e PRESTON L.E. (1995), “The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, in *Academy of Management Review*, 20, 1.
- DONALDSON T. e DUNFEE T.W. (1995), “Integrative Social Contracts Theory”, in *Economics and Philosophy*, 11.
- EUROPEAN COMMISSION (2001), *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Bruxelles, luglio.
- FLANNIGAN R. (1989), “The Fiduciary Obligation”, in *Oxford Journal of Legal Studies*, 9.
- FREEMAN E. (1984), *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- FREEMAN T. e EVAN W.M. (1990), “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation”, in *The Journal of Behavioural Economics*, 19, 4.
- (1993), “Stakeholder Management and the Modern Corporation: Kantian Capitalism”, in BEUCHAMP T.L. e BOWIE N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, 5th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- FREEMAN R.E. e McVEA J. (2002), “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, in *Working paper*, n. 1-2, Darden Graduate School of Business Administration.
- GAUTHIER D. (1986), *Morals by Agreement*, Clarendon Press, Oxford.
- GREEN L. (1990), *The Authority of the State*, Clarendon Press, Oxford.
- GROSSMAN S. e HART O. (1986), “The Costs and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, in *Journal of Political Economy*, 94.
- HANSMANN H. (1988), “Ownership of the Firm”, in *Journal of Law Economics and Organization*, 4, 2.
- (1996) *The Ownership of Enterprise*, Harvard U.P., Cambridge (Mass.).
- HARSANYI J.C. (1977), *Rational Behaviour and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- HOBBS T. (1651), *Leviatano*, La Nuova Italia, Firenze, (trad. it., 1975).
- JENSEN M.C. (2001), “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”, in *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, n. 3, Fall.
- KALAI E. e SMORODINSKY M. (1975), “Other Solution to Nash’s Bargaining Problem”, in *Econometrica*, vol. 43, 3.
- KAUFMAN A. (2002), “Managers’ Double Fiduciary Duty: To Stakeholders and to Freedom”, in *Business Ethics Quarterly*, 12, 2.



- KREPS D. (1990): "Corporate Culture and Economic Theory", in ALT J. e SHEPSLE K.A. (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- MALLIN CH. (2003), *Corporate Governance*, Oxford U.P., Oxford.
- MCMAHON C. (1989) "Managerial Authority", in *Ethics*, October.
- NASH J. (1950), "The Bargaining Problem", in *Econometrica*, 18.
- (1953), "Two Person Cooperative Games", in *Econometrica*, 21.
- OECD (1999), *Principles of Corporate Governance*, April.
- PHILLIPS R., FREEMAN E. e WICKS A.C. (2003), "What Stakeholder Theory is Not", in *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, 4.
- PREITE D. (1992), *L'abuso della regola di maggioranza nelle deliberazioni assembleari nella Spa*, Giuffrè, Milano.
- RAIFFA H. (1953), "Arbitration Schemes for Generalized Two Person Games", in KUHN e TUCKER (eds.), *Contribution to the Theory of Games*, Princeton U.P.
- RAWLS J. (1971), *A Theory of Justice*, Oxford U.P., Oxford (trad. it., *Una teoria della giustizia*, Feltrinelli, Milano, 1983).
- RAZ J. (1985), "Authority and Justification", in *Philosophy and Public Affairs*, 1985.
- 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 Verlag, Berlin.
- (2004a), "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.
- (2004b), "Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione", in RUSCONI G.F. e DORIGATTI M. (a cura di), *La Responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- 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 Verlag, Berlin.
- STERNBERG E. (2001), *The Stakeholder Concept: a Mistaken Doctrine*, Centre for business and professional ethics and Foundation for Business Responsibility.
- TIOLE J. (2001), "Corporate Governance", in *Econometrica*, vol. 69, n. 1.
- VAMBERG V.J. (1992), "Organizations as Constitutional Order", in *Constitutional Political Economy*, vol. 3, n. 2.
- WATT E.D. (1982), *Authority*, Croom Helm, London.
- WILLAMSON O. (1986), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press New York, (trad. it., *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Franco Angeli, Milano, 1988).

■ **Ulteriori approfondimenti nel volume**

- INTERESSE SOCIALE, Capp. 7, 8;
- BILANCIAMENTO DEGLI INTERESSI, Cap. 8;
- TEORIA DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 10;
- STRATEGIA SOCIALE DI IMPRESA, Cap. 11;
- RESPONSABILITÀ GIURIDICA E CSR, Cap. 14;
- ETICA DEGLI AFFARI, Cap. 17;
- TEORIE ETICO-NORMATIVE DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 18;
- CONTRATTO SOCIALE, Cap. 19;
- CRITICHE ALLA CSR, Cap. 21;
- REPUTAZIONE E AUTOREGOLAZIONE, Cap. 22;
- IMPRESA SOSTENIBILE, Cap. 23;
- CSR E DIRITTO AZIONARIO, Cap. 28;
- DISCIPLINA SOCIETARIA E RUOLO DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 33;
- SISTEMA DI GESTIONE STRATEGICA, Cap. 44;
- VISIONE ETICA E VALORI, Cap. 45;
- CODICE ETICO, Cap. 46;
- DIALOGO E PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 51;
- BILANCIO SOCIALE, Cap. 52.

## 6. L'impresa sociale

*Carlo Borzaga*

### 1. Definizione e specificità

Il termine "impresa sociale" è stato coniato una decina d'anni fa in Italia per indicare le iniziative private, generalmente di tipo non-profit, spesso realizzate e sostenute da volontari che si andavano impegnando nella produzione continuativa di servizi sociali e, più in generale, di interesse collettivo. Il termine è stato quindi utilizzato in modo crescente in diversi paesi, sia in ambito scientifico che legislativo. Ciò nonostante manca ancora una definizione condivisa di impresa sociale.

La definizione più completa è, a oggi, quella proposta dal network Emes<sup>1</sup>, che si articola lungo due dimensioni: quella economico-imprenditoriale e quella sociale.

La prima prevede la sussistenza di quattro requisiti:

1. una produzione di beni e/o servizi in forma continuativa;
2. un elevato grado di autonomia;
3. un livello significativo di rischio economico;
4. la presenza, accanto a volontari o consumatori, di un certo numero di lavoratori retribuiti.

La dimensione sociale esiste invece in presenza delle seguenti caratteristiche:

1. avere come esplicito obiettivo quello di produrre benefici a favore della comunità;
2. essere un'iniziativa collettiva, cioè promossa da un gruppo di cittadini;
3. avere un governo non basato sulla proprietà del capitale;
4. garantire una partecipazione ai processi decisionali allargata, che coinvolga tutti o quasi i gruppi interessati all'attività (quindi non solo i lavoratori o non solo gli utenti);
5. prevedere la distribuzione limitata o la non distribuzione degli utili.

Partendo da questa definizione, è possibile cercare di individuare le specificità economico-istituzionali dell'impresa sociale, precisando in cosa essa si differenzia sia dalle organizzazioni non-profit che dalle imprese for-profit. Questa operazione è tuttavia resa difficile dalla complessità del fenomeno, dalla sua variabili-

---

<sup>1</sup> Per maggiori dettagli cfr. Borzaga e Defourny (2001).

tà nel tempo e nello spazio e dalla molteplicità degli obiettivi perseguiti. Per queste ragioni, dell'esistenza delle imprese sociali è possibile dare diverse spiegazioni.

Secondo la tradizionale teoria economica delle organizzazioni non-profit, l'impresa sociale può essere innanzitutto interpretata come un meccanismo istituzionale in grado di ridurre i fallimenti del mercato, dovuti a situazioni di carenza e asimmetria informativa nei rapporti tra impresa e consumatori o tra impresa e lavoratori, e i fallimenti del governo, la cui offerta di beni e servizi è condizionata dalle preferenze del votante mediano. Poiché si propone obiettivi diversi dal profitto, ma anche per la sua natura partecipativa, l'impresa sociale contribuisce a ridurre i fallimenti del mercato, perché non ha convenienza a sfruttare a proprio vantaggio l'ignoranza del consumatore, riducendo la quantità o la qualità dei servizi offerti e perché può meglio motivare i lavoratori a rispettare gli impegni assunti con l'organizzazione. Inoltre, poiché la sua costituzione è frutto della libera scelta di un gruppo di cittadini, essa contribuisce anche a limitare i fallimenti del governo, potendo orientare la propria azione verso bisogni non ritenuti rilevanti dalla Pubblica amministrazione.

Queste interpretazioni non paiono tuttavia sufficienti: per garantire i consumatori basterebbero infatti le tradizionali organizzazioni non-profit, per motivare i lavoratori sarebbero sufficienti le già consolidate cooperative di lavoratori e, per superare i fallimenti del governo, potrebbero bastare le imprese for-profit.

Per spiegare l'esistenza e la recente diffusione di imprese sociali è quindi necessario riconoscere a questa nuova forma di impresa un'ulteriore specificità e cioè che essa si caratterizza anche, o soprattutto, perché una parte del suo prodotto va a beneficio di persone diverse dai proprietari e dai consumatori disposti a pagare i servizi al prezzo di mercato. Questa caratteristica è stata da alcuni autori tradotta nella capacità di generare, in modo continuativo, "esternalità positive". Non va tuttavia sottovalutato che le esternalità sono, di norma, prodotte involontariamente e non possono essere dirette a un particolare gruppo di persone. Al contrario, le imprese sociali nascono, normalmente, proprio perché i loro promotori vogliono generare dei benefici a favore di una determinata comunità e li indirizzano consapevolmente verso specifici gruppi di persone. Questo modo di essere dell'impresa sociale è quindi meglio interpretabile sostenendo che l'impresa sociale si caratterizza, rispetto alle imprese for-profit, per la sua natura "distributiva", cioè perché essa distribuisce volontariamente e sistematicamente parte del valore prodotto a soggetti che non sono in grado, del tutto o in parte, di acquistare quei servizi a qualsiasi prezzo o a un prezzo pari almeno ai costi di produzione.

Questa natura distributiva è preclusa alle tradizionali imprese for-profit perché le farebbe venir meno all'impegno verso i proprietari-azionisti. La stessa natura redistributiva caratterizza invece in generale le organizzazioni non-profit, in particolare le fondazioni e le associazioni *grant-making*; da queste l'impresa sociale si distingue perché persegue l'obiettivo distributivo attraverso la produzione e l'allocazione di beni e servizi, invece che attraverso trasferimenti di risorse monetarie. Infine, l'impresa sociale condivide la propria natura distributiva anche con le organizzazioni pubbliche che erogano servizi gratuiti, o a prezzi inferiori ai costi di pro-

duzione, ma si differenzia da queste perché adotta modalità e logiche organizzative e gestionali private.

Questo modo di intendere l'impresa sociale mette in discussione la convinzione secondo cui alle imprese private, e al medium mercato, spetta esclusivamente il compito di produrre e allocare beni privati, agendo solo nell'interesse dei produttori, mentre allo Stato, e solo marginalmente alle organizzazioni non-profit, spetta di redistribuire il reddito prodotto. Riconoscere l'esistenza di imprese sociali così definite significa accettare che non solo i privati cittadini possano utilizzare parte del loro reddito a beneficio di terzi, ma che essi possano organizzare imprese che operano secondo principi allocativi diversi da quelli del mercato.

## 2. Caratteristiche organizzative

Per perseguire il proprio obiettivo redistributivo l'impresa sociale deve organizzarsi in modo da riuscire, nello stesso tempo:

- a. a gestire nel modo più efficiente possibile (e quindi con i minori costi) i servizi attraverso i quali realizza lo scopo sociale, secondo standard qualitativi ritenuti idonei sia dai suoi proprietari che dagli utenti;
- b. a recuperare, da donazioni, dal volontariato o da lavoratori fortemente coinvolti nella mission dell'impresa, le risorse necessarie per finanziare la produzione della parte di servizi che essa destina gratuitamente ai propri utenti;
- c. a mantenere contatti costanti con la comunità o con i gruppi di cittadini di riferimento, come condizione per individuare i bisogni e verificare l'efficacia della propria attività.

In altri termini, l'impresa sociale, come ogni altra impresa, deve dotarsi di una "struttura di incentivi" capace di far sì che tutti coloro che con essa entrano in contatto o collaborano assumano comportamenti coerenti con gli obiettivi sociali, in particolare distributivi, che essa si propone.

Dalla necessità di adottare una struttura di incentivi coerente con la propria *mission* discendono le caratteristiche dell'impresa sociale che sono state ricordate nella definizione. Non solo: dall'intensità e dalla direzione della funzione distributiva, oltre che dal tipo di servizi prodotti, dipendono anche le differenze tra imprese sociali.

Innanzitutto, un'impresa sociale che voglia tenere costantemente presenti le esigenze della collettività per cui opera, attrarre risorse gratuite o a basso costo e mantenere nel tempo la sua credibilità deve favorire la partecipazione al controllo e alla gestione del maggior numero di gruppi di soggetti interessati alla sua attività. In altri termini, essa deve avere una struttura proprietaria multi-stakeholder. La composizione dei portatori di interesse cui è affidata la gestione dell'impresa tende, tuttavia, a variare a seconda dell'intensità della funzione distributiva, delle dimensioni e delle caratteristiche della comunità di riferimento, delle tipologie di utenti, del tipo di servizi prodotti. È chiaro che se la dimensione distributiva è molto marcata, volontari e donatori dovranno avere un peso rilevante nella gestione, mentre se la dimensione distributiva è limitata ed è soprattutto necessario garanti-

re elevati livelli di efficienza il peso dei lavoratori deve essere maggiore. Poiché, nel tempo, funzione distributiva e caratteristiche del servizio possono cambiare, è normale che anche la composizione degli stakeholder a cui è affidata la gestione dell'impresa tenda a modificarsi.

È evidente che se l'impresa sociale deve essere multi-stakeholder, la capacità dei singoli di influenzare le scelte decisionali deve essere distributiva tra tutti in modo che nessuno possa prevalere indefinitivamente. Di conseguenza, l'impresa sociale deve attribuire un sufficiente potere decisionale a ogni gruppo di stakeholder. Il principio "una testa un voto" è un modo (ma non l'unico) per garantire questa distribuzione del controllo.

Infine, l'impresa sociale deve essere limitata o autolimitarsi nella distribuzione di utili, non solo per garantire ai consumatori e alla comunità che gli obiettivi che essa persegue sono diversi dal profitto, ma soprattutto perché questo è un modo per garantire a donatori, volontari e lavoratori disposti a donare lavoro che tutto ciò che essi apportano gratuitamente all'impresa è distribuito a favore dei beneficiari. Questo vincolo non deve però necessariamente essere totale: poiché l'impresa sociale può trovarsi nella condizione di dover raccogliere capitale di rischio per sviluppare la propria attività, è del tutto ammissibile che essa possa remunerare, purché in misura contenuta e nota a tutti, il capitale necessario agli investimenti. Senza questa possibilità, l'autonomia dell'impresa sociale e la sua capacità di far fronte a bisogni insoddisfatti e nuovi risulterebbero fortemente condizionate.

### **3. Impresa sociale e responsabilità sociale**

Se, da una parte, la responsabilità sociale, intesa come produzione volontaria di benefici a favore della comunità, è parte essenziale della natura dell'impresa sociale, dall'altra, la complessità della struttura proprietaria e la necessità di coniugare obiettivi sociali con attività produttiva rendono l'impresa sociale un'organizzazione fragile. La natura distributiva, che rappresenta la ragion d'essere dell'impresa sociale, può facilmente ridursi, fino a scomparire, se il governo dell'impresa passa, ad esempio, interamente nelle mani dei lavoratori o dei finanziatori. Così come, se gli utenti non sono adeguatamente rappresentati nel sistema decisionale, non vi è garanzia che altre categorie, in particolare i lavoratori e i portatori di capitale di rischio, possano decidere di perseguire opportunisticamente i propri interessi a discapito degli utenti, con l'aggravante che i servizi offerti sono spesso di particolare delicatezza e gli utenti sono generalmente molto deboli.

Imporre per via legislativa un determinato assetto proprietario o un certo modello di governance può rappresentare una soluzione, ma non è probabilmente la più efficace. Lo dimostra il confronto tra l'esperienza italiana delle "cooperative sociali" e quella francese delle "cooperative di interesse collettivo". Mentre in Italia, dove la legislazione non impone un particolare assetto proprietario, le cooperative sociali si sono moltiplicate rapidamente, ma in diversi casi attenuando la loro caratterizzazione multi-stakeholder a favore della più tradizionale forma della cooperativa di lavoratori, in Francia, dove la legge obbliga le cooperative di inte-

resse collettivo ad avere nella base sociale almeno tre tipologie di stakeholder diversi, queste organizzazioni non si sono praticamente sviluppate.

Spetta quindi alle stesse imprese sociali non solo definire in modo preciso la propria responsabilità sociale, ma dotarsi anche delle forme proprietarie e organizzative in grado di garantirne il mantenimento nel tempo e di rendicontarle nel modo più completo possibile. Esse devono, in particolare, dotarsi di chiare e ben definite forme di governance che garantiscano l'effettiva partecipazione di tutti gli stakeholder rilevanti ai processi decisionali, lavorando sia sugli statuti che sull'organizzazione interna. Inoltre esse devono adattare codici etici che definiscano in modo preciso i comportamenti dei vari stakeholder e le limitazioni del loro potere decisionale. Infine esse devono utilizzare modalità di rendicontazione che facciano emergere in modo chiaro i risultati sociali ottenuti e permettano a tutti di confrontarli con gli obiettivi dell'impresa. La sola contabilità economica è insufficiente e deve essere sistematicamente integrata con informazioni in grado di far emergere anche i risultati sociali.

#### **4. Conclusioni**

L'impresa sociale è una realtà così complessa e poliedrica che è difficile darne una lettura unitaria. Tuttavia, interpretandola come un'organizzazione attraverso cui un gruppo di persone gestisce in forma autonoma attività i cui benefici ricadono del tutto o in parte su gruppi di cittadini svantaggiati e, più in generale, sulla comunità, aiuta a comprenderne caratteristiche, specificità e comportamenti. E a capire perché queste imprese sono destinate a svilupparsi ulteriormente e a quali condizioni: soprattutto perché l'azione redistributiva della Pubblica amministrazione non sembra in grado di crescere al ritmo con cui crescono i bisogni. Ma le imprese sociali riusciranno a svilupparsi se saranno in grado di investire risorse e riflessioni nella definizione e nel mantenimento nel tempo di quel sistema di incentivi e di vincoli che è fondamentale a conservarne la natura distributiva.

Certamente l'interpretazione proposta non può ritenersi comprensiva di tutto ciò che l'impresa sociale è e riesce a produrre. Essa non tiene, ad esempio, esplicitamente conto di altre importanti esternalità positive associate all'azione delle imprese sociali, quali il contributo alla coesione sociale e alla creazione di capitale sociale. Tuttavia, poiché essa permette di cogliere l'essenza di queste imprese, può essere di particolare utilità per i loro dirigenti, specie quando essi devono prendere decisioni sulle strategie da seguire, sui rapporti contrattuali da instaurare, sulla composizione della base sociale, sulle politiche di reclutamento e di incentivazione del personale. Una maggior attenzione ai temi della responsabilità sociale e l'adozione degli strumenti tipici della stessa sono la condizione indispensabile per trovare i punti necessari di equilibrio tra gli interessi, non del tutto convergenti, di soci, lavoratori, finanziatori e utenti.



■ **Riferimenti bibliografici**

- BORZAGA C. (a cura di) (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- BORZAGA C. e DEFOURNY J. (a cura di) (2001), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, London, 2001, (trad. it., *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Trento, Edizioni 31.
- BORZAGA C. e MUSELLA M., (a cura di) (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Edizioni 31, Trento.
- CAMPI S. (2003), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari Ed., Genova.
- CONSORZIO "G. MATTARELLI" (2002), *Comunità cooperative. Terzo Rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione G. Agnelli, Torino.

■ **Ulteriori approfondimenti nel volume**

- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;
- EQUITÀ (GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA), Cap. 19;
- MOTIVAZIONI NON EGOISTICHE, Cap. 24;
- ORGANIZZAZIONI NON PROFIT, Cap. 41;
- CODICE ETICO, Cap. 46;
- BILANCIO SOCIALE, Cap. 52;
- BILANCIO SOCIALE COOPERATIVO, Cap. 53;
- BILANCIO DI MISSIONE, Cap. 54;
- SOCIAL BANKING, Cap. 59;
- COMMUNITY INVESTMENT, Cap. 60;
- MICROFINANZA, Cap. 61.

## 7. Interesse sociale e responsabilità sociale dell'impresa

*Francesco Denozza*

Con la locuzione “interesse sociale” ci si riferisce, nel linguaggio giuridico, all'interesse che può essere considerato proprio dell'ente società (in particolare, società per azioni) e che funge da parametro per il comportamento degli amministratori (tenuti a orientare le loro scelte in funzione del perseguimento di tale interesse) e dà limite al potere della maggioranza, le cui decisioni, assunte nell'interesse proprio e in contrasto con l'interesse sociale, possono essere invalidate e rese non vincolanti.

Con riferimento alla responsabilità sociale dell'impresa, la nozione di interesse sociale rileva sotto il profilo della possibilità di comprendere tra le finalità che l'impresa deve perseguire (e, quindi, in termini giuridici, nell'interesse sociale) anche finalità sociali. In tal modo amministratori e soci di maggioranza sarebbero tenuti a orientare le proprie scelte tenendo conto non solo di interessi “egoistici”, connessi alla massimizzazione del profitto realizzabile dall'impresa e agli utili in conseguenza distribuibili, ma anche degli interessi di altri gruppi sociali (creditori, lavoratori, ecc.) di interessi diffusi (la conservazione dell'ambiente, il risparmio energetico, ecc.) o addirittura di generali finalità etiche (rispetto dei diritti umani, protezione dei minori, ecc.).

Ovviamente l'assunzione di finalità sociali all'interno dell'interesse perseguito dall'impresa non è l'unico strumento a disposizione per costringerla a conformare i suoi comportamenti a esigenze sociali. In alternativa, l'ordinamento può imporre alle imprese l'obbligo di tenere comportamenti socialmente positivi descrivendo in apposite norme i comportamenti che l'impresa deve di volta in volta tenere o non tenere. L'impresa viene così costretta a non compiere atti socialmente dannosi e la responsabilità sociale opera come un vincolo esterno.

Su questa modalità di imposizione di obblighi sociali alle imprese non esiste discussione di principio. Si può discutere degli strumenti (leggi o contratti) che è più opportuno utilizzare, si può discutere dell'estensione complessiva degli obblighi e dell'opportunità del singolo obbligo o divieto, ma sembra difficile sostenere che alle imprese non debba essere vietato di adottare comportamenti socialmente dannosi, o che non debba mai essere imposto loro alcun comportamento collettivamente considerato come socialmente virtuoso.

Sull'altra modalità (estensione dell'interesse sociale fino a comprendere in-

teressi giudicati meritevoli di protezione dalla collettività e, quindi, imposizione ai gestori del perseguimento anche di finalità sociali) esiste invece un radicale dissenso di principio. Molti ritengono infatti, per ragioni diverse (che, talora diventano, in termini politici, quasi opposte) che l'impresa non possa e non debba essere costretta a svolgere funzioni che le sono imposte dall'esterno, e perciò diverse da quelle che i proprietari delle stesse intendono, nel rispetto delle leggi e degli impegni in ipotesi volontariamente assunti nei confronti di questa o quella componente sociale, perseguire.

Va sottolineato che questo dibattito non vede contrapposte posizioni più sensibili alle esigenze di responsabilizzazione sociale delle imprese a posizioni meno disposte a soddisfare tali esigenze. L'oggetto del dissenso non attiene, almeno formalmente, alla quantità (se così si può dire) di responsabilità che deve essere imposta alle imprese, ma a quale sia la modalità di imposizione più opportuna. Se sia cioè opportuno che l'obiettivo di costringere le imprese a comportarsi in un certo modo venga perseguito mediante l'imposizione di vincoli esterni o attraverso l'internalizzazione dell'obiettivo stesso.

Da un punto di vista strettamente giuridico la differenza tra le due modalità di responsabilizzazione sociale delle imprese è infatti molto netta. Il primo sistema impone ai gestori delle imprese vincoli esterni e specifici non diversi da quelli che sono imposti a qualsiasi altro soggetto giuridico. Come un qualsiasi privato, il gestore dell'impresa, ove abbia adempiuto agli obblighi di legge, gode pienamente dell'ambito di autonomia lasciategli dalla legge stessa, ambito all'interno del quale può perseguire i fini che più gli aggradano. Il secondo sistema introduce invece un criterio generale di valutazione dei comportamenti dei gestori delle imprese, che potrebbe rendere illecite anche loro scelte aventi contenuti non specificamente vietati da alcuna norma.

In realtà il parallelo tra l'autonomia del singolo individuo nella scelta dei fini che intende perseguire nella sua vita e l'analoga libertà dei gestori delle imprese è fuorviante. Esso è relativamente convincente quando il singolo privato viene confrontato con l'imprenditore individuale di modeste dimensioni. Non sembra invece pertinente là dove si tratta di intervenire nei confronti di organizzazioni molto grandi e complesse quali sono le imprese attualmente gestite dalle moderne società per azioni e in particolare da quelle il cui capitale è diffuso tra il pubblico. In queste organizzazioni è difficile persino l'identificazione di un soggetto proprietario, come tale in grado di reclamare la stessa autonomia garantita a ciascun soggetto giuridico nell'utilizzazione dei beni di sua proprietà.

Questo spiega perché il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese abbia storicamente riguardato (e tuttora riguarda) soprattutto l'impresa gestita in forma di società per azioni.

Per molti decenni questo dibattito è stato inquadrato dai giuristi nel più generale dibattito relativo alla natura contrattuale o istituzionale della società per azioni. In questo dibattito i sostenitori delle teorie cosiddette contrattualiste (largamente maggioritarie in Italia durante la seconda metà del secolo scorso) finivano per identificare i proprietari con i soci e quindi per attribuire loro il potere di defi-

nire le finalità che l'impresa deve perseguire. L'interesse della società (per azioni) viene in questa prospettiva identificato con l'interesse comune dei soci, come definito nel contratto sociale (quello che ha creato la società per azioni in questione) e nella legge, là dove questa indica gli elementi essenziali del contratto stesso (i conferimenti, lo svolgimento di attività economica, lo scopo di dividere gli utili).

Le teorie istituzionaliste si caratterizzano invece per il fatto di identificare l'interesse della società con un interesse, diverso da quello comune dei soci, variamente descritto come l'interesse dell'impresa in sé o come l'interesse complessivo di tutti i soggetti (lavoratori, creditori, comunità locali, ecc.) che a qualsiasi titolo sono interessati alle sorti dell'impresa stessa. È evidente che in questa seconda impostazione si apre uno spazio per la rilevanza di vari interessi (tra cui, eventualmente, anche quelli relativi alla responsabilità sociale dell'impresa) che nella prima impostazione è precluso dal riferimento olistico e assorbente all'interesse dei soci.

Una buona parte dei temi e degli argomenti che avevano caratterizzato questo dibattito si è oggi trasferita nell'ambito della discussione attualmente in atto che contrappone, sotto nuove etichette, i sostenitori della tesi per cui unico scopo della società è la massimizzazione della cosiddetta *shareholder value*, a coloro che ritengono l'impresa responsabile anche nei confronti di altri stakeholder, diversi dagli azionisti.

Nell'ambito di questa discussione, il problema del perseguimento da parte degli amministratori di obiettivi di natura sociale può essere posto a tre distinti livelli.

Il primo attiene alle ipotesi in cui il perseguimento di obiettivi di natura sociale (o, più frequentemente, la rinuncia a tenere comportamenti contrari a detti obiettivi), mentre nell'immediato confligge con lo sfruttamento ottimale di tutte le opportunità di profitto, si configura in realtà nel medio periodo come potenziale fonte di guadagni per l'impresa (o almeno come prevenzione di possibili perdite). Si tratta dei casi in cui l'adozione di un comportamento antisociale, pur nell'immediato apparentemente profittevole (sfruttamento del lavoro minorile nel terzo mondo; commercio con "Stati canaglia", ecc.), non sia da considerare comunque conveniente, a causa delle negative ripercussioni che la diffusione dell'informazione relativa può avere specialmente nel medio e nel lungo periodo (boicottaggio dei prodotti dell'impresa da parte di categorie di consumatori; ritorsioni commerciali o, addirittura, sanzioni).

A questo livello non esiste un vero problema di responsabilità sociale dell'impresa dal punto di vista giuridico. In effetti il conflitto tra obiettivi di profitto e obiettivi sociali è in questi casi solo apparente. Un approfondimento dell'analisi, e una maggiore attenzione ai contesti, rivela che ciò che a tutta prima appare come un comportamento conveniente, massimizzatore di profitti, è in realtà una scelta sbagliata da cui possono derivare in prospettiva più svantaggi che vantaggi.

Non si tratta in definitiva di contrapporre la *shareholder value* alla protezione degli stakeholder, ma semplicemente di accertare con adeguata analisi quale scelta effettivamente massimizza in concreto il valore dell'impresa. Ciò non toglie, ovviamente, che l'adozione da parte delle imprese di codici etici, pur motivata da finalità di prevenzione della possibilità che qualcuno al suo interno compia questo

tipo di errori di valutazione, resta comunque un fatto positivo in quanto può finire per rendere l'orientamento dei manager verso comportamenti socialmente corretti una routine dalla quale essi finiscono per non discostarsi neppure quando i pericoli illustrati (reputazione negativa, sanzioni materiali e morali di vario genere) sarebbero tanto remoti da poter essere ignorati.

Più complessa l'ipotesi in cui eventuali soggetti sensibili alla socialità dei comportamenti dell'impresa si trovino all'"interno", invece che all'"esterno", dell'impresa stessa. Si trovino cioè tra gli azionisti (o tra i potenziali investitori) invece che tra i consumatori.

Si tratta dei casi in cui vengono in rilievo certe scelte su cui categorie di investitori hanno mostrato particolare sensibilità e su cui hanno magari manifestato addirittura precise preferenze. Ciò succede anzitutto con riguardo agli ambiti decisionali investiti dalla presenza di cosiddetti investitori etici, e in particolare dei cosiddetti fondi etici, in genere dotati di statuti più o meno precisi che indicano le scelte imprenditoriali considerate preclusive dell'eventuale investimento (nel senso che essi non investiranno nelle società che abbiano compiuto le scelte in questione). Occasionalmente può tuttavia succedere anche con riferimento ad altri ambiti in cui abbia a formarsi una contingente convergenza di vedute di investitori non abitualmente definibili come etici.

In questi casi ci si chiede se, e fino a che punto, gli amministratori debbano tener conto delle preferenze di questi azionisti e se e quando le preferenze di costoro possano prevalere su quelle degli altri azionisti (come sarebbe per esempio nel caso in cui agli amministratori fosse richiesto di dare informazioni su eventi – ad esempio, discutibili prassi sociali dell'impresa – che rilevano nelle decisioni di investimento e di disinvestimento degli investitori etici e che però, se divulgati, possono ledere l'immagine della società e, di riflesso, le aspettative di guadagno degli altri azionisti eticamente neutrali).

Un terzo livello è invece quello in cui il problema della eventuale responsabilità sociale dell'impresa si pone nella maniera più netta e decisa. È il livello in cui si tratta di decidere se gli amministratori debbano tenere conto di esigenze sociali anche quando queste contrastano con le esigenze di profitto dell'impresa e non sono fatte proprie da nessuna significativa parte degli azionisti.

Dal punto di vista giuridico, l'introduzione di elementi di responsabilità sociale all'interno degli interessi che la società (e per essa i suoi organi) deve perseguire rileva essenzialmente (come già si è accennato) come limite al potere della maggioranza e come criterio di valutazione del comportamento degli amministratori.

Rinviano (*cf. Capp. 8 e 34*) la trattazione degli aspetti più strettamente tecnici attinenti all'impugnazione delle deliberazioni per conflitto di interessi e alla responsabilità degli amministratori si può qui in via generale rilevare che con riferimento al più importante e delicato dei due profili (la valutazione del comportamento degli amministratori) l'allargamento del novero degli interessi perseguiti in direzione di una maggiore considerazione di obiettivi sociali, non è privo di problematicità.

Esiste infatti il rischio che tale allargamento si traduca di fatto in un aumento della discrezionalità dei manager (*cf. Cap. 8*): questi ultimi, anziché essere costretti a perseguire l'interesse alla massimizzazione del valore per gli azionisti (e quindi dei profitti realizzati dall'impresa) potrebbero di volta in volta scegliere tra il perseguimento di questo interesse e il perseguimento di altri. In questo aumento di discrezionalità corre il rischio di inserirsi l'interesse personale dei manager che potrebbe alla fine diventare la vera e unica motivazione del loro comportamento (questo tipo di problema venne clamorosamente alla ribalta negli Stati Uniti alcuni anni fa in relazione alle leggi emanate da alcuni Stati che attribuivano ai manager il potere di mettere in atto misure difensive nei confronti di scalate ostili; lo scopo perseguito dai legislatori statali era quello di ridurre il numero dei casi in cui repentini cambiamenti di proprietà e di strategia imprenditoriale avessero a comportare il trasferimento o lo smantellamento di interi pezzi dell'impresa con conseguenti effetti negativi sulla comunità locale; il dubbio formulato dagli avversari di queste leggi era che esse finissero in realtà per dare ai manager il potere necessario a opporsi alle scalate ostili, dalle quali potesse derivare un loro licenziamento senza adeguato compenso).

Tale problema pratico (dell'inevitabile aumento della discrezionalità dei manager) è connesso al meccanismo con cui opera la valutazione della responsabilità degli amministratori a opera dei giudici. Questo è un giudizio necessariamente a posteriori e in cui non è ammissibile che il giudice possa, sostituendosi in un certo senso all'amministratore, decidere lui quale dovesse essere la decisione giusta, e considerare perciò sbagliata e fonte di responsabilità qualsiasi decisione diversa. Il giudice deve necessariamente limitarsi a una valutazione di ragionevolezza della scelta dell'amministratore e se la scelta risulta *ex ante* ragionevole il giudice non può condannarlo neppure se si convince che la scelta effettuata in concreto è stata la più sbagliata del mondo.

All'interno di questo meccanismo di valutazione è evidente che più si amplia il novero degli interessi di cui l'amministratore può o deve tener conto, tanto più aumenta la possibilità per l'amministratore stesso di giustificare le sue scelte con argomenti, apparentemente ragionevoli, fondati sulle esigenze di protezione dell'uno o dell'altro interesse (tornando all'esempio effettuato più sopra e relativo alle cosiddette leggi *antitakeover*, è evidente che un manager vincolato al perseguimento della *shareholder value* è tenuto a non ostacolare le scalate che contengono offerte convenienti per gli azionisti; anche in questo caso possono sorgere dubbi a posteriori – ad esempio, il manager può sostenere che era opportuno creare ostacoli nella speranza di ottenere rilanci – ma nel complesso i margini di discrezionalità sono abbastanza ridotti; se invece si consente o si impone ai manager di tener conto anche dell'interesse della comunità in cui l'impresa è inserita, il manager potrà di volta in volta dare ragionevolezza alle proprie opposte scelte motivando quelle positive con la necessità di non far comunque perdere agli azionisti la buona occasione presentatasi, e quelle negative con la opportunità di difendere i posti di lavoro o gli altri benefici che l'ipotetico scalatore volesse togliere alla comunità in cui l'impresa è inserita).

Diversa sarebbe la situazione se esistesse una spinta interna verso l'adozione da parte delle imprese di criteri anche sociali di assunzione delle proprie decisioni. Se esistessero, cioè, negli organi delle imprese rappresentanze specifiche degli interessi degli stakeholder. È il caso, ad esempio, delle minoranze di investitori etici presenti talora nelle assemblee e attivi soprattutto in quelle delle società americane. Per queste rappresentanze e minoranze, l'ampliamento del novero degli interessi di cui l'impresa deve tener conto costituirebbe una prima, rilevante legittimazione.

L'adozione di meccanismi atti a incentivare la presenza negli organi di gestione o di controllo di soggetti provenienti dall'interno della compagine sociale (designati cioè da soci e da investitori, al di fuori di ogni sospetto di "funzionalizzazione") e però in grado di introdurre nel dibattito sulla gestione punti di vista ulteriori rispetto alle sole esigenze di massimizzazione del valore finanziario delle partecipazioni, credo che rappresenterebbe un importante passo in una direzione che mi sembra realista e auspicabile. Penso in particolare alla progressiva e selettiva introduzione di meccanismi di corporate governance atti ad assicurare la protezione dall'interno almeno di quegli specifici interessi generali la cui salvaguardia, anche a discapito delle esigenze immediate di profitto dell'impresa, sta a cuore a gruppi consistenti di investitori e azionisti (*cf. Cap. 8*).

### ■ Riferimenti bibliografici

- CASSOTTANA M. (2003), "Quali doveri fiduciari e di controllo nella gestione delle 'wholly-owned subsidiaries?'", in *An. Giur. ec.*
- DENOZZA F. (1998), "Analisi economica e diritto delle società per azioni", in AA.VV., *Analisi economica del diritto privato*, Milano, Giuffrè.
- JAEGER P.G. (1964), *L'interesse sociale*, Milano, Giuffrè.
- (2000), "L'interesse sociale rivisitato (quarant'anni dopo)", in *Giur. Comm.*
- MENGGONI L. (1956), "Appunti per una revisione della teoria sul conflitto di interessi nelle deliberazioni di assemblea della società per azioni", in *Riv. Soc.*
- MIGNOLI A. (1958), "L'interesse sociale", in *Riv. Soc.*
- MONTALENTI P. (2002), "Gruppi e conflitto d'interessi nella riforma del diritto societario", in *Giur. Comm.*
- PREITE D. (1992), *L'abuso della regola di maggioranza nelle deliberazioni assembleari delle società per azioni*, Milano, Giuffrè.
- (1993), "Abuso di maggioranza e conflitto di interessi del socio nelle società per azioni", in *Tratt. delle società per azioni*, diretto da Colombo e Portale, vol. III, Torino.
- SACCHI R. (2003), "Sulla responsabilità da direzione e coordinamento nella riforma delle società di capitali", in *Giur. Comm.*



■ **Ulteriori approfondimenti nel volume**

MODELLI DI CAPITALISMO, Cap. 3;

TEORIA ECONOMICA DELL'IMPRESA E CSR, Cap. 4;

GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;

INTERESSE SOCIALE, Capp. 7, 8;

RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI, Cap. 8;

DISCREZIONALITÀ DEI MANAGER, Cap. 8;

RESPONSABILITÀ GIURIDICA, Cap. 13;

IMPRESA SOSTENIBILE, Cap. 23;

PERFORMANCE AZIENDALI E CSR, Cap. 25;

DIRITTO AZIONARIO ITALIANO E CSR, Cap. 28;

REGOLAZIONE PUBBLICA DELLA CSR, Cap. 29;

DISCIPLINA SOCIETARIA E RUOLO DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 33;

DIRITTO SOCIETARIO E TUTELA DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 34;

FINANZA SOSTENIBILE, Cap. 57.



## 8. Bilanciamento degli interessi e discrezionalità dei gestori

*Francesco Denozza*

Nel dibattito internazionale è diventato negli ultimi decenni dominante un modello teorico che descrive la società per azioni come una rete di contratti tra i diversi gruppi di soggetti che variamente concorrono nell'apporto delle risorse necessarie al funzionamento dell'impresa sociale. Tra questi contratti il più importante e delicato è considerato quello che intercorre tra gli azionisti e i manager". I primi sono infatti considerati come i portatori degli interessi di ultima istanza al buon funzionamento dell'impresa. Da un punto di vista strettamente patrimoniale, gli azionisti si trovano infatti nella posizione di poter pretendere un compenso per i loro investimenti solo dopo che sono stati compensati tutti gli altri fornitori di risorse (banalmente: i dividendi si possono distribuire solo dopo che sono stati pagati gli stipendi ai lavoratori, gli interessi ai creditori, ecc.). Questo fa sì che gli azionisti siano il gruppo che ha il più intenso interesse al buon funzionamento dell'impresa, il gruppo il cui interesse sintetizza in sé quello di tutti gli altri, in quanto solo soddisfacendo gli altri può soddisfare se stesso.

Ovviamente questa "mistica rappresentazione" non esclude che tra azionisti e terzi patrimonialmente interessati alle sorti dell'impresa esistano conflitti di interesse, che possono derivare da fenomeni di opportunismo e di disallineamento delle aspettative (il classico esempio è offerto dagli investimenti altamente rischiosi nei cui confronti si suppone che i creditori possano essere molto più risk adverse degli azionisti che in molte situazioni, stante la limitazione della loro responsabilità, possono essere incentivati a giocare il tutto per tutto accettando la probabilità elevata di una perdita ingente, di cui comunque non risponderanno se non nei limiti dei conferimenti effettuati, in cambio di una bassa probabilità di un guadagno altrettanto ingente di cui potrebbero appropriarsi integralmente).

L'opinione più diffusa è però nel senso di ritenere che questi conflitti siano adeguatamente governabili con usuali strumenti come la legge (che garantisce un certo livello di protezione di interessi terzi, soprattutto di quello dei creditori) o il contratto (il finanziatore ben può porre vincoli all'impiego delle somme che si accinge a dare a mutuo).

Più difficile appare invece il governo del rapporto tra gli azionisti e i manager. Qui è impossibile la redazione di un contratto che vagamente si avvicini alla completezza (che elenchi, cioè, minutamente tutto quello che i manager possono

o non possono fare in tutte le diverse contingenze che possono investire l'impresa sociale). È forte perciò il rischio che i manager, in quanto mandatari di un preponente collettivo (l'insieme degli azionisti) composto, almeno nelle public companies, da una variegata schiera di soggetti di diversificata capacità e interessi, sfruttino a proprio vantaggio tutti i tipici problemi che in genere i preponenti hanno nel controllare i loro agenti, e che qui esplodano nell'incrocio con gli altrettanto tipici problemi derivanti dall'azione collettiva.

Il maggior pericolo è quindi quello che i manager, sfruttando questo inusuale e imponente concentrato di costi di transazione, riescano ad assicurare una vita beata a loro stessi (in termini, nel migliore dei casi di poco lavoro e alti compensi) e una vita d'inferno agli azionisti.

Di qui la necessità di inventare strumenti nuovi e molto più raffinati dei semplici contratti per mettere sotto controllo questi potenziali approfittatori. Di qui tutta l'ingegneristica istituzionale che attualmente fiorisce sotto la rubrica della cosiddetta "corporate governance".

Volendo sintetizzare, i punti essenziali di questa costruzione teorica sono, da una parte, l'affidamento tendenziale ai contratti (e a norme di legge per lo più derogabili) del compito di governare i rapporti tra gestori dell'impresa e fornitori delle risorse, mentre alle tecniche della corporate governance, con preminente posizione dei profili attinenti alla responsabilità degli amministratori, spetta principalmente il compito di governare i rapporti tra manager e azionisti.

In questa costruzione, perciò, gli amministratori hanno nei confronti degli azionisti una peculiare responsabilità generale e, per così dire, residuale, che non hanno nei confronti di nessun altro. Non c'è qui spazio per alcun bilanciamento di interessi. Gli amministratori devono certamente assolvere agli obblighi di legge e di contratto che hanno nei confronti dei terzi, ma il tutto deve avvenire nel quadro del perseguimento dell'interesse primario dei soci, verso i quali gli amministratori hanno un dovere di fedeltà affatto peculiare, che non hanno nei confronti di nessun altro.

Si può dire di più. In questo modello, prospettive di responsabilità sociale dell'impresa in senso proprio (cioè prospettive di responsabilizzazione sociale non per ragioni di convenienza economico-finanziaria, ma per ragioni intrinseche ai valori sociali perseguiti) possono avere ben poco spazio. Anzi, lo spazio "interno" (la possibilità cioè che valori di responsabilità sociale si affermino tra i criteri guida dei comportamenti dei manager) è tendenzialmente nullo e tutto deve essere affidato in via esclusiva alle norme di legge che impongono comportamenti sociali (o vietano comportamenti antisociali) e alle relative sanzioni.

In questa prospettiva l'amministratore cui si offrisse l'opportunità di procurare ai soci un rilevante vantaggio attraverso l'inadempimento di un contratto (o di una norma), ove l'inadempimento fosse destinato, in ipotesi, a restare privo di qualsiasi conseguenza (anche reputazionale) per la società, avrebbe sicuramente il dovere di rendersi inadempiente e di assicurare in tal modo alla società e ai soci il vantaggio derivante dall'inadempimento stesso (si tratta, beninteso, di una conseguenza estrema, coerente alla logica dell'impostazione, ma di cui è difficile ipotiz-

zare l'effettiva realizzazione pratica; mentre è ipotizzabile che un giudice assolva l'amministratore per non avere rispettato nell'interesse dei soci, e quindi della società, una norma di legge, è più difficile ipotizzare un giudice disposto a condannare un amministratore per aver adempiuto a un obbligo di legge quando l'interesse dei soci avrebbe consigliato di non farlo).

Quest'ultima considerazione introduce un tema particolarmente delicato, quale è quello della discrezionalità del potere dei manager. L'attività di costoro implica inevitabilmente, e per sua natura, la necessità che vengano prese decisioni altamente opinabili in contesti di elevata incertezza. In questa situazione è evidente la necessità di porre limiti rigorosissimi al controllo che può essere effettuato a posteriori sulla legittimità delle decisioni assunte. Occorre evitare che ai manager possano essere potenzialmente imputate le conseguenze di ogni decisione successivamente rivelatasi errata. Di qui l'importanza di definire i criteri cui i manager devono attenersi nel momento in cui prendono le scelte. La valutazione a posteriori da parte del giudice deve limitarsi a verificare che i manager abbiano rispettato tali criteri e abbiano operato una ragionevole scelta all'interno delle molteplici alternative conformi ai criteri stessi.

Ciò premesso, è evidente che la discrezionalità dei manager diventa di fatto tanto maggiore quanto più complessi sono i criteri che devono guidare le loro scelte e quanto più conseguentemente ampia è la gamma delle alternative che l'applicazione di questi criteri consente di prendere in considerazione.

Nasce di qui l'avversione di molti nei confronti di ogni tentativo di estendere i doveri fiduciari degli amministratori (al di là del dovere nei confronti dei soci) e in particolare di prevedere il potere o il dovere di effettuare un "bilanciamento" tra i diversi interessi delle diverse categorie di soggetti interessati alle sorti dell'impresa. L'idea è che il riferimento esclusivo all'interesse dei soci consente di porre un argine alla discrezionalità dei manager in quanto offre un criterio decisionale dotato di una certa univocità che può efficacemente guidare le scelte dei managers, prima, e il controllo dei giudici, dopo.

La sostituzione di questo riferimento alla massimizzazione della soddisfazione di un singolo interesse con il riferimento a una pluralità di interessi che dovrebbero essere bilanciati tra loro, provocherebbe di fatto – nel pensiero di molti – un enorme allargamento del potere discrezionale dei manager, stante l'enorme quantità di differenti "bilanciamenti" tra cui i manager potrebbero in ogni concreta situazione scegliere, senza possibilità per il giudice di affermare a posteriori che un certo bilanciamento avrebbe dovuto essere preferito a un altro.

Queste considerazioni – se vere – rappresentano un ostacolo all'accoglimento di prospettive di responsabilità sociale dell'impresa, poiché tali prospettive comportano necessariamente l'introduzione di criteri di bilanciamento tra gli interessi dei soci e gli interessi dei terzi nonché tra gli interessi delle diverse categorie di terzi presi in considerazione.

Sembra tuttavia che la contrapposizione tra le certezze offerte da una visione tutta centrata sugli interessi dei soci e le ambiguità connesse a una visione aperta alla considerazione di altri interessi non sia così solida.

Va considerato, anzitutto, che anche a prescindere da considerazioni di responsabilità sociale delle imprese il tema del bilanciamento può apparire in realtà ineludibile. La tesi che i rapporti con tutti i terzi diversi dai soci possano essere adeguatamente regolati dalla legge, e dai contratti, riservando al solo rapporto manager – soci lo status particolare di cui si è detto poco prima, è tutt'altro che convincente.

La maggior parte dei rapporti con i fornitori delle risorse necessarie al funzionamento dell'impresa sociale sembra al contrario caratterizzata dalla presenza di elevati costi di transazione in grado di rendere molto problematico l'obiettivo di una loro completa disciplina in via preventiva a opera della legge e dei contratti. È stato così sostenuto che l'imposizione agli amministratori dell'obbligo di effettuare un bilanciamento tra i diversi interessi sia lo strumento più adeguato per superare gli ostacoli nascenti da questi costi di transazione e per procurare alla società le risorse di cui ha bisogno nel modo più economico possibile. Prendendo ad esempio il caso dei creditori, questa tesi afferma in sostanza che leggi e contratti non sono in grado di imporre agli amministratori singoli vincoli sufficientemente precisi, idonei a evitare ogni possibile opportunismo del debitore. Ciò può rendere le contrattazioni tra società e creditori particolarmente difficoltose. L'imposizione ai manager di un generico obbligo di tener conto nelle loro scelte non vincolate anche dell'interesse dei creditori potrebbe colmare il vuoto lasciato aperto dalla incompletezza dei contratti e delle norme e facilitare così la contrattazione tra la società e i fornitori di capitale di credito.

Come si vede, questa prospettiva approda a esiti che implicano un bilanciamento di diversi interessi sulla base di considerazioni puramente efficientistiche che nulla hanno a che vedere con problemi di responsabilizzazione sociale dell'impresa, e tuttavia, nel momento in cui apre le porte alla considerazione di interessi diversi da quelli dei soci, rimuove uno dei principali ostacoli alla immissione, tra le finalità che i manager devono perseguire, di obiettivi di natura anche sociale.

A ciò va aggiunto che la stessa considerazione dell'interesse dei soci come parametro relativamente univoco di valutazione delle scelte degli amministratori non appare convincente. I soci sono infatti portatori di interessi che non si possono presumere omogenei. I soci possono avere diverse caratteristiche oggettive (redditi, tempo e capacità di seguire i propri investimenti, ecc.) e diverse preferenze (relativamente al breve o al lungo periodo del loro investimento, o relativamente all'opportunità di aumentare i guadagni tramite azioni moralmente discutibili, ecc.) che possono condurre a conflitti anche molto aspri sull'opportunità che la società effettui un tipo di scelte invece di un altro.

Proprio i problemi attinenti alla responsabilità sociale dell'impresa possono fornire un ottimo esempio del modo in cui questi conflitti possono tradursi in problemi giuridicamente rilevanti. Si pensi agli obblighi di informazione cui sono in genere soggette le società con azioni diffuse tra il pubblico. Il problema, molto semplice, è questo: le società, e in particolare le società quotate sono, o possono essere, obbligate a comunicare informazioni di carattere non economico-finanziario? Cioè a informare su come trattano i lavoratori all'estero, se si preoccupano di

valutare l'impatto della loro attività sull'inquinamento, se commerciano con Stati che non rispettano i diritti umani, o con cosiddetti "Stati canaglia", ecc. Beninteso, esistono tante informazioni di carattere, in senso lato, sociale che possono avere una ricaduta diretta sulle condizioni patrimoniali della società: se la società sta per subire una multa o una ritorsione commerciale perché commercia con uno "Stato canaglia", la sua azione risulta avere un effetto patrimoniale diretto, e sull'esistenza di un obbligo di comunicazione non credo si possano nutrire molti dubbi.

Diverso è il caso delle informazioni che, allo stato, cioè nel momento in cui si pone il problema della loro diffusione, non hanno una immediata prospettiva di diretta ricaduta sul piano patrimoniale. Con riferimento a queste informazioni non è difficile ipotizzare che possano esistere sostanziali conflitti tra gli interessi di differenti gruppi di soci, portatori al riguardo di preferenze opposte e inconciliabili. È ovvio infatti che i soci esclusivamente interessati al successo economico della società avranno interesse a che le notizie non vengano divulgate, stante il pericolo che una loro divulgazione si traduca in una fonte di discredito della società. Al contrario, gli investitori sensibili ai problemi, in senso lato, sociali avranno interesse a che le notizie stesse siano pubblicate, sia nella speranza che eventuali reazioni negative del pubblico inducano la società a cambiare politica, sia perché la diffusione di informazioni di questo tipo è indispensabile per consentire loro di orientare i loro investimenti in maniera coerente con le loro convinzioni.

Nel complesso si può quindi rilevare che la pretesa di trovare nell'interesse alla massimizzazione del profitto un parametro in grado di vincolare le scelte dell'amministratore al perseguimento di un unico interesse da tutti condiviso fallisce di fronte alla considerazione dell'esistenza di conflitti di interessi, e di opinioni su forme e limiti del perseguimento del profitto dell'impresa, che non riguardano solo i rapporti tra i soci e gli altri stakeholder, ma anche i rapporti tra gli stessi soci e tra gli stessi investitori.

Non sembra pertanto che il problema possa essere semplicisticamente impostato come contrapposizione tra un'impostazione rigorosa, attenta a limitare la discrezionalità dei manager (quella che si richiama alla teoria dello shareholder value) e un'impostazione "pasticciona" disposta a mescolare pubblico e privato e confondere i parametri a tutto beneficio della discrezionalità manageriale.

In realtà il problema è molto più complesso. Ciò del resto emerge anche dalla varietà delle formule organizzative che si stanno sperimentando per tentare di limitare il potere dei manager, e che prevedono un adeguato dosaggio dei controlli esercitati da una varietà di soggetti come amministratori indipendenti, comitati interni al consiglio di amministrazione, organi esterni al consiglio ma interni alla compagine sociale (ad esempio, il collegio sindacale), enti privati, esterni alla compagine sociale (società di revisione), enti pubblici (autorità di controllo, ministeri). L'inesistenza di parametri e soluzioni univoche è indirettamente testimoniata anche dal ripensamento cui sono attualmente assoggettati i rapporti tra questi diversi strumenti di controllo.

In questo ripensamento credo che anche il tema della responsabilità sociale dell'impresa debba trovare il suo spazio, uscendo da una contrapposizione al-



quanto manichea (gli amministratori devono tener conto di nessun interesse diverso da quello dei soci o di tutti gli interessi di tutti i potenziali interessati?) e cominciando a porre le opportune distinzioni tra interessi sociali che meglio appaiono proteggibili con vincoli esterni (sulla distinzione tra vincoli esterni e interni *cf.* Cap. 7) e interessi la cui protezione può essere migliorata attraverso l'imposizione di un vincolo interno. Tra interessi che possono agevolmente trovare una rappresentanza all'interno degli organi sociali (come è il caso di certi interessi della comunità facilmente affidabili a soggetti nominati da organizzazioni come il sindacato o l'ente pubblico territoriale) e interessi più istituzionalmente esterni (protezione dei diritti umani, tutela dell'ambiente), ecc.

Forse uscendo da una contrapposizione indifferenziata tra interessi dei soci da una parte e interessi del resto del mondo dall'altra, potrebbe essere avviata una sperimentazione che cominciasse a introdurre la protezione di qualche specifico interesse generale tra gli obiettivi che una moderna organizzazione della cosiddetta corporate governance dovrebbe perseguire.

#### ■ Riferimenti bibliografici

- BAINBRIDGE S.M. (1993), "In Defense of the Shareholder Wealth Maximization Norm: A Reply to Professor Green", in 50, *Washington & Lee Law Review*.
- BUONOCORE V. (2004), "Etica degli affari e impresa etica", in *Giur. comm.*, I.
- FENGI F. (2002), "Appunti descrittivi sugli 'stakeholders' nella società per azioni", in *Governo dell'impresa e mercato delle regole, Scritti giuridici per Guido Rossi*, tomo I, Milano.
- FERRARINI G. (2002), "Valore per gli azionisti e governo societario", in *Riv. Soc.*
- GREEN R.M. (1993), "Shareholders as Stakeholders: Changing Metaphors of Corporate Governance", in 50, *Washington & Lee Law Review*.
- JENSEN M.C. (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", in *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, n. 3, Fall.
- NOTE (2002), "Should the SEC Expand Nonfinancial Disclosure Requirements?", in 115, *Harvard Law Review*.
- WILLIAMS C.A. (1999), "The Securities and Exchange Commission and Corporate Social Transparency", in 112, *Harvard Law Review*.

#### ■ Ulteriori approfondimenti nel volume

- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;  
INTERESSE SOCIALE, Cap. 7;  
RESPONSABILITÀ GIURIDICA, Cap. 14;  
ETICA DEGLI AFFARI, Cap. 17;

TEORIE ETICO-NORMATIVE DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 18;  
CONTRATTO SOCIALE, Cap. 19;  
CRITICHE ALLA CSR, Cap. 21;  
IMPRESA SOSTENIBILE, Cap. 23;  
DIRITTO SOCIETARIO ITALIANO, Cap. 28;  
DISCIPLINA SOCIETARIA E STAKEHOLDER, Cap. 33;  
DIRITTO SOCIETARIO E TUTELA DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 34.



## 9. Responsabilità sociale e reti di imprese

*Fabrizio Cafaggi e Paola Iamiceli*

### 1. Reti di imprese, capitale sociale e responsabilità sociale

Lo sviluppo dei sistemi di responsabilità sociale nell'ambito di reti inter-imprenditoriali è un fenomeno ben conosciuto dalle scienze sociali, specialmente quelle economiche e sociologiche, meno da quelle giuridiche che, salvo alcune eccezioni, hanno sinora prestato insufficiente attenzione al tema delle reti di imprese e a quello dei profili della responsabilità sociale (cfr. però Deakin e Michie, 2003; Cafaggi, 2004 e, *ivi*, Bosi, 2004).

Ai fini di questa trattazione, per reti di imprese si intende quello spettro di relazioni tendenzialmente stabili, nell'ambito delle quali le imprese, pur restando unità decisionali autonome sul piano giuridico, si coordinano (e spesso cooperano) allo scopo di realizzare economie di scala o di acquisire ulteriori vantaggi dalla condivisione di risorse complementari o dalla gestione di situazioni di interdipendenza associate ai loro rapporti (Soda, 1998; Grandori e Soda, 1995). La dottrina sociologica e quella economica hanno a lungo valorizzato l'importanza dei rapporti informali che maturano in tali contesti, soffermandosi in particolare sull'attitudine di queste relazioni a generare fiducia e in tal modo a ridurre, anche al di fuori di un intervento regolamentare, i rischi di opportunismo normalmente associati alle relazioni di lungo periodo (Williamson, 1998; Powell, 1990; Helper, MacDuffie e Sabel, 2000). Su questa scia è maturata l'idea per cui i sistemi di rete siano in grado per loro natura di generare beni collettivi e di accrescere il capitale sociale delle imprese, esso stesso inteso come l'insieme delle relazioni sociali che si sviluppano intorno a un soggetto (individuale o collettivo) con l'effetto di far aumentare la disponibilità di risorse come la fiducia e l'informazione (Trigilia, 1999, ove si richiama in tal senso Coleman, 1990).

Si tratta di dinamiche che maturano in particolare in contesti imprenditoriali caratterizzati dalla presenza di piccole e medie imprese, peraltro radicate in ambiti territoriali circoscritti. Queste condizioni facilitano infatti lo scambio di informazioni, così come l'attivazione di sistemi di monitoraggio interni alla comunità che disincentivano *ex ante* l'adozione di comportamenti opportunistici, al prezzo di sanzioni reputazionali con evidenti ricadute sul piano della continuità delle relazioni commerciali (sul valore della reputazione nella prospettiva della responsabilità sociale, *cfr. Cap. 22*).

La specificità dei legami con il territorio e con le comunità locali spinge alcuni autori a riconoscere il vantaggio comparato di questi sistemi produttivi proprio per la capacità di generare beni collettivi di carattere locale (Crouch *et al.*, 2004). Ciò non esclude che diverse forme di capitale sociale maturino anche con riguardo a imprese di maggiori dimensioni (da alcuni definite “imprese-rete” nel momento in cui strutturano e coordinano una fitta rete di relazioni con imprese esterne per realizzare economie di specializzazione e garantire flessibilità alla filiera produttiva; cfr. Trigilia, 1999) o imprese il cui raggio di attività superi i confini locali. A ben guardare la stessa globalizzazione dei mercati attribuisce alla capacità dell'impresa di generare capitale sociale un vantaggio comparato più significativo, laddove una competizione basata solo su variabili di costo si rivela alquanto debole in concreto (Trigilia, 1999).

In che misura, nell'ambito della riflessione sul capitale sociale, può rinvenirsi un tentativo di studiare l'impatto prodotto sulla responsabilità sociale da determinati modelli di relazione inter-imprenditoriale che adottano la forma di rete? (sulla relazione tra capitale sociale, fiducia e responsabilità sociale, cfr. *Cap. 26*) Secondo la lettura prevalente il capitale sociale si caratterizzerebbe come bene pubblico (Coleman, 1990; Bagnasco, 1999) e avrebbe per sua natura una attitudine a salvaguardare interessi non riconducibili alla sola sfera individuale dell'impresa, arrivando a beneficiare la categoria dei lavoratori, quella dei consumatori, quella delle imprese concorrenti. Si discute tuttavia se la tipologia di beni collettivi, per ipotesi prodotti nell'ambito delle reti, sia più vicina a quella di beni di club piuttosto che a quella di beni pubblici puri; in altri termini ci si chiede se e in che misura gli interessi protetti mediante la produzione di capitale sociale siano solo o prevalentemente quelli delle imprese che fanno parte della rete e della comunità in cui questa si collochi oppure si arrivi a salvaguardare anche interessi esterni alla rete (Piselli, 1999).

È questo un interrogativo che tocca il tema del rapporto tra reti di imprese e responsabilità sociale ben al di là delle prospettive che vengono in considerazione quando si prende in esame la letteratura sul capitale sociale.

A ben guardare il modello di relazione inter-imprenditoriale riconosciuto nella categoria delle reti di imprese presenta due profili di interesse contrapposti, se esaminato nella prospettiva della responsabilità sociale: per un verso, accresce l'attitudine delle imprese alla condivisione di risorse critiche per la loro crescita (non è ovvio, ma è plausibile che tra queste risorse siano inclusi i valori che orientano le scelte imprenditoriali verso obiettivi di crescita di rilievo sociale e non solo economico, globale e non solo individuale o collettivo); per l'altro, può dare adito a forme di opportunismo che operano a discapito di imprese interne alla rete (ma più deboli, ad esempio perché maggiormente dipendenti dalle risorse di cui dispongono altre imprese) o esterne a essa: nel primo caso l'opportunismo è prevalentemente legato a una allocazione asimmetrica (talora gerarchica) dei poteri decisionali, la quale può tradursi in forme di abuso; nel secondo caso i rischi di opportunismo sono per lo più connessi a un impiego della rete come forma organizzativa che rende opache e meno trasparenti all'esterno determinate dinamiche de-

cisionali (ad es. per un consumatore potrebbe essere più complicato identificare il soggetto responsabile dei difetti di sicurezza di un prodotto, ove esso sia stato realizzato nell'ambito di una rete di produzione complessa piuttosto che dalla singola impresa in diretta relazione con il consumatore finale).

Riconoscendo in altri termini questa ambivalenza, si è sentita l'esigenza di sottolineare il ruolo che le politiche pubbliche possono svolgere per orientare la funzionalità del capitale sociale verso obiettivi di crescita e di sviluppo locale (Triglia, 1999). Quello che ci si chiede in questa sede è se altri strumenti regolamentari, a partire dalla scelta della forma organizzativa della rete fino all'adozione di forme di autoregolamentazione, possano indirizzare il modello della rete verso l'assolvimento di una piena responsabilità sociale, mantenendo, per altro verso, il controllo su fenomeni di deviazione da tali obiettivi che, in alcune circostanze, proprio l'esistenza della rete sembra favorire.

In questa prospettiva assumono rilievo tanto norme cosiddette sociali quanto regole vincolanti sul piano giuridico perché dotate di un sistema di *enforcement* attivabile anche in via giurisdizionale (*cfr. Cap. 14*). Delle prime si è spesso messo in luce il ruolo rilevante nell'ambito delle reti, peraltro sottolineando come proprio la natura sociale e il carattere informale di tali modalità di relazione accrescano il livello di fiducia tra le parti, laddove qualsiasi tentativo di giuridicizzazione alteri il clima cooperativo altrimenti maturato (Macauley, 1963, 2003). Meno radicata è la posizione, recentemente sostenuta nel dibattito gius-economico sulle reti di imprese, secondo la quale la dimensione giuridica delle relazioni assume un'importanza da non sottovalutare proprio nella prospettiva della definizione degli incentivi delle parti alla cooperazione e del controllo dell'opportunismo (Deakin, Lane e Wilkinson, 2000; in diversa prospettiva si veda anche Bosi, 2004), nonché della produzione di beni collettivi all'interno della rete (Cafaggi, 2004).

Muovendosi ancora una volta nella prospettiva della complementarità tra norme sociali, autoregolamentazione e regolazione in senso stretto (*cfr. Cap. 16*), questo contributo intende esaminare alcuni degli strumenti di regolazione impiegati nel funzionamento di sistemi di responsabilità sociale interni alle reti di imprese, sia che queste siano localizzate in un territorio circoscritto, sia che si estendano su una scala più ampia, operando addirittura a livello internazionale. Pur riconoscendo in queste reti funzioni autoregolamentari, non ci si soffermerà su quelle ipotesi in cui la rete nasce con la funzione specifica di regolare la responsabilità sociale (*cfr. Cap. 9*), ma si cercherà di capire con quali strumenti è attuata (se mai) la responsabilità sociale in casi in cui la rete esiste a prescindere dall'intento di regolare quest'ultima.

## **2. Gli strumenti di regolazione della responsabilità sociale nelle reti di imprese**

In questa sede si intende esaminare l'impatto che la struttura di rete produce sul sistema della responsabilità sociale. Esempi di reti di imprese si riconoscono nelle reti di subfornitura, in quelle di distribuzione, nei consorzi, nelle *joint ventu-*

res, in alleanze strategiche e nei tanti accordi di collaborazione inter-imprenditoriale volti all'attuazione di progetti innovativi, allo scambio di conoscenza, brevetti, know how, e così via. L'attenzione del dibattito corrente si è per lo più (e non a caso) soffermata sui problemi inerenti alla responsabilità sociale nell'ambito di grandi reti di subfornitura e di grandi multinazionali<sup>1</sup>. Queste ultime, in particolare, intrattengono una fitta rete di relazioni, spesso di lunga durata e caratterizzate da un forte livello di investimenti specifici: alcune di esse maturano nell'ambito di un gruppo societario (non una vera e propria rete, dunque, data la direzione unitaria esercitata dall'impresa capogruppo); altre nell'ambito di reti, spesso di tipo gerarchico o comunque con distribuzione del tutto asimmetrica del potere decisionale (Cafaggi, 2004).

Sia che si abbia riguardo alle multinazionali, sia che si considerino le reti che insistono su un'area territoriale di tipo nazionale o locale, il profilo dell'allocazione dei poteri all'interno del gruppo o della rete è ovviamente cruciale sul piano della responsabilità sociale: come in parte anticipato nel paragrafo introduttivo, l'esistenza di spazi di opportunismo, connessi alla posizione di autorità che alcune imprese hanno rispetto ad altre (o per via di partecipazione al capitale o per le relazioni contrattuali che intrattengono con esse), può rappresentare un elemento di rischio non solo nella prospettiva del rapporto inter-imprenditoriale ma anche con riferimento alla salvaguardia di interessi terzi (quelli dei lavoratori dell'impresa subfornitrice, ad esempio, o dei suoi consumatori). Sotto questo profilo (e ciò è vero a diverso livello per il gruppo e per la rete) la peculiare modalità di relazione inter-imprenditoriale può aumentare più che diminuire il rischio di comportamenti socialmente non responsabili, in quanto la singola impresa (specie se in posizione di autorità) è in grado di utilizzare la rete in maniera strumentale per esternalizzare costi o rischi che non accetta di sopportare direttamente (ad esempio, non viola direttamente regole di non discriminazione dei lavoratori ma indirettamente impone ai fornitori condizioni di impiego delle risorse umane tali per cui il benessere sociale dei loro lavoratori ne sia totalmente compromesso; per ulteriori esemplificazioni cfr. Daboub e Calton, 2002).

La dimensione multinazionale della rete o del gruppo accentua questi rischi in quanto l'accesso dell'impresa a mercati stranieri può comportare un abbassamento dei livelli di protezione di interessi di tipo extra-proprietario o collettivo (dato, ad esempio, dal diverso ordinamento giuridico o dalle diverse condizioni culturali). Di qui la maggiore attenzione da parte delle istituzioni europee e degli organismi internazionali<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ILO, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, adottata nel 1977 ed emendata nel novembre 2000; OECD, *The OECD Guidelines for Multinational enterprises*, Revision 2000. Sul tema si sofferma anche il Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale*, 18 luglio 2001, p. 13, ss.

<sup>2</sup> Cfr. ILO, *Dichiarazione tripartita*, cit.: "Le imprese multinazionali svolgono nelle economie della maggior parte dei paesi e nelle relazioni economiche internazionali un ruolo importante, che interessa sempre più i governi come pure i datori di lavoro, i lavoratori e le loro rispettive organizzazioni. Queste imprese, grazie ai loro investimenti diretti internazionali e ad altri mezzi, possono apportare bene-



Ugualmente rilevante è la struttura del gruppo o della rete. Sotto questo profilo è importante distinguere tra modelli gerarchici e modelli paritari, con forme di asimmetria tra le imprese per l'allocazione dei poteri decisionali più o meno accentuati in modelli (di rete o di gruppo) che possono essere considerati intermedi (Cafaggi, 2004). Quanto maggiore è il livello di autorità, tanto minore è la capacità delle diverse imprese di partecipare ai processi decisionali o di controllo, sia a livello individuale che collettivo. In queste circostanze occorre far leva sulla funzione di direzione e monitoraggio dell'impresa capogruppo o coordinatrice della rete, una funzione che, a seconda dei casi, può essere rafforzata dai poteri di cui quella è normalmente dotata in quanto socio di maggioranza della società controllata o committente in esclusiva del fornitore o per altre ragioni<sup>3</sup>. Viceversa, ove prevalessero gli incentivi della capogruppo o dell'impresa coordinatrice della rete a impiegare strumentalmente il gruppo e la rete, al fine di trasferire ad altri la responsabilità di scelte contrarie ai principi della responsabilità sociale, allora la natura gerarchica del gruppo o della rete porterebbe ad aggravare i rischi di opportunismo.

Concentrandosi in particolare sui modelli di rete in senso proprio (più che sui gruppi societari), occorre peraltro considerare se e in che modo la struttura organizzativa possa come tale contenere i rischi sopra identificati. Come si è visto so-

---

fici sostanziali ai paesi della sede centrale e a quelli di accoglimento, contribuendo in tal modo all'utilizzazione più efficace del capitale, della tecnologia e della manodopera. Nell'ambito delle politiche di sviluppo praticate dai governi, tali imprese multinazionali possono anche ampiamente contribuire alla promozione del benessere economico e sociale, al miglioramento dei livelli di vita e al soddisfacimento dei bisogni primari, alla creazione – diretta o indiretta – di possibilità di lavoro e al godimento dei diritti fondamentali dell'uomo, compresa la libertà sindacale, nel mondo intero. D'altro canto, i progressi realizzati dalle imprese multinazionali nell'organizzare le loro attività fuori dell'ambito nazionale possono determinare concentrazioni abusive di potere economico e far insorgere conflitti con gli obiettivi delle politiche nazionali e gli interessi dei lavoratori. Inoltre, la complessità delle imprese multinazionali e la difficoltà di discernere chiaramente la diversità delle loro strutture, delle loro attività e delle loro politiche suscitano, talvolta, preoccupazioni nei paesi della sede centrale o in quelli di accoglimento, oppure sia negli uni che negli altri. La presente Dichiarazione tripartita di principi ha lo scopo di incoraggiare le imprese multinazionali a contribuire positivamente al progresso economico e sociale, nonché a ridurre al minimo e a risolvere le difficoltà che le loro diverse operazioni possono creare, tenuto conto delle risoluzioni delle Nazioni Unite che preconizzano l'instaurazione di un nuovo ordine economico internazionale. [...] Questi principi serviranno da guida per i governi, per le organizzazioni di datori di lavoro e di lavoratori, nonché per le imprese multinazionali al fine dell'adozione dei provvedimenti, delle iniziative e delle politiche sociali – comprese quelle fondate sui principi enunciati nella Costituzione e nelle pertinenti Convenzioni e Raccomandazioni dell'OIL atte a promuovere il progresso sociale”.

Cfr. anche OECD, *The OECD Guidelines*, cit.: “Many multinational enterprises have demonstrated that respect for high standards of business conduct can enhance growth. Today's competitive forces are intense and multinational enterprises face a variety of legal, social and regulatory settings. In this context, some enterprises may be tempted to neglect appropriate standards and principles of conduct in an attempt to gain undue competitive advantage. Such practices by the few may call into question the reputation of the many and may give rise to public concerns”.

<sup>3</sup> Si veda oltre per alcune esemplificazioni inerenti all'adozione di codici da parte di grandi imprese che impongono alle società controllate e ai loro fornitori l'adozione del medesimo codice o l'adesione a determinati principi di responsabilità sociale.

pra, sia su un piano sociale che su un piano giuridico, la rete può rappresentare un contesto in cui, per la continua interazione tra le parti, per l'esistenza di forme di interdipendenza economica che accentuano la cointeressenza delle imprese intorno a progetti comuni, i meccanismi di monitoraggio interni alla rete possono funzionare meglio (o a costi più contenuti) che in altri contesti (Bosi, 2004). Nella prospettiva della responsabilità sociale, andrebbe se mai verificato se questo determina una maggiore opacità verso l'esterno, specie se si esclude (come spesso non si dovrebbe) l'esistenza di una dimensione giuridica della rete, quale elemento che a determinate condizioni può aprire spazi di tutela a favore del terzo.

Un'ulteriore prerogativa della rete è la sua (possibile) attitudine alla realizzazione di una funzione autoregolamentare (Bosi, 2004). Questo è vero non solo per le reti che nascono con la precisa funzione di regolare sistemi di responsabilità sociale (*cf.* Cap. 9), ma anche per quelle reti di imprese che esistono a prescindere dall'emergere di una simile esigenza. Il contesto di rete può diventare infatti particolarmente favorevole alla produzione di regole che, proprio perché orientate alla realizzazione di interessi di natura collettiva (almeno per quanto riguarda la collettività degli aderenti), possono produrre a determinate condizioni un effetto di protezione di più ampio raggio fino a includere principi omogenei o affini a quelli della responsabilità sociale. Esempi si ricavano da forme di autoregolamentazione di diverse reti di imprenditori, nell'ambito delle quali si riscontrano, tra le altre, norme di tutela a favore di lavoratori o consumatori<sup>4</sup>. In alcuni casi il codice di autoregolamentazione nasce nell'ambito di una grande impresa o di un gruppo per poi espandersi, sul piano degli effetti, lungo le relazioni (per lo più contrattuali) che legano l'impresa ad altre imprese in un contesto che può essere definito di rete secondo l'inquadramento inizialmente prospettato. In questo ambito è spesso chiaro che ci si avvale dello strumento contrattuale come mezzo per rafforzare sul piano giuridico la vincolatività di impegni di responsabilità sociale: così per quanto riguarda la selezione dei *partner* commerciali dell'impresa, dato che il rispetto del codice può essere condizione di conservazione del rapporto contrattuale<sup>5</sup>, o per

---

<sup>4</sup> Cfr., ad esempio, *Code for labour Practices for the apparel industry including sportswear* (febbraio 1998, v. <http://www.cleanclothes.org/codes/ccccode.htm#ii>). In misura assai più limitata si può anche richiamare il codice deontologico della Federazione Italiana del Franchising, che, nel regolare tale contratto (un modello di rete contrattuale, come comunemente condiviso), richiama in alcuni punti la salvaguardia dell'interesse del consumatore finale.

<sup>5</sup> Si legge, ad esempio, nel codice etico di un grande gruppo italiano operante nel settore nell'abbigliamento: "The aim of the *Code* is to promote correctness, impartiality, integrity, loyalty and professional rigour into the operations, conduct and ways of acting of the *Recipients*, as defined in Section 1 hereinafter, both in relations inside the *Group* and in those with external parties (...). *Recipients* are defined as the parties to whom the rules of the *Code* apply: members of the company bodies, employees and consultants, coordinated and continuous outside staff, agents, representatives and third parties who directly or indirectly, permanently or temporarily, have dealings and relations with the *Group* companies or, in any case, who are active in the pursuit of *Group* objectives both in Italy and abroad. [...] For *Recipients* who are not employees, compliance with the *Code* is the prerequisite for continuation of the professional/working relationship existing with the *Group* companies". Il codice che si porta ad esempio è stato adottato nella prospettiva di adeguamento al d.lgs. n. 231 del 2001; in questo contesto, specifiche sezioni sono dedicate al rapporto con i lavoratori, con i consumatori, con i fornitori.

quanto riguarda la definizione del contenuto dei contratti, destinati a includere clausole inerenti alla responsabilità sociale di impresa<sup>6</sup>. In altri casi l'assunzione di simili impegni matura nel contesto di vere e proprie associazioni-rete, che, pur nate per perseguire obiettivi diversi e ulteriori rispetto alla responsabilità sociale, hanno sentito l'esigenza di dotarsi di strumenti organizzativi diretti a garantire il rispetto di standard di comportamento anche mediante l'istituzione di organi volti al monitoraggio delle condotte<sup>7</sup>.

### 3. Alcune conclusioni

Se valutato nella prospettiva della responsabilità sociale, non emerge dunque un effetto univoco associato all'adozione del modello reticolare. Così come esistono rischi peculiari, al pari emergono strumenti di tipo organizzativo e regolamentare (anche oltre il piano delle norme sociali) che possono servire a internalizzare alcune di quelle esternalità negative che la rete stessa produrrebbe sul piano della responsabilità sociale.

Sotto questo profilo, ove cioè il modello di rete riesca a dare una risposta ai problemi della responsabilità sociale, anche avvalendosi della strumentazione giuridica, esso finisce per caratterizzarsi in senso polifunzionale: finirebbe infatti per svolgere esso stesso una funzione di regolamentazione della responsabilità sociale anche ove la rete sia nata ed esista per ragioni del tutto indipendenti da essa.

Possono allora richiamarsi anche a tal proposito le considerazioni svolte in altra sede in tema di modelli organizzativi di reti con funzioni regolamentari, con tutto ciò che ne deriva in termini di accesso dei beneficiari alla tutela (*cfr. Cap. 9*). Non è peraltro escluso che si producano economie di scala tali per cui strutture della rete, istituite per la protezione di interessi indipendenti dai profili della responsabilità sociale, vedano ampliare la loro competenza nella direzione di quest'ultima (si pensi all'impiego di meccanismi di soluzione stragiudiziale delle controversie).

---

<sup>6</sup> Nel Codice Etico di una grande impresa italiana si legge: "Nella prospettiva di conformare l'attività di approvvigionamento ai principi etici adottati, [l'Impresa] si impegna a introdurre, per particolari forniture, requisiti di tipo sociale (ad esempio la presenza di un Sistema di Gestione Ambientale). Le violazioni dei principi generali del codice etico comportano meccanismi sanzionatori, tesi anche a evitare reati contro la pubblica amministrazione o disastri ambientali riconducibili alle attività [dell'Impresa]. A tal fine, nei singoli contratti sono predisposte apposite clausole. In particolare, nei contratti con i fornitori di paesi a "rischio", definiti tali da organizzazioni riconosciute, sono introdotte clausole contrattuali che prevedono: un'autocertificazione da parte del fornitore dell'adesione a specifici obblighi sociali (ad esempio, misure che garantiscono ai lavoratori il rispetto dei diritti fondamentali, i principi di parità di trattamento e di non discriminazione, la tutela del lavoro minorile); la possibilità di avvalersi di azioni di controllo presso le unità produttive o le sedi operative dell'impresa fornitrice, al fine di verificare il soddisfacimento di tali requisiti".

<sup>7</sup> Così in almeno due importanti associazioni imprenditoriali, le quali, adottando un codice etico, impegnano automaticamente gli imprenditori che ne fanno parte e in un caso le associazioni aderenti alla rete confederale. In quest'ultima ipotesi, per la verifica e l'applicazione delle norme comportamentali è istituito un Collegio dei Probiviri con il compito di fornire un parere, obbligatorio ma non vincolante, sul profilo personale e professionale delle imprese che chiedono di aderire all'associazione, siano candidati agli incarichi associativi o vengano proposti per incarichi esterni.

sie, istituiti per la risoluzione di conflitti inerenti a relazioni commerciali e poi rivolti a profili di responsabilità sociale, inerenti ad esempio al trattamento dei lavoratori nell'ambito delle medesime relazioni commerciali).

La prospettiva delle reti sembra dunque portare a ulteriori conseguenze la logica della complementarità tra la strumentazione sociale e quella giuridica, tra la regolazione pubblica e quella privata, ponendo tuttavia interrogativi nuovi a chi, occupandosi di responsabilità sociale, non voglia prescindere dalla trasformazione dei modelli di relazione inter-impreditoriale, che rappresentano la prima sede dove i problemi della responsabilità sociale emergono.

### ■ Riferimenti bibliografici

- ANDREOTTI A. e BARBIERI P. (2003), "Reti e capitale sociale", in *Inchiesta*.
- BAGNASCO A. (1999), "Teoria del capitale sociale e political economy comparata", in *Stato e Mercato*.
- BOSI G. (2004), *Modelli di autoregolamentazione nelle reti di imprese*, in *Le reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*, a cura di F. Cafaggi, Il Mulino, Bologna.
- CAFAGGI F. (2001), "Riforma del diritto societario: il ruolo delle 'clausole generali'", in *Stato e Mercato*.
- (2002), "Complementarità istituzionali e modelli organizzativi nella riforma del diritto societario", in *Mercato Concorrenza e Regole*.
- (2004), *Le reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*, Il Mulino, Bologna.
- (2005), "Fiduciary Duties, Models of Firms and Organizational Theories", in CAFAGGI F., NICITA A. e PAGANO U. (a cura di), *Legal Orderings and Economic Institutions*, Routledge, London (in corso di stampa).
- COLEMAN J.S. (1990), *Foundation of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- CROUCH C., LE GALÈS P., TRIGILIA C. e VOELZKOW H. (2004), *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino, Bologna.
- DABOUB A.J. e CALTON J.M. (2002), "Stakeholder Learning Dialogues: How to Preserve Ethical Responsibility in Networks", in *Journal of Business Ethics*, vol. 41.
- DEAKIN S. e MICHIE J. (eds) (2003), *Contracts, Co-operation and Competition*, Oxford University Press, Oxford.
- DEAKIN S., LANE C. e WILKINSON F. (2003), *Contract Law, Trust Relations, and Incentives for Co-operation: A Comparative Study*, in DEAKIN S., MICHIE J. (eds), *Contracts, Co-operation and Competition*, Oxford University Press, Oxford.
- GRANDORI A. e SODA G. (1995), "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", in *Organization Studies*, vol. 16.
- HELPER S., MACDUFFIE J.P. e SABEL C. (2000), "Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge while Controlling Opportunism", in *Ind. Corp. Ch.*, vol. 9.

- MACAULEY S. (1963), "Non Contractual Relationships in Business Law", in *American Sociological Review*, vol. 28.
- (2003), *The Real and the Paper Deal: Empirical Pictures of Relationships, Complexity and the Urge for Transparent Rules*, in CAMPBELL D., COLLINS H., WIGHTMAN J. (eds.), *Implicit Contracts*, Oxford-Portland (Oregon).
- PISELLI F. (1999), "Capitale sociale: un concetto situazionale e dinamico", in *Stato e Mercato*.
- POWELL W.W. (1990), *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, in CUMMINGS L.L., SHAW B. (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich.
- ROBERTS S. (2003), "Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives", in *Journal of Business Ethics*, vol. 44.
- SOBCZAK A. (2003), "Codes of Conducts in Subcontracting Networks: a Labour Law Perspective", in *Journal of Business Ethics*, vol. 44.
- SODA G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma.
- TRIGILIA C. (1999), *Capitale sociale e sviluppo locale*, in *Stato e mercato*.
- WILLIAMSON O. (1998), *I meccanismi del governo. L'economia dei costi di transazione: concetti, strumenti, applicazioni*, Franco Angeli, Milano.
- WOOD G., McDERMOTT P., SWAN W. (2002), "The Ethical Benefits of Trust-Based Partnering: the Example of the Construction Industry", in *Business Ethics: an European Review*, vol. 11.

#### ■ Ulteriori approfondimenti nel volume

- TEORIA ECONOMICA DELL'IMPRESA, Cap. 4;
- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;
- RESPONSABILITÀ GIURIDICA D'IMPRESA, Cap. 14;
- REPUTAZIONE E AUTOREGOLAZIONE, Cap. 22;
- FIDUCIA E CAPITALE SOCIALE, Cap. 26;
- REGOLAZIONE PUBBLICA E CSR, Cap. 29;
- RETI DI REGOLAZIONE, Cap. 30;
- SISTEMA GIURIDICO INTERNAZIONALE, Cap. 35.



## 10. Teoria degli stakeholder e gestione strategica

*Helen Alford*

### 1. Gli inizi dell'uso dell'idea dello stakeholder nel management

L'idea dello stakeholder sembra essere stata utilizzata per la prima volta nel contesto manageriale in un memorandum interno dello Stanford Research Institute (adesso, SRI Inc) nel 1963<sup>1</sup>. Precedentemente, Berle e Means (1932) avevano sottolineato che nella corporation troviamo una separazione fra proprietà e controllo, la quale non esiste dove l'imprenditore è anche il proprietario. Da questa loro osservazione si è sviluppata la teoria dello shareholder, dove il dirigente è visto come il mandatario o delegato dell'azionista che deve agire allo scopo di massimizzare il valore azionario dell'impresa. Gli sviluppi recenti della teoria dello stakeholder sono molto influenzati dal desiderio di reagire alla teoria dello shareholder, anche se l'idea dello stakeholder è nata indipendentemente.

Nel memorandum del SRI la parola "stakeholder" indica i gruppi senza il sostegno dei quali l'impresa cesserebbe di esistere, includendo figure come i dipendenti, i fornitori e i clienti tra gli attori considerati importanti per il funzionamento dell'impresa. Il gruppo del SRI sosteneva che per formulare degli obiettivi raggiungibili i dirigenti devono capire i bisogni e i problemi di questi gruppi, in modo da rendersi disponibili ad appoggiare tali obiettivi. Successivamente l'idea dello stakeholder è stata ripresa dalla letteratura sulla responsabilità sociale d'impresa (CSR), includendo figure non favorevoli all'impresa, in particolare quelli che lottavano per una cultura imprenditoriale più responsabile. In questo periodo cominciano tentativi di costruire bilanci sociali e altre forme di revisione dei "conti sociali". Un loro difetto era che la maggioranza degli autori trattava i problemi sociali in un modo "aggiunto" alla strategia dell'impresa, invece di ricercare approcci che unissero il funzionamento giornaliero dell'impresa con il suo aspetto sociale in un'unica strategia. Nel campo della teoria organizzativa, Thompson inseriva allora l'azienda in un più ampio contesto di "gruppi che fanno una differenza" per essa. Questo ci porta vicino all'idea dello stakeholder di Freeman: qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo dell'organizzazione.

---

<sup>1</sup> Questo capitolo si riferisce particolarmente al cap. 2 di Freeman (1984).



## 2. Strategia nel management

Vari approcci alla strategia sono stati proposti, ma in generale non hanno incluso l'idea dello stakeholder; l'approccio di Freeman rappresenta un'eccezione importante. Inoltre Freeman e Gilbert (1988) criticano la maggioranza degli approcci alla formulazione e implementazione della strategia partendo da una prospettiva etica. Presentiamo alcuni di questi approcci, tre dei quali sono esplicitamente criticati da Freeman e Gilbert.

L'approccio di Michael Porter è focalizzato sulla struttura dell'industria e sulle "cinque forze" che definiscono l'ambiente competitivo nel quale l'impresa opera. Per il raggiungimento dei suoi scopi (incluso il profitto), l'impresa deve confrontarsi con concorrenti, fornitori, clienti, potenziali concorrenti e prodotti sostitutivi. Ogni industria ha una certa struttura che limita quello che un'impresa può fare e quanto può guadagnare, e le imprese devono decidere se vogliono competere in un mercato o in un altro; con la loro strategia possono migliorare la loro rendita nella misura limite permessa dalla struttura industriale. Dato un certo mercato, ci sono tre strategie di base che un'impresa può seguire: leadership di prezzo (costi bassi), differenziazione (prodotti differenziati per i quali si può chiedere un prezzo più alto) e focalizzazione (simile alla differenziazione, ma in una nicchia del mercato).

Un altro approccio alla strategia è quello di Hamel e Prahalad (1990), che partono dall'idea delle *core competences* di un'impresa. Una core competence può essere qualsiasi combinazione di conoscenze, destrezze e atteggiamenti che sono specifiche, integrate e applicabili in un mercato potenziale. Essa richiede anche due condizioni: può contribuire in un modo significativo ai benefici percepiti dai clienti del prodotto finale ed è difficile da emulare da parte dei concorrenti. Queste competences operano al livello dell'impresa come un insieme, piuttosto che al livello delle *single business units* (SBU). Hamel e Prahalad usano l'immagine di un albero, dove le competences sono le radici che sostengono tutto il resto e i prodotti core sono il tronco dell'albero, che collegano le competences con i prodotti finali. Quando il top management ha individuato la core competence dell'impresa al livello generale, chiede alle varie SBU di vedere quali sono i loro progetti più vicini a questa, e chi tra il loro personale è dotato di destrezze più coerenti con la core competence, in modo di sviluppare queste attività e queste persone. Tali persone nelle varie SBU devono mantenere uno stretto contatto in modo che la competenza si sviluppi attraverso tutta l'organizzazione.

Diversi gruppi di consulenza hanno sviluppato vari tipi di "strategia di portafoglio". Questo coinvolge l'analisi delle varie SBU secondo le dimensioni di una matrice, come per esempio il Boston Box, dove c'è una misura di *market share* contro una di crescita del mercato. Quando si è deciso dove collocare un'attività particolare nella matrice, la strategia collegata con tale segmento. Questi approcci tendono a privilegiare i dati finanziari nel giudicare una SBU e creano un'impresa dove il centro è poco attivo e le SBU sono abbastanza indipendenti.

Altre posizioni, come quella di Nalebuff e Brandenburger (1996), sottolinea-

no l'importanza della cooperazione con la concorrenza nel creare le strategie dell'impresa. Utilizzando la teoria dei giochi come punto di partenza, cercano di far vedere come la "co-opetition" (*cooperation* e *competition*) rappresenti una strategia migliore per gli attori del mercato. Nel mercato ci sono concorrenti ma anche "complementatori", cioè, attori che forniscono prodotti e servizi che completano o sono complementari a quelli offerti da un'altra impresa (le assicurazioni dei mezzi di trasporto, ad esempio, sono un prodotto complementare per i produttori di automobili). Spesso la stessa impresa può essere, in un momento, concorrente e in un altro complementatore. Similmente, è tanto importante pensare ai fornitori quanto ai clienti di un'impresa. Clienti e fornitori giocano ruoli simmetrici in rapporto con l'impresa, mentre concorrenti e complementatori giocano ruoli che sono immagini speculari l'uno dell'altro. Utilizzando un'immagine simile a quella delle cinque forze di Porter, i rapporti fra questi attori con l'impresa stessa sono visti come una "rete di valore". Per creare buone strategie si deve capire qual è il valore aggiunto che l'impresa detiene nel gioco di un determinato mercato e come migliorarlo, cambiando, se possibile, le "regole del gioco".

Freeman e Gilbert (1988) criticano esplicitamente i primi tre di questi approcci alla strategia, principalmente perché tutti implicano il tentativo da parte dell'impresa di influire pesantemente sui vari stakeholder affinché perseguano gli scopi e i progetti dell'impresa. Secondo loro, questo viola il principio etico che prescrive di trattare gli altri come fini in sé: "L'essenza del trattare una persona come un mero mezzo è di cercare di influenzare i progetti della persona, specialmente se 'influenzare' coinvolge la coercizione oppure qualsiasi tattica diversa dal fornire ragioni" (ivi, p. 124). La strategia coinvolge il tentativo di influenzare i clienti a comprare i prodotti dell'impresa e potrebbe includere la creazione di impressioni false attraverso l'uso selettivo di informazione oppure la gestione della *corporate culture*, la quale facilmente slitta verso "il mancato riconoscimento degli altri a perseguire i loro progetti", ed è "antitetica al trattare gli altri come fini in sé" (ivi, p. 128). In generale, ritengono che "la nostra critica [...] avrebbe dovuto farvi vedere perché i termini 'formulazione della strategia' e 'implementazione della strategia' dovrebbero essere vietati per sempre" (ivi, p. 173). Essi non ritengono che l'idea della strategia in sé debba essere abbandonata – infatti presentano un loro modo di svilupparla – ma piuttosto che solamente un approccio che parta dallo stakeholder sia eticamente accettabile.

### **3. Lo stakeholder, la strategia, la CSR e l'etica**

R. Edward Freeman (1984) è il primo a utilizzare un'idea elaborata di stakeholder nella strategia. Individua tre livelli di analisi per la gestione dei rapporti con gli stakeholder: razionale, processuale e transazionale. Freeman definisce l'*enterprise strategy*, come una risposta alla domanda: su che cosa prendiamo posizione? (what do we stand for?). Per arrivare a tale strategia bisogna fare un'analisi degli stakeholder, dei valori e dei problemi sociali. Uno stakeholder può avere diversi influssi sull'impresa e l'impresa può influenzare lo stakeholder. Freeman individua

influssi economici, politici, tecnologici, sociali e manageriali che questi due gruppi esercitano reciprocamente. Bisogna pensare a come funzionano tutti questi condizionamenti ed essere coscienti che nell'impresa si possono anche interpretare non correttamente le percezioni degli stakeholder stessi. I maggiori problemi sociali attuali e quelli previsti fra 5-10 anni sono analizzati secondo le stesse dimensioni (economiche, politiche, ecc.). I valori sono distinti fra "intrinseci" e "strumentali". Si analizzano i due tipi di valori per i dirigenti, l'impresa stessa e gli stakeholder e si tengono presenti eventuali conflitti a questo livello. Sulla base di queste analisi, si può creare la strategia dell'impresa in modo che ci sia un qualche tipo di corrispondenza (*fit*) fra la società in generale e l'impresa. Freeman individua cinque possibili strategie a questo livello: la strategia specifica, che riguarda uno stakeholder specifico; la strategia degli azionisti; la strategia utilitarista; la strategia rawlsiana; la strategia dell'armonia sociale. Un altro modo di fare strategia a questo livello è di arricchire l'analisi situazionale o di "portafoglio" con un *audit* degli stakeholder. Per tale audit, bisogna esplicitare la mission dell'impresa, identificare gli stakeholder e i problemi che sono importanti per loro, valutare le diverse strategie che l'impresa potrebbe adottare per affrontare i problemi degli stakeholder e quindi aggiustare le priorità a livello corporate. Per quanto riguarda i programmi (ovvero come mettere in atto le strategie) Freeman include varie analisi del comportamento degli stakeholder (anche in coalizioni fra loro) e la formulazione di strategie generiche per gestire questi comportamenti. L'implementazione delle strategie necessita un controllo attento delle reazioni degli stakeholder e le possibili revisioni della strategia alla luce di queste informazioni.

Nel 1999, uno degli studi più esaustivi sullo stakeholder produsse un insieme di *Principles of Stakeholder Management*, conosciuti altrimenti come i principi di Clarkson (discussi in dettaglio in Clarkson Centre for Business Ethics, 1999 e 2002). I primi tre principi riguardano la sensibilità del management verso gli stakeholder: riconoscere e monitorare attivamente i loro pareri e problemi (primo); ascoltare e comunicare trasparentemente con loro (secondo); adottare processi e modi di comportamento che sono sensibili alle loro esigenze (terzo). Il quarto riguarda la distribuzione giusta dei benefici, il quinto e il sesto richiedono che i manager cooperino con altri per evitare danni e si astengano completamente da qualsiasi cosa che potrebbe indebolire i diritti umani inalienabili oppure che sarebbe inaccettabile dagli stakeholder. L'ultimo richiede che i manager riconoscano i conflitti di interessi potenziali che potrebbero incontrare (in quanto sono loro stessi stakeholder e contemporaneamente responsabili degli interessi di tutti gli altri stakeholder) e che sappiano affrontare tali conflitti con una comunicazione aperta, con sistemi di rendicontazione e di incentivi appropriati, e, dove necessario, con la revisione da parte di terzi.

Clarkson (1995) dà una visione d'insieme della ricerca sulla CSR. Ritene che è stato solamente quando i ricercatori hanno cominciato a pensare alla CSR nei termini dello stakeholder che sono stati in grado di raccogliere dati utili sulla CSR. Concepire la CSR non è facile, mentre trattare con gli stakeholder fa parte del lavoro giornaliero dei manager. Se possono trattare i problemi sociali nei termini con i

quali trattano con gli stakeholder, hanno un modo efficace per rispondere alle loro responsabilità sociali. Clarkson divide gli stakeholder in due gruppi, quelli primari e quelli secondari; i primari hanno uno *stake* chiaro nell'impresa, mentre i secondari sono influenzati dall'impresa o influiscono su di essa. Questa distinzione permette a Clarkson di definire l'impresa come "un sistema di gruppi di stakeholder primari".

I problemi etici sono stati centrali nello sviluppo del pensiero sullo stakeholder, anche se c'è stata qualche confusione su questo punto. Donaldson e Preston (1995) cercano di categorizzare le varie posizioni adottate in tre gruppi: descrittivo, strumentale e normativo. Essi ritengono che la base fondamentale della teoria dello stakeholder è normativa, il che per loro significa due cose principali: primo, che gli stakeholder "sono persone o gruppi con interessi legittimi" e che "sono identificati dai loro interessi", e, secondo, che "ogni gruppo di stakeholder merita considerazione per se stesso". In generale, però, gli studiosi non sono chiari sulla base normativa del loro lavoro, in quanto tendono a pensare che fanno solamente descrizioni dell'impresa oppure che forniscono il "business case" per l'adozione dell'idea dello stakeholder da parte del management (approccio strumentale). Donaldson e Preston, invece, mantengono che la base normativa per la teoria dello stakeholder dovrebbe essere "secondo una prospettiva essenzialmente kantiana" attraverso una teoria pluralista dei diritti di proprietà. Tale teoria permette la limitazione dei diritti di possesso sulla base di vari criteri della giustizia distributiva (ad esempio, bisogno, destrezza, sforzo, mutuo accordo).

Ken Goodpaster (1991) e John Boatright (1994) hanno anche discusso il concetto dello stakeholder in rapporto con la questione della responsabilità "fiduciaria" degli *executives* verso gli azionisti. Secondo Goodpaster, la teoria dello stakeholder crea un paradosso. Questa teoria (nella sua forma normativa) richiede che gli *stakes* degli stakeholder che non sono azionisti siano considerati nello stesso modo di quelli degli azionisti, mentre convinzioni morali ampiamente diffuse ritengono che il dirigente abbia una responsabilità particolare (fiduciaria) verso gli azionisti, in quanto i dirigenti sono i mandatari o i delegati (gli *agents*) degli azionisti (i *principals*). Quindi la loro responsabilità verso altri stakeholder non può essere vista nello stesso modo, anche se una posizione "etica" lo richiederebbe. Si arriva quindi al paradosso *business without ethics* oppure *ethics without business*. Goodpaster ritiene che questo paradosso possa essere risolto a un livello pratico se si pensa che le due responsabilità non funzionano nello stesso modo, cioè che i dirigenti devono prendere le loro decisioni strategiche sulla base del loro rapporto fiduciario con gli azionisti (un tipo di "parzialità" verso gli azionisti), ma che allo stesso modo devono agire come membri di una comunità più ampia e quindi hanno anche responsabilità più ampie (che operano come *constraints* sulle decisioni strategiche dei dirigenti). Boatright invece, seguendo Berle e Means, ritiene che il vero problema sia la discrezionalità dei dirigenti: possono diventare troppo potenti ed esercitare un controllo, senza nessun check sulle loro decisioni. L'unico modo giuridico per controllare l'uso di questa discrezionalità è di insistere sul fatto che essi debbono prendere decisioni nell'interesse dei proprietari/azionisti. Freeman,

in scritti recenti, critica queste due posizioni, dicendo che tutte e due hanno accettato la scissione fra decisioni strategiche ed etica. Egli richiede un ripensamento dell'impresa nella prospettiva di una narrativa che spieghi come gli esseri umani creino e scambino valore e utilizzi l'idea dello stakeholder come una metafora.

### 3. Problemi nella teoria dello stakeholder

Ci sono almeno tre problemi principali riguardanti la teoria dello stakeholder.

1. La definizione di chi dovrebbe essere considerato uno stakeholder e che cosa costituisce uno *stake* non sono chiari. Questo è stato un problema fin dall'inizio e non è stato ancora risolto (Freeman, 1984, Andriof *et al.*, 2002). In particolare, non è chiaro se l'ambiente può essere uno stakeholder, e se no, come la responsabilità verso l'ambiente possa essere inclusa nel discorso.
2. Non è chiaro neanche come si tratta con gli stakeholder. Jensen (2002), per esempio, critica la teoria perché non viene proposto un meccanismo per arrivare a una decisione riguardante il trade-off fra i vari stakeholder e per gerarchizzare i vari obiettivi dell'organizzazione. Secondo Jensen, non è possibile per un dirigente gestire questo sistema perché non sa quali sono le variabili da ottimizzare e neanche come giudicare il risultato finale. Egli cita dirigenti che dicono, ad esempio, che la *balanced scorecard* non è utilizzabile nella gestione perché ci sono troppe finalità da realizzare e non si coglie in che cosa consista l'equilibrio (*balance*) fra di loro; tali dirigenti fanno uso di questo strumento piuttosto per comunicare al di fuori dell'impresa quello che essa ha fatto.
3. La teoria dello stakeholder è allo stesso tempo uno sviluppo della teoria dello shareholder e anche una reazione contraria a essa. Quindi, filosoficamente, la teoria dello stakeholder rimane nello stesso "universo" di quello della teoria dello shareholder, condividendo le stesse presupposizioni filosofiche liberali. A causa di questa base comune fra le due teorie, quella dello stakeholder non può superare il problema dell'individualismo metodologico (Alford e Naughton, 2001; Cortright e Naughton, 2002). Invece di avere un solo gruppo di individui da soddisfare (gli azionisti), sono inclusi diversi altri con uno stake nell'impresa (dipendenti, fornitori, clienti, ecc.). Almeno due problemi possono nascere da quest'impostazione. Primo: è possibile utilizzare l'approccio stakeholder in modo strumentale, continuando a gestire l'impresa così come si fa seguendo la teoria dello shareholder con l'unica differenza che adesso si persegue il beneficio economico di un numero allargato di stakeholder. Quindi non è escluso che si potrebbe continuare a trattare l'impresa come una macchina per fare i soldi, niente di più che un mero strumento, anche adottando un approccio basato sugli stakeholder. Quando si sa che per Freeman, "le imprese sono puri strumenti [...] sono finzioni, puri sostituti che usiamo invece dell'espressione: gli interessi dei membri" (Freeman e Gilbert, 1988), si può capire che questa possibilità non è sola-

mente teorica. Freeman mantiene questa posizione per un motivo preciso: è proprio perché vuole rispettare tutti gli uomini come fini in sé che insiste sul fatto che l'impresa è solamente un mezzo. Purtroppo, quest'insistenza apre la strada esattamente a quello che egli vuole evitare. Questa contraddizione nasce da una mancanza nella visione dell'uomo di Freeman, che costituisce il secondo problema generale delle teorie individualistiche. Gli stakeholder sono sempre trattati come gruppi con interessi diversi l'uno dall'altro e non come gruppi in relazione fra loro, con interessi non solamente individuali ma anche comuni e quindi anche con interessi sociali. Questa teoria, come quella dello shareholder, non riconosce un tessuto sociale o beni e interessi relazionali o comuni. L'unico modo per decidere come distribuire beni, potere o qualsiasi altra cosa fra gli stakeholder è di allocarli in qualche modo fra loro. Infatti, si parla nel testo di Freeman di un "calcolo" o "trade-off" fra i diversi interessi degli stakeholder. Tutto il linguaggio dimostra un punto di partenza filosofico, dove l'essere umano è un individuo (gli altri sono almeno potenzialmente contro di lui) piuttosto che una persona (dove i rapporti sociali sono una parte costitutiva del Sé).

#### **4. Utilità e conclusioni**

Malgrado i problemi, l'idea dello stakeholder è stata fertile almeno in tre modi. Primo, perché ha cominciato a incidere sul discorso generale del management dopo un periodo in cui l'azionista era considerato l'unico referente a livello strategico. Secondo, come indica Clarkson (1995), perché i manager possono capire la CSR presentata attraverso l'idea dello stakeholder e agire per promuoverla. Terzo, perché ha contribuito alla creazione di molti strumenti per calcolare l'impatto sociale e ambientale dell'impresa.

A livello retorico (nel senso positivo del termine, cioè di convincere persone a pensare in un altro modo) ha svolto un ruolo importantissimo. Ha dato un nome a un concetto accettabile nel contesto economico generale che è diventato una chiave per uscire dall'egemonia della teoria dello shareholder. In conclusione, però, ci sono due aree dove sono necessari sviluppi ulteriori prima che si possa essere sicuri del progresso che quest'idea ci ha portato. La prima è che, come riconoscono Donaldson e Preston e vari autori del numero dell'aprile 2002 di *Business Ethics Quarterly*, la posizione dominante nella pratica dello stakeholder management è strumentale, cioè, "facciamo questo perché guadagniamo di più". Con l'uso di tale genere di stakeholder management, i passi in avanti verso una responsabilità sociale degna di questo nome non sono sicuri. Ci vogliono ulteriori sforzi affinché si possa passare dall'uso strumentale dell'idea dello stakeholder a un uso basato su delle norme più consone alla CSR. La seconda area problematica è costituita dalla debolezza della base normativa favorita da Donaldson e Preston e Freeman e Gilbert, troppo focalizzati sull'individuo. Tentativi di creare una cultura imprenditoriale oltre un minimo, ad esempio, sono visti come attacchi all'autonomia della persona e addirittura come forme di strumentalizzazione della persona. Senza un

passo in avanti al livello filosofico-normativo, la teoria dello stakeholder nel management non sarà l'alleato della promozione di una cultura socialmente responsabile nella misura desiderata.

### ■ Riferimenti bibliografici

- ALFORD H. J. e NAUGHTON M.J. (2001), *Managing As If Faith Mattered*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- ANDRIOF J., WADDOCK S., HUSTED B. e SUTHERLAND RAHMAN S. (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory Responsibility and Engagement*, 2 voll., Greenleaf, Sheffield.
- BERLE A.A. e MEANS G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World Inc., New York.
- BOATRIGHT J.R. (1994), "What's so Special About Shareholders?", in *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 4.
- CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS (1999 e 2002), *Principles of Stakeholder Management*, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto, Canada, riprodotto in un'appendice del n. 2, vol. 12 della *Business Ethics Quarterly*, April.
- CLARKSON M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing Corporate Social Performance", in *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1.
- CORTRIGHT S.A. e NAUGHTON M.J. (2002) (a cura di), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- DONALDSON T. e PRESTON L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", in *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield.
- FREEMAN R.E. e GILBERT D.R. (1988), *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- JENSEN M. (2002), "Value Maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function", in ANDRIOF *et al.*
- GOODPASTER K. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", in *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n. 1.
- HAMEL G. e PRAHALAD C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, May.
- NALEBUFF B.J. e BRANDENBURGER A.M. (1996), *Co-opetition*, Profile Books, London.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

### ■ Ulteriori approfondimenti nel volume

GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;



BILANCIAMENTO DEGLI INTERESSI, Cap. 8;  
RETI D'IMPRESA E CSR, Cap. 9;  
STRATEGIA D'IMPRESA, Cap. 11;  
ETICA DEGLI AFFARI, Cap. 17;  
TEORIE NORMATIVE DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 18;  
CRITICHE ALLA CSR, Cap. 21;  
SISTEMA DI GESTIONE STRATEGICA, Cap. 44;  
BALANCED SCORECARD, Cap. 50;  
DIALOGO E PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 51.



# 11. Responsabilità sociale e strategia dell'impresa

Vittorio Coda

## 1. Sul ruolo dell'impresa nella società

Qual è il ruolo che l'impresa ha – o intende avere – nella società? È un ruolo esclusivamente economico, consistente nel produrre ricchezza nel rispetto delle regole proprie di mercati aperti, corretti e concorrenziali, oppure ha altresì il compito di contribuire al progresso umano, civile e sociale del contesto in cui opera? Di che cosa l'impresa è – o intende essere – responsabile e nei confronti di chi? È responsabile di massimizzare i profitti e la creazione di valore per gli azionisti oppure di creare valore per tutti gli stakeholder? Le responsabilità di amministratori e manager sono solo quelle definite dalle leggi oppure essi, in aggiunta alle responsabilità legali, hanno delle responsabilità extralegali, di carattere etico-sociale, che li impegnano, ad esempio, a rispettare e valorizzare i collaboratori e a farsi carico dei problemi di salvaguardia ambientale al di là di quanto la normativa vigente prescrive?

Che l'impresa, in quanto manifestazione tipica dei sistemi economici basati sulla libertà di iniziativa in campo economico e sul ruolo regolatore dei poteri pubblici, sia chiamata a svolgere nella società, in autonomia e nel pieno rispetto delle regole, un compito essenzialmente di natura economica in contesti di competizione di mercato e che, proprio svolgendo egregiamente questo suo compito economico, assolva un preciso mandato sociale, è cosa del tutto pacifica.

Ma, allora, se così stanno le cose, dov'è o qual è il problema? Basta che gli spazi di iniziativa e responsabilità imprenditoriale siano adeguatamente disciplinati e che l'impresa vi si cimenti assolvendo egregiamente il suo ruolo economico e, come conseguenza di ciò, essa avrà assolto altresì il ruolo sociale che le compete secondo la natura e la missione sua propria?<sup>1</sup> È corretto questo modo di ragionare?

A ben vedere le cose non stanno proprio così. Un problema c'è ed è quello del *come* e *in vista di quali obiettivi* viene esercitata la discrezionalità manageriale e imprenditoriale all'interno di date regole.

Il problema, in altri termini, sta nell'avverbio “egregiamente”, ossia in che co-

---

<sup>1</sup> È questa, in buona sostanza, la posizione espressa da Friedman (1962), dove si legge: “Vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i suoi profitti. [...] Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti possibili, s'intende in un mercato aperto, corretto e competitivo [...]”.

sa si intende per assolvimento egregio del mandato che la società affida all'impresa e, più precisamente, nella concezione dei fini o della funzione obiettivo che il management dovrebbe perseguire affinché l'impresa possa assolvere nel migliore dei modi tale suo mandato.

Vi sono, al riguardo, nella dottrina e nella prassi, opinioni e interpretazioni diverse, riconducibili per lo più, con varie sfumature, a due diverse correnti di pensiero:

- quella assertrice di una concezione assolutizzante delle ragioni dell'efficienza e, conseguentemente, di una concezione massimizzante dell'obiettivo di “produrre ricchezza”, sia esso espresso in termini di “profitto” o di “creazione di valore per gli azionisti”;
- quella sostenitrice, invece, della necessità di equilibrare le ragioni dell'efficienza con quelle dell'equità e, dunque, di contemperare l'obiettivo di profitto con gli obiettivi di carattere etico-sociale o, meglio ancora, di coniugare dinamicamente efficienza ed equità e gli obiettivi che a questi valori si richiamano.

Le due correnti di pensiero, com'è ovvio, danno risposte differenti anche agli altri interrogativi di cui sopra. Secondo la prima, infatti, amministratori e manager agiscono nell'interesse esclusivo degli azionisti, di cui sono i fiduciari, cercando di produrre, a loro beneficio, il massimo profitto (o il massimo valore azionario) possibile e non hanno nei confronti degli altri stakeholder responsabilità alcuna in aggiunta a quelle legalmente definite.

Secondo l'altra corrente di pensiero, invece, il mandato a bene amministrare e gestire non può prescindere dal fatto che l'impresa ha una rilevanza economica e sociale che va al di là degli interessi dei soli azionisti e si configura come un bene prezioso non soltanto per essi, ma anche per gli altri interlocutori e per la società tutta, ossia è un vero e proprio *public good*<sup>2</sup>. Conseguentemente, amministratori e manager agiscono nell'interesse dell'impresa – identificato con la prosperità e lo sviluppo duraturo della stessa – e di ciò sono responsabili nei confronti dell'intero sistema degli stakeholder.

Siamo dunque in presenza di concezioni radicalmente diverse circa il “mandato sociale” dell'impresa, le quali non rimangono affatto confinate nei circoli di intellettuali – filosofi, sociologi, economisti, studiosi di discipline economico-aziendali e manageriali – che amano confrontarsi su un tema sempre vivo, su cui periodicamente si riaccende l'interesse dell'opinione pubblica, ma esercitano un influsso relevantissimo sulla vita economica. Il contenuto di tali concezioni, infatti, è costituito da idee e valori fondamentali, su cui i vertici aziendali necessariamente prendono posizione, aderendo in vario modo – non importa se consapevolmente o inconsciamente – all'una o all'altra impostazione, che di conseguenza ne permea

---

<sup>2</sup> Sostiene Amartya Sen che “[...] the overall success of a modern enterprise is, in a very real sense, a public good [...] from which all benefit, to which all contribute, and which is not parcelled out in little boxes of person-specific rewards strictly linked with each person's respective contribution.” (Sen, 1993).

l'orientamento strategico di fondo incidendo profondamente sulle strategie e sui comportamenti imprenditoriali. Vale perciò la pena di considerarle con attenzione.

## **2. Le concezioni che identificano la CSR con la produzione del massimo profitto possibile e il loro impatto sulla strategia**

Tali concezioni, che si ammantano di uno stringente rigore economico, in realtà sono pericolose, perché l'esasperata ricerca del profitto – o della crescita del valore azionario – induce fenomeni di miopia manageriale quando non addirittura comportamenti che sconfinano nella illegalità.

La miopia del management può esplicitarsi sia in comportamenti centrati sulla ricerca dell'efficienza come fine a se stessa – anziché, correttamente, sul binomio “efficienza e sviluppo” – così che, nell'inseguire sistematicamente profitti da taglio dei costi, recupero di efficienza, uscita da business poco o per nulla redditizi, si finisce inevitabilmente per pregiudicare la crescita della redditività a più lungo termine; sia in strategie e comportamenti imprenditoriali *borderline*, che si collocano sulla linea di confine tra condotte di sana prudenza e condotte palesemente azzardate, tra condotte lecite e condotte illecite.

A quest'ultimo riguardo giova ricordare che le regole di sana e prudente gestione e le sanzioni in cui si incorre in caso di inosservanza delle stesse sono efficaci solo se c'è una adesione convinta ai valori a esse soggiacenti, il che è proprio delle culture imprenditoriali che sanno coniugare creatività con rigore e disciplina. Ma questo non sembrerebbe essere il caso delle imprese che si lasciano guidare dalla brama di profitti o di crescita del valore azionario. Anzi, gli studi di criminologia condotti negli Stati Uniti sulla categoria del *white collar crime* avvalorano l'ipotesi che in tali imprese “tenda non di rado a imporsi una cultura aziendale in conflitto con la cultura del civismo, con i valori riconosciuti dalla collettività; una cultura che privilegia obiettivi da perseguire a qualunque costo, anche a costo di violare le leggi che la comunità si è data”<sup>3</sup>.

Comunque, lasciando da parte le patologie estreme di condotte illegali (quali si sono evidenziate in casi di dissesti clamorosi come quelli Enron e Parmalat) e anche i pericoli di tendenziale anomia a cui le concezioni in oggetto sono esposte, vediamo di delinearne l'impatto sulla strategia. Questa, sia detto per inciso, è qui intesa come l'insieme di decisioni e azioni manageriali che definiscono il modo – effettivo e/o desiderato – di rapportarsi dell'impresa di fronte ai suoi molteplici interlocutori (del cui consenso, apporto, collaborazione o sostegno necessita per svolgere la sua funzione produttiva di ricchezza) e alle loro attese, puntando a realizzare simultaneamente con ciascuno di essi un rapporto strutturale di equilibrio<sup>4</sup> di reciproca soddisfazione e altresì un equilibrio economico-finanziario complessi-

---

<sup>3</sup> Cfr. Pedrazzi (1993).

<sup>4</sup> Equilibrio, s'intende, tra *value proposition* offerta e prezzo richiesto, nel caso dei clienti, e tra contributi/impegni richiesti e impegni/prospettive di ricompensa offerti, nel caso degli altri interlocutori.

vo a valere nel tempo<sup>5</sup>. Ebbene, il profilo tipico delle strategie ispirate alla logica del massimo profitto (o valore azionario) possibile può così delinearsi:

- a. i rapporti con gli interlocutori tendono a configurarsi come rapporti puramente funzionali/strumentali a tale obiettivo;
- b. l'equilibrio con ciascun interlocutore – fatta eccezione per quelli eventualmente associati nel perseguimento del massimo profitto – viene ricercato su basi essenzialmente negoziali, per cui assume importanza cruciale cercare di costruire, per quanto possibile, posizioni di forza contrattuale;
- c. la strategia, proprio per il suo esplicito orientamento di fondo a privilegiare l'interesse dei soli azionisti – o assai peggio, come frequentemente accade, dei soli azionisti di controllo –, non può sprigionare forza coesiva nei confronti della generalità degli interlocutori;
- d. di conseguenza la comunicazione di coinvolgimento degli stakeholder (diversi dai clienti) – intorno alle esigenze di competitività/funzionalità dell'impresa e alla strategia aziendale con cui si pensa di farvi fronte – o è del tutto assente o assume connotazioni manipolatorie, tendenti a opacizzare o edulcorare la strategia perseguita, tranne che la sopravvivenza dell'impresa sia in grave pericolo e si ponga mano al risanamento della stessa comunicando con chiarezza come stanno le cose e come si intende raddrizzarle;
- e. strumenti come la “missione aziendale” e il “codice etico”, se attivati, non costituiscono per il consiglio di amministrazione e per il management riferimenti fondamentali per governare e gestire l'impresa, ma sono piuttosto mezzi per accreditare una immagine di impresa etica e socialmente responsabile in presenza di un deficit di legittimazione sociale;
- f. lo stesso dicasi per il bilancio sociale. Quando esiste, esso si presenta per lo più come un elegante strumento di comunicazione sotto il profilo grafico, ma sul piano dei contenuti l'impressione complessiva che se ne trae è di una

---

<sup>5</sup> Così intesa, la strategia altro non è che la strategia aziendale (*corporate strategy*) definita nell'ottica della *stakeholder-based view* dell'impresa. Questa definizione indirizza l'attenzione sul posizionamento strutturale e simultaneo di equilibrio dell'impresa a fronte di tutti i suoi interlocutori e di tutte le attese – economiche e/o umanistiche – di cui essi sono portatori. Si è preferito parlare di “strategia” tout court e non di “strategia sociale”, perché quest'ultima espressione potrebbe far pensare all'esistenza di una problematica strategica di natura sociale staccata o utilmente separabile da quella economica, mentre nella realtà delle imprese si pone un problema di strategia sociale come qualcosa non già di separato dal ruolo economico dell'impresa, bensì con esso integrato e quindi facente parte della strategia aziendale complessiva. In questo senso cfr. Piantoni, “La gestione degli interlocutori aziendali: linee-guida alla scelta di un approccio ottimale alla strategia societale”, dove l'autore giunge alla conclusione che “la strategia societale [traduzione aderente al testo inglese dell'espressione *societal strategy* usata da I. Ansoff] è un aspetto *integrante* della strategia aziendale”, di cui una buona strategia aziendale non può fare a meno (Aa.Vv., 1984); Diamantopoulou (2003), dove, dopo avere ricordato che la Corporate Social Responsibility-Csr è definita dalla Commissione Europea come “l'*integrazione* su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività di business e nelle loro relazioni con le altre parti”, osserva che “le imprese non devono adottare pratiche in materia di responsabilità sociale per ragioni filantropiche o di marketing, ma perché tali pratiche hanno senso ai fini della competitività” [il corsivo è nostro]. Il che equivale a dire che la Csr, lungi dall'indurre un affievolirsi della tensione alla economicità e alla competitività, impegna il management.

informativa frammentaria in merito alle varie iniziative rivolte a questa o quella categoria di stakeholder, intese ad accreditare l'immagine di un'impresa socialmente responsabile, coerentemente con le dichiarazioni generali in merito alla missione e ai valori che si dichiara di professare. Il legame mancante, in tale documento informativo, è la strategia aziendale in cui missione e valori dovrebbero concretizzarsi per poi sfociare, anno dopo anno, in un insieme coerente di azioni manageriali produttive di positivi risultati sotto ogni aspetto (competitivo, reddituale, sociale e ambientale).

### **3. Il superamento delle concezioni che assolutizzano l'obiettivo di profitto**

Dalle concezioni di cui si è detto ci si può staccare solo attraverso una adesione convinta ai valori etici – di integrità, correttezza gestionale, trasparenza informativa, rispetto nei confronti di tutti gli interlocutori e delle loro legittime attese – in modo che tali valori permeino i comportamenti imprenditoriali. Se non che due sono le vie attraverso cui questa adesione può concretizzarsi: l'una è quella dell'assunzione di tali valori nel sistema di vincoli all'obiettivo di profitto; l'altra è quella di farli entrare nella stessa funzione obiettivo dell'impresa.

La prima opzione implica bensì che il fine di profitto rimanga la bussola fondamentale che orienta strategie e comportamenti del management, ma congiuntamente ai valori di cui si è detto, assunti come vincolanti, per cui vengono scartate a priori le alternative con essi incompatibili e l'obiettivo di profitto di fatto finisce per essere depurato da tutto ciò che tende a farne un valore assoluto, da perseguire a qualunque costo. In tal modo la concezione secondo cui la responsabilità sociale dell'impresa si identifica con l'assolvimento del suo ruolo economico diventa qualcosa di diverso da quella in precedenza descritta, perché diverso è lo spirito che la anima, aprendola "ai valori della legalità e del civismo"<sup>6</sup> e all'utilizzo di strumenti quali la "missione aziendale", il "codice etico" e il "bilancio sociale" come riferimenti importanti per il management e non già per scopi di pura facciata.

Grande è il servizio che l'etica per tale via rende all'impresa: quello di preservarne la cultura dai pericoli di anomia e di proteggerla da rischi di reputazione e di conseguente perdita di competitività e/o di insorgenza di passività potenziali. Essa ha tuttavia un limite che solo la seconda opzione consente di superare: il limite proprio di un orientamento strategico di fondo che assume pur sempre come funzione obiettivo il profitto o la creazione di valore nell'interesse dei soli azionisti e tende a piegare a tal fine gli interessi degli altri stakeholder, tra cui i dipendenti, i quali dunque, per quanto trattati con rispetto, ben difficilmente sono e possono sentirsi "inclusi".

La seconda opzione, invece, è per sua natura generatrice di strategie e comportamenti imprenditoriali lungimiranti, aperti anche a innovazioni in grado di coniugare le esigenze di competitività e redditività con istanze umanistiche, fortemente coesivi nei riguardi di tutti gli interlocutori, a cominciare dai dipendenti, per

---

<sup>6</sup> Cfr. Pedrazzi (1993).

cui l'ancoraggio all'etica diventa non solo garanzia di comportamenti corretti e trasparenti (che è già molto) ma anche la solida base su cui costruire un contesto organizzativo coinvolgente e motivante e un vantaggio competitivo sostenibile.

A ben vedere questa seconda opzione, a differenza della prima, richiede ai vertici aziendali non solo di prendere fermamente le distanze da qualsiasi comportamento contrario all'etica, ma anche di fare una decisa scelta di campo in favore della concezione che vede nell'impresa un *public good*, da gestire dunque responsabilmente nei confronti di tutti gli stakeholder con l'obiettivo di creare valore per tutti.

Ma vediamo di precisare meglio i lineamenti essenziali della strategia che ne consegue e di chiarire com'è possibile in concreto configurare una funzione obiettivo dell'impresa che integri nel ruolo economico della stessa la responsabilità sociale nei confronti di tutti gli stakeholder.

#### **4. Le concezioni che integrano la responsabilità sociale nella funzione obiettivo dell'impresa**

Cominciamo con una sommaria descrizione del modello di strategia coerente con le concezioni in oggetto:

- i rapporti con il sistema degli stakeholder tendono a essere fortemente coesivi, perché funzionali a un progetto di impresa bella: competitiva, redditizia, rispettosa dell'ambiente, socialmente responsabile, impegnata a creare valore per tutti i suoi interlocutori;
- l'equilibrio con ciascun interlocutore è ricercato facendolo partecipe, in relazione al ruolo suo proprio, del "progetto di impresa", per cui il momento negoziale si inserisce all'interno di una condivisione di tale progetto e dei valori che lo animano;
- la strategia aziendale, proprio perché bella e condivisibile, può assolvere non solo la funzione di indicare la direzione di marcia dell'impresa, ma anche quella di sprigionare una forza trainante la sua realizzazione;
- di conseguenza, la strategia perseguita, opportunamente declinata in relazione ai contesti comunicazionali e ai pubblici a cui ci si rivolge, è l'oggetto di una intensa attività di comunicazione di coinvolgimento di tutti gli interlocutori;
- la missione aziendale e i valori guida dei comportamenti individuali e di gruppo dell'organizzazione, siano essi o meno esplicitati in appositi documenti, sono vivi e operanti nei comportamenti dei vertici aziendali e dei collaboratori, per cui sono i fatti e la storia dell'impresa che li "raccontano", prima ancora che le parole eventualmente scritte nei codici etici e nei rendiconti sociali.

A questo punto domandiamoci: esistono o sono esistite imprese con strategie riconducibili in qualche modo al modello sopra delineato? La risposta, pur con tutte le incertezze del caso, sembra essere affermativa, ma riguardare un numero limitato di imprese<sup>7</sup>. Il che suscita i seguenti interrogativi: se le strategie che si rifan-

---

<sup>7</sup> Si pensi a imprese come la Olivetti di Adriano Olivetti o la Merloni di Aristide Merloni e, in generale, alle imprese in cui "le tre virtù cardinali per il mondo imprenditoriale" descritte bene in Novak (2000)



no alla concezione di impresa come public good sono vantaggiose, rispetto a quelle riconducibili all'impostazione di Milton Friedman (pur con l'ancoraggio all'etica nel sistema di vincoli), al punto da sfociare in un vantaggio concorrenziale difendibile, perché mai esse hanno sinora trovato così scarsa diffusione? Che cosa ostacola in concreto l'ingresso della responsabilità sociale nella funzione obiettivo dell'impresa?

La risposta a questi interrogativi deve probabilmente ricercarsi in modelli mentali consolidati, che costituiscono formidabili barriere difensive della impostazione economica tradizionale, che trova larghissimo riscontro nelle prassi manageriali. Ci si riferisce in particolare:

- alle concezioni antagonistiche degli interessi coinvolti nell'impresa e, segnatamente, a quelle delle relazioni tra capitale e lavoro, che hanno radici profonde nel radicalismo marxista e nella storia delle relazioni industriali;
- ai modelli e stili di leadership del tipo “comando e controllo”, tuttora molto diffusi, che sono di loro natura ostativi all'ingresso, nella funzione obiettivo dell'impresa, delle attese di coinvolgimento e valorizzazione dei collaboratori;
- a un razionalismo economicista di natura essenzialmente statica, chiuso alla considerazione di strategie innovative, capaci anche di coniugare le esigenze economiche (di redditività e competitività) con le esigenze etico-sociali.

Come possano superarsi questi ostacoli non è facile a dirsi. Può tuttavia essere di qualche utilità tracciare una sorta di processo di crescita culturale per il management che intenda muoversi nella direzione di fare entrare la responsabilità sociale nella funzione obiettivo dell'impresa. Eccone i passaggi essenziali:

- portarsi da una prospettiva statica a una prospettiva dinamica, prendendo atto che in un'ottica atemporale si resta prigionieri di concezioni antagonistiche dei vari interessi in gioco e di logiche di assolutizzazione di questo o quell'obiettivo concepito come fine, riducendo tutto il resto al rango di vincolo;
- passare dalla considerazione “fredda e distaccata” dell'oggetto dell'attività produttiva alla sua affermazione come missione di servizio al soddisfacimento di certi bisogni di certi clienti, così da fare entrare il “valore cliente” nella funzione obiettivo dell'impresa (“fare profitti grazie a una superiore capacità di soddisfare le attese del cliente e, dunque, come conseguenza di tale capacità” è la pietra angolare dell'edificio del “sistema del valore allargato” a tutti gli stakeholder);
- riconoscere che, per realizzare in pieno la sua missione produttiva, in specie in contesti di instabilità e di intense pressioni concorrenziali, è cruciale il coinvolgimento dei dipendenti, che devono fare propria la missione aziendale e sentirsi parte viva di un'organizzazione che li rispetta e li valorizza solleci-

---

– le virtù “della creatività”, “del costruire comunità” dentro e fuori l'impresa, “del realismo e della concretezza” – si sono esplicitate nel disegno imprenditoriale e nel modo di fare impresa e di essere imprenditore e capo azienda.

tandone la collaborazione per un fine che dà senso al loro impegno (e che certo non può essere la ricerca esasperata di un profitto di breve periodo). E così crescita e valorizzazione del personale entrano pure nella funzione obiettivo dell'impresa;

- prendere atto che “soddisfazione dei clienti” e “valorizzazione dei collaboratori” costituiscono le basi per la “creazione di valore azionario durevole”, la quale, a sua volta, è essenziale per mantenere l'impresa su un sentiero di sviluppo finanziariamente equilibrato;
- trarre la logica conseguenza che gli obiettivi di creazione di valore per i clienti, per i collaboratori e per gli azionisti non sono affatto obiettivi fra i quali stabilire necessariamente un ordine gerarchico, ma, anzi, costituiscono un tutt'uno da coniugare creativamente all'interno della funzione obiettivo dell'impresa concepita dinamicamente;
- fare della triangolazione “valore per i clienti – valorizzazione dei dipendenti – valore azionario” il fulcro di una funzione obiettivo suscettibile di aprirsi progressivamente, integrando ulteriori responsabilità nel sistema del valore allargato, man mano che l'inventiva imprenditoriale trova vie e modi per fare della responsabilità sociale e ambientale una fonte di vantaggio competitivo, così come auspicato nel Libro Verde della Commissione Europea del luglio 2001<sup>8</sup>.

### ■ Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (1984), *Strategia sociale dell'impresa*, a cura di PASTORE R. e PIANTONI G., Etas libri.
- DIAMANTOPOULOU A. (2003) (Commissario Europeo per l'Occupazione e gli Affari Sociali), “Una strategia europea per la CSR”, in *Impresa & Stato*.
- FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press.
- NOVAK M. (2000), *L'impresa come vocazione*.
- MOLTENI M. (2003), “L'impresa tra competitività e responsabilità”, in *Impresa & Stato*, n. 65.
- PEDRAZZI C. (1993), *Codici etici e cultura di mercato*, Istituto per i Valori d'Impresa-ISVI, Milano.
- SEN A. (1993), “Does Business Ethics Make Economic Sense”, in MINUS P.M. (ed.), *The Ethics of Business in Global Economics*, Kluwer Academic Publishers.

### ■ Ulteriori approfondimenti nel volume

TEORIA DELL'IMPRESA, Cap. 4;

---

<sup>8</sup> Cfr. Diamantopoulou (2003); Molteni (2003).

GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;  
TEORIA DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 10;  
TEORIA NORMATIVA DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 18;  
CRITICHE ALLA CSR, Cap. 21;  
SISTEMA DI GESTIONE STRATEGICA, Cap. 44;  
CODICE ETICO, Cap. 46;  
DIALOGO E PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 51;  
BILANCIO SOCIALE, Cap. 52.



## 12. La banca come impresa e la socialità della banca

*Mario Masini*

### 1. Premessa

La banca è un'impresa e come ogni impresa opera anche interpretando – con impegno e orientamento diversi da caso a caso – la propria responsabilità sociale. In questo capitolo ci si chiede se la banca, rispetto ad aziende di produzione di altri settori, offra prospettive specifiche di espressione e di valutazione della sua responsabilità sociale: a queste prospettive si ricollega la connotazione di socialità della banca. Questa è intesa come impatto – positivo o negativo – caratteristicamente diffuso, intenso e diretto della propria attività di impresa sulle condizioni di funzionamento del sistema sociale, sul benessere degli operatori che animano tale sistema e sull'affermarsi dei valori che essi condividono.

In effetti l'analisi della produzione caratteristica della banca dà evidenza a un profilo molto marcato di socialità che potremmo chiamare naturale. Un profilo che, talora nella fase ideativa e costitutiva dell'organizzazione aziendale, talora nell'approccio di regolamentazione esterna e di controllo, talora nel concreto delle scelte gestionali, ha portato anche ad attenuare, se non a negare, in dati tempi e situazioni, la natura di impresa della banca<sup>1</sup>: proprio perché gli effetti di costo e di beneficio sociale erano talmente intensi e complessi da non reputarli sufficientemente riflessi nei valori di scambio liberamente determinati nel mercato e, quindi, negli equilibri di impresa da tali scambi generati per la banca.

È quindi opportuno partire dalla considerazione, sia pur sommaria, dei processi caratteristici di generazione di valore da parte della banca, delle competenze e delle capacità critiche per svolgere tali processi e perciò, in primo luogo, dei bisogni di cui i clienti sono portatori quando si rivolgono alla banca (par. 2). Su queste basi si percorreranno successivamente alcune prospettive utili per esplorare la specificità della responsabilità sociale della banca: la natura degli stakeholder (par. 3); il rapporto tra la responsabilità sociale della banca e il contenuto dei progetti ai quali la banca dà possibilità di realizzazione (par. 4); l'impatto sui sistemi di governance e più in generale sui processi decisionali che orientano e stimolano lo svi-

---

<sup>1</sup> Per un'analisi che si avvicina alle impostazioni orientate a negare la natura di impresa della banca, cfr. Dell'Amore (1969).

luppo economico (par. 5); la socialità intrinseca dell'azione bancaria e la variabile tensione storica alla sua espressione (par. 6).

## 2. I processi di produzione di valore nella banca

Gli scambi finanziari hanno per oggetto flussi di cassa con diversa disponibilità temporale<sup>2</sup>: il tempo ne segna le caratteristiche di fondo, non soltanto nella cadenza dei flussi scambiati ma anche nella loro dimensione e aleatorietà poiché nel tempo si formano e maturano i progetti dai quali tali flussi sono generati. Nello scambio finanziario si realizza un incontro tra futuri possibili: quello immaginato e desiderato da chi vuole disporre in anticipo del valore della propria capacità di generazione futura di flussi di cassa con quello di chi vuole costruire la propria capacità futura di fruizione di flussi di cassa investendo quelli di cui dispone oggi.

Qualunque scambio alimenta progetti che hanno una proiezione nel futuro dei soggetti coinvolti. Tuttavia, nello scambio finanziario – per trasparenza dell'intenzione e per fungibilità dei mezzi richiesti/offerti – i progetti sono chiamati a emergere nella loro unitarietà e compiutezza di disegno. Nello scambio finanziario, infatti, da un lato l'evocazione del futuro è esplicita e necessaria per esprimere il motivo e la ragionevolezza dello scambio. D'altro lato, la fungibilità delle risorse – finanziarie – oggetto dello scambio, cioè la possibilità di una loro destinazione ai più diversi usi, richiede che ne venga precisato il piano di utilizzo e le connesse prospettive di rigenerazione, quanto a valore, tempi e grado di aleatorietà.

L'intermediario finanziario è un'impresa sistematicamente impegnata nel verificare la compatibilità di tali progetti e nel dare impulso alla loro realizzazione favorendo, quando tale compatibilità è riconosciuta, lo scambio finanziario.

Nel circuito cosiddetto diretto degli scambi finanziari, tipicamente nel mercato mobiliare, l'intermediario finanziario si propone, senza assumere obbligazioni o rischi in proprio, se non quelli di reputazione professionale, come facilitatore del collocamento di strumenti finanziari emessi dai portatori di progetti di generazione futura dei flussi di cassa (*investment banker*) oppure, in alternativa, a pena di incorrere in un conflitto di interesse, come facilitatore delle scelte di investimento in strumenti finanziari nell'interesse di chi progetta una fruizione futura dei flussi di cassa (*asset manager*). Diverso è il ruolo degli intermediari puri (broker e società di gestione dei mercati) sostanzialmente facilitatori dell'esecuzione dello scambio finanziario: le caratteristiche dei loro servizi in termini di affidabilità, rapidità, efficacia informativa, costo, sono di grande importanza per l'organizzazione dei mercati finanziari e in particolare per i mercati secondari degli strumenti finanziari.

L'intermediario finanziario che, come la banca, opera nel circuito chiamato indiretto, oltre a essere facilitatore dello scambio finanziario è anche garante della compatibilità dei progetti sottostanti ed è questo impegno che elimina il potenziale conflitto di interesse derivante dal coltivare simultaneamente le relazioni di clien-

---

<sup>2</sup> Per le basi teoriche di analisi dello scambio finanziario e dei suoi effetti, cfr. Fisher (1930).

tela con gli emittenti e con gli investitori (in prima approssimazione, rispettivamente beneficiari del credito e depositanti). La banca, infatti, avalla tale compatibilità prendendo in carico nel proprio attivo i progetti che comportano anticipo di risorse e impegnandosi direttamente, con il proprio passivo, sui progetti che richiedono una disponibilità futura di risorse. In effetti, la banca non soltanto avalla ma anche amplifica tale compatibilità attraverso processi di gestione dei portafogli delle proprie attività e passività (frazionamento e diversificazione)<sup>3</sup> che ne trasformano le caratteristiche di rischio creditizio e finanziario: si tratta di un aspetto di generazione di valore di notevole rilievo dato che la proiezione dello scambio finanziario nel futuro conferisce grande pregnanza ai profili di rischio.

Si può allora affermare che nell'intermediario finanziario, in particolare nella banca, la gestione finanziaria è la gestione caratteristica e che la variabile chiave in tale gestione è costituita dall'intelligenza di progetto, cioè dalla capacità di raccogliere, memorizzare, analizzare e elaborare informazioni su caratteristiche di rendimento/rischio di progetti offerti per il finanziamento/richiesti per l'investimento.

Queste constatazioni consentono di arricchire ulteriormente la caratterizzazione della banca nei profili della responsabilità sociale dando rilievo al ruolo centrale svolto dalla fiducia proposta ai propri clienti e presso di essi conquistata. Ciò si comprende se ricordiamo che normalmente, sui progetti sottostanti la creazione di strumenti finanziari, esiste un divario di informazione a favore dell'emittente e che l'emittente può anche sfruttare in modo opportunistico tale divario per migliorare l'accoglimento delle proprie richieste di finanziamento e le condizioni di successivo utilizzo del medesimo. L'intermediario finanziario, in particolare la banca, si propone come impresa specializzata nel raccogliere l'informazione rilevante e nel vagliarla sia ai fini dell'affidamento sia per il controllo nel corso dell'utilizzo<sup>4</sup>.

È allora interessante osservare che l'intermediario finanziario genera valore, nella riduzione dell'asimmetria informativa, sia per l'emittente sia per l'investitore e che in entrambi i casi ciò è legato alla capacità di instaurare con il cliente un rapporto duraturo di fiducia.

Nel caso dell'emittente, la fiducia da parte del cliente è necessaria per consentire un'analisi profonda e per rilasciare informazioni riservate ed è concessa nell'aspettativa di un accoglimento più tempestivo e su misura delle proprie richieste, a condizioni che discriminino in modo appropriato il proprio rischio. Nel caso dell'investitore, la fiducia è normalmente offerta dal cliente senza richiedere una prova analitica del suo fondamento (si parla di investitori e di risparmiatori inconsapevoli) bensì sulla base di un'esperienza storica, spesso condivisa con precedenti investitori e quindi imitativa, di soddisfazione delle garanzie di solvibilità e di liquidità della banca e della sua capacità di offrire rendimenti competitivi: tuttavia, questi comportamenti non fanno che enfatizzare l'esigenza di approfondimento dell'informazione sulle possibilità e propensioni del cliente quando gli investimen-

<sup>3</sup> Per il fondamento del concetto di diversificazione, cfr. Markowitz (1959).

<sup>4</sup> Sui concetti di asimmetria informativa, *moral hazard*, *delegated monitoring* cfr. i contributi originali di Akerlof (1970), Rothschild e Stiglitz (1976), Diamond (1984).

ti presentano combinazioni rischio/rendimento non banali e sono realizzati attraverso strumenti complessi. La rilevanza massima del fenomeno della fiducia per lo svolgimento dell'attività bancaria si ha con riferimento alla produzione di debiti della banca che sono accettati come mezzo di pagamento (tipicamente depositi in conto corrente utilizzabili a vista mediante assegni o carte di addebito).

### **3. Gli stakeholder**

Tra i portatori di interessi nella gestione (stakeholder), emergono con rilievo caratteristico per la responsabilità sociale della banca i clienti e il personale: a essi sono dedicate le osservazioni svolte in questo paragrafo. Il ruolo di sviluppo svolto dalla banca nei confronti della più ampia comunità di riferimento è toccato nei temi oggetto dei paragrafi successivi.

Nel caso delle banche i clienti richiedono servizi (di incasso e di pagamento, di amministrazione e di gestione di attivi, di facilitazione nella provvista di risorse, di distribuzione di servizi finanziari prodotti da altri operatori) ma anche, e ancora oggi in misura prevalente, relazioni finanziarie (di debito e di credito) intrattenute direttamente con la banca stessa.

Dopo quanto si è detto sulla banca come intermediario di progetti, è allora evidente la rilevanza sociale diretta delle scelte di posizionamento di mercato della banca. In particolare non si può non essere sensibili alla profondità dell'impatto delle scelte gestionali della banca sui destini delle aziende clienti, imprese e famiglie: nel valore attuale o nel montante dei flussi di cassa che sono oggetto dello scambio si riassumono infatti la visione del futuro o la storia di un cliente.

Ma altrettanto profondo e pervadente è l'influsso delle relazioni finanziarie con i clienti sull'economicità della banca e quindi sulla sua possibilità di svolgere in modo duraturo il proprio ruolo. Basti constatare che, senza voler spingere più di tanto le analogie, nel processo di trasformazione creditizia realizzato dall'intermediario i clienti si presentano anche nel ruolo di fornitori piuttosto che di destinatari del prodotto finale. Ad esempio, nella trasformazione del rischio di credito i clienti debitori della banca forniscono i componenti del portafoglio (prestiti) sulla cui base la banca offre i propri debiti (depositi) ai clienti creditori: si pensi all'impatto sui processi di selezione del credito (materia prima) quando il debito della banca (prodotto finale) ha natura di mezzo di pagamento, quindi caratterizzato da massima liquidità e da rischio nullo.

La banca è comunque impresa di servizi, siano questi incorporati in relazioni finanziarie oppure erogati in quanto tali. Essa, quindi, mette a disposizione dei propri clienti se stessa: le persone che in essa lavorano, la propria organizzazione, le tecnologie di cui dispone e le procedure e i meccanismi operativi che ha adottato. Nella banca, rispetto alle imprese di molti altri settori, si accentua la caratteristica di sistema sociale aperto riflesso nel profondo intreccio patrimoniale con gli operatori clienti ed espresso nell'intensità del contributo personale nelle relazioni di clientela.

La centralità assegnata nei processi caratteristici di produzione della banca



all'intelligenza di progetto e alla fiducia segnala anche la ricchezza di ruolo degli stakeholder che compongono l'organico personale della banca: la tecnologia fornisce un supporto crescente ma ciò non elimina, anzi enfatizza, la responsabilità e il potenziale di contributo all'efficacia dei quali è portatore il fattore umano. Cresce di conseguenza anche la richiesta all'impresa, alla banca nel nostro caso, di articolare in profondità la gestione della relazione con i propri dipendenti: chiarezza di approccio culturale, offerta di un rapporto non opportunistico, lealtà nello scambio, condivisione efficace degli orientamenti gestionali.

#### **4. La natura dei progetti intermediati**

In generale, la rilevata natura di intermediario di progetti consente, nel caso dell'impresa finanziaria, una peculiare, anche se assolutamente non completa, consapevolezza e possibilità di osservazione e di controllo con riguardo alla destinazione che i soggetti clienti intendono dare ai servizi erogati e alle relazioni finanziarie instaurate. Si tratta di una trasparenza di particolare interesse nel delineare alcuni aspetti di impatto dell'attività dell'intermediario con i diversi stakeholder e più in generale per monitorare gli effetti in termini di responsabilità sociale direttamente legati al nocciolo dell'attività di intermediazione finanziaria.

Esempi di possibile evidenza dell'impatto sociale delle attività core della banca potrebbero essere i seguenti: imprese finanziate in sviluppo/crescita/maturità; imprese finanziate per intensità di lavoro; occupazione supportata nelle imprese finanziate; imprese finanziate per grado di innovatività e per adozione di tecnologie avanzate; imprese clienti fallite; numero di famiglie servite; famiglie servite per età; numero di abitazioni in finanziamento delle diverse tipologie; performance di gestione di patrimoni e di fondi; caratteristiche delle prestazioni di servizio (tempi, innovazioni, errori, contestazioni); prezzi e scarti di tasso per segmenti.

In modo più immediatamente interpretabile nella prospettiva della responsabilità etica della banca ci si può anche proporre di tracciare il contenuto dei progetti finanziati e/o la natura dei soggetti serviti per verificarne la coerenza con i principi etici e i valori fatti propri dall'organizzazione. In questo aspetto resta tuttavia vero per qualsiasi tipo di impresa, ma con un'accentuazione nel caso della banca, che la valutazione e la tracciabilità della responsabilità sociale, apparentemente facili da cogliere e da realizzare, in concreto risultano spesso ambigue ed elusive nel mondo odierno. Due fenomeni sono alla base di questa constatazione. Da un lato, la crescente deintegrazione dei processi produttivi genera una maggior dispersione dei soggetti coinvolti nell'approntamento di un prodotto e una maggior difficoltà nel cogliere la destinazione di una data attività produttiva. Dall'altro, la crescente complessità di formazione dei flussi di domanda rivolti a un'impresa può togliere trasparenza circa la natura dei soggetti fruitori dei beni e dei servizi prodotti. In sostanza, la tracciabilità e la valutazione della responsabilità sociale limitate alle relazioni dirette con una data impresa, in particolare con una data banca, tendono nel mondo odierno a perdere di efficacia relativa e devono quindi essere integrate con altri strumenti.

## 5. I sistemi di governance nell'allocazione delle risorse

Si è osservato più sopra che il valore generato dall'intermediario si può incorporare in relazioni di debito o di credito con l'intermediario stesso, oppure può essere erogato come servizio puro a supporto di relazioni finanziarie esterne all'intermediario. Questa diversità nei modelli di intermediazione finanziaria fornisce anche una chiave di lettura fondamentale dell'affermarsi di specificità nei processi di governance delle aziende clienti.

Il caso del valore aggiunto incorporato in relazioni finanziarie con l'intermediario vede un ruolo centrale delle istituzioni finanziarie: la banca si sviluppa come banca mista o universale. Il caso del valore aggiunto sotto forma di servizio puro vede sui due fronti – del finanziamento o dell'investimento – nelle relazioni di clientela lo sviluppo dell'investment banking e dell'asset management ed è storicamente contestuale all'affermarsi di un ruolo centrale dei mercati finanziari nei processi di allocazione delle risorse: la banca tende allora al modello della banca commerciale pura. L'affermarsi dei diversi modelli e la loro dinamica storica sono collegati a condizioni di contesto quali l'anticipo o il ritardo dello sviluppo, la distribuzione della ricchezza, la diffusione della cultura economica, le preferenze politiche<sup>5</sup>.

In particolare, le caratteristiche dei processi di formazione dei flussi di fondi nell'economia (ritmo, livello, soggetti, concentrazione) hanno condizionato il ruolo e la natura delle istituzioni e dei mercati finanziari. In Inghilterra, l'anticipo dell'industrializzazione consentì investimenti reali meno concentrati e a un ritmo più lento, finanziabili in larga misura attraverso la generazione interna di risorse o attraverso l'investimento diretto delle risorse da parte degli operatori che le avevano accumulate in altri settori: alle banche fu possibile riservare il ruolo di finanziamento dei soli capitali circolanti. Nell'Europa continentale, l'esigenza di percorrere a tappe forzate l'industrializzazione forzò anche l'accumulazione generando fabbisogni finanziari netti ingenti e concentrati che si cercò di soddisfare con un coinvolgimento diretto delle banche sia nel modello della banca di credito mobiliare sia della banca mista: l'obiettivo era quello di accorciare i tempi di maturazione della struttura finanziaria dell'economia, ovviando in particolare alla sua carenza di risorse disponibili all'investimento a lungo termine e in capitale di rischio. Anche negli Stati Uniti d'America l'industrializzazione fu successiva ma si svolse in un contesto talmente tumultuoso di sviluppo che, se da un lato spinse all'adozione di istituzioni simili a quelle dell'esperienza continentale di credito mobiliare, le *investment banks*, dall'altro condusse presto allo sviluppo complementare degli *investment trusts*, in grado di mobilitare flussi di risorse investibili di dimensione unitaria modesta, poco concentrati, ad ampia diffusione popolare: come in Inghilterra, alla banca si riservò un ruolo di banca commerciale pura mentre assunse un rilievo fondamentale il mercato mobiliare, in particolare il suo settore organizzato in borse valori.

---

<sup>5</sup> Sulle condizioni generali determinanti dello sviluppo finanziario cfr. Gurley e Shaw (1967); per un'analisi storica cfr. Cameron (1975).

Se la diversità delle radici del cosiddetto capitalismo anglosassone e di quello continentale spiega anche i diversi sistemi finanziari che li hanno accompagnati nello sviluppo, si tratta di relazioni in parte reciproche poiché il diverso ruolo degli intermediari nei due sistemi ha profondamente contribuito a plasmare, se non le società nel loro complesso, certamente la cultura di impresa, da un lato, e la cultura dei risparmiatori/investitori, dall'altro.

È evidenza di questi profondi influssi della struttura finanziaria dell'economia l'impatto dello sviluppo dei mercati mobiliari e della borsa sull'intensità della separazione tra proprietà e controllo e, quindi, sul diverso sviluppo delle capacità e degli atteggiamenti dei dirigenti, nonché sul loro peso nell'orientare i destini delle imprese. Di grande rilievo è anche la differenza di impatto sul governo dell'impresa derivante dall'intervento degli investitori istituzionali nel mondo anglosassone rispetto a quello generato dall'intreccio tra banche e azionariato nel modo europeo continentale: è immediata la rilevazione, nel bene e nel male, della diversa velocità di aggiustamento delle politiche aziendali, dei diversi orizzonti temporali nella valutazione della performance, delle diverse strutture di economicità.

D'altro lato, le opportunità diversificate, e rischiose, proposte dall'industria dell'asset management stimolano in modo marcatamente diverso il formarsi di una cultura dell'investimento finanziario e di una responsabilità personale in tema di previdenza rispetto all'offerta blandamente omogenea delle tradizionali relazioni di deposito con le banche.

## **6. La tensione storica all'espressione della socialità della banca**

Una declinazione particolare del tema dell'impatto sociale della struttura e del comportamento delle istituzioni finanziarie è quella che riguarda il rapporto con lo sviluppo economico. Si tratta di un tema che negli ultimi decenni ha ricevuto molta attenzione, in particolare con riguardo ai paesi in via di sviluppo dove, dopo una forte enfasi sull'intervento pubblico nei processi finanziari, si è passati a un approccio che fa maggiore leva sull'imprenditorialità finanziaria. Si tratta di una prospettiva che, come si accennerà in questo paragrafo, ha in realtà caratterizzato storicamente, anche nelle economie oggi industrializzate e ad alta intensità di servizi, il contributo della banca allo sviluppo. Pare quindi fondata anche la tesi, che qui si avanza, che – anche nel mondo odierno delle realtà marginali e fragili delle nostre economie – la possibilità di conferire maggiore profondità e intensità all'interpretazione della propria responsabilità sociale da parte della banca debba appoggiarsi su un forte approccio imprenditoriale.

In tempi recenti il tema del rapporto tra processi finanziari e sviluppo economico si è radicato nella tensione pratica e negli esiti che hanno caratterizzato, al venir meno del colonialismo, le politiche finanziarie per lo sviluppo nella seconda metà del XX secolo. Fra i grandi argomenti del dibattito che ne è nato si possono citare: funzione guida vs. ruolo di risposta dei processi finanziari rispetto a quelli reali; supplenza vs. complementarità dell'intervento finanziario rispetto a quello fiscale; tassi di interesse di mercato vs. tassi amministrati; costi di transazione e effi-

cienza delle istituzioni finanziarie; innovazione nei processi produttivi delle relazioni finanziarie e capacità di estensione, impatto e sostenibilità dell'attività finanziaria<sup>6</sup>.

L'ultima prospettiva è la più recente e forse è quella che meglio sintetizza natura, vincoli e potenzialità dei mercati e delle imprese finanziarie riportandone l'origine in una matrice di imprenditorialità finanziaria. Essa ha preso vigore dopo qualche decennio di sostanziali insuccessi nel conferire vitalità duratura a istituzioni finanziarie basate su un approccio burocratico-amministrativo nei processi decisionali e calate in un contesto di forte intervento pubblico sui mercati, anche in campo finanziario. Si trattava di impostazioni viziate da scarsa sensibilità alla dinamica dei comportamenti organizzativi ma anche da un'eccessiva fiducia nella capacità della finanza di guidare lo sviluppo reale, in particolare sostituendosi a una azione esplicita di politica fiscale, cioè di tassazione e di spesa pubblica.

È ben vero che il mercato finanziario in senso lato, appoggiandosi a un'informazione carente e comunque limitata ai benefici economici direttamente monetizzabili nello scambio finanziario, potrebbe finanziare in misura insufficiente e/o a condizioni penalizzanti iniziative che risulterebbero invece meritevoli se valutate in modo più completo nei loro profili di vantaggio sociale. Quindi, può essere sicuramente giustificato un intervento pubblico sull'allocazione delle risorse, in particolare ricorrendo ad azioni fiscali, di spesa e di prelievo, esplicite e trasparenti nell'analisi dei benefici e dei costi. Fortemente negativa è invece l'esperienza di intervento pubblico diretto nei processi finanziari. Infatti, mentre l'individuazione dei benefici sociali, giustamente intrisa di una forte componente volontaristica e politica, trova molti stimoli all'espressione, non si può dire altrettanto per il fronte dei costi sociali, rispetto ai quali si hanno forti incentivi alla reticenza e all'opacità: orbene, l'intervento pubblico sui processi finanziari, la cosiddetta socializzazione della finanza, presenta un massimo di effetti di costo soltanto indiretti, quindi di non immediata percepibilità, e un potenziale molto elevato di opacizzazione sia dei costi sia dei benefici. Un effetto indiretto di particolare gravità è proprio quello sull'efficienza allocativa del sistema finanziario derivante dall'impatto su diversi profili dell'attività degli operatori impegnati negli scambi finanziari: la burocratizzazione dei processi finanziari; la corruzione rilevabile nella spartizione del vantaggio offerto dall'intervento pubblico; la ricerca di elusione dei vincoli attraverso condizioni che complicano le transazioni finanziarie e le privano di trasparenza.

Storicamente si osserva che l'imprenditorialità finanziaria trova lo stimolo primario in grandi spinte di progettualità reale. Sono le grandi spinte di natura mercantile, agraria e fondiaria, industriale, sociale che in tempi e luoghi diversi hanno dato impulso alla formazione delle banche, di volta in volta ispirandone nuove funzioni obiettivo, nuove soluzioni organizzative, di prodotto e di sviluppo della clientela.

---

<sup>6</sup> Sui legami tra sviluppo finanziario e sviluppo reale, cfr. Goldsmith (1969); sulle politiche per lo sviluppo finanziario, cfr. Shaw (1973); per una sintesi significativa che marca un punto di svolta sul piano delle politiche istituzionali, cfr. World Bank (1989).

È stato certamente così per il formarsi e il prosperare nel XIII e nel XIV secolo delle compagnie dei grandi mercanti-banchieri<sup>7</sup>. Esse intrecciavano gli scambi commerciali con quelli finanziari sfruttandone le sinergie fondamentali: la disponibilità di importanti sistemi logistici, diremmo oggi, per la custodia e il trasferimento nello spazio delle merci e della moneta; la correlata elaborazione di strumenti finanziari e di modalità di definizione dei prezzi del credito e dei servizi che consentirono di dare grande sviluppo anche internazionale alle proprie attività, superando i vincoli che restringevano invece a segmenti e operazioni limitate i lombardi trasgressori e gli ebrei ghettizzati; il controllo di informazioni critiche sui propri clienti e sui relativi mercati.

Anche il circuito diretto degli scambi finanziari ha trovato storicamente espressione sotto la spinta di iniziative mercantili complesse – per durata, varietà dei profili operativi, impegno logistico, rischio – e di grande rilievo politico e sociale, talora frutto di un'interpretazione aspra del bene comune. È il caso delle attività di commercio marittimo ma anche delle imprese corsare che a Genova venivano organizzate “contro i nemici del Comune”: a tale scopo, già nel XII secolo furono sviluppate precise formule notarili che nella *compagna* consentivano di partecipare al capitale fisso con *carature* oppure al capitale circolante con *loca*<sup>8</sup>. Tali diverse forme di investimento, cui corrispondevano la proprietà della nave oppure il mantenimento dell'equipaggio e l'armamento, comportavano differenze nelle dimensioni dell'impegno di capitale e nell'orizzonte temporale dell'investimento e, quindi, si rivolgevano a specifiche tipologie di investitori.

La caratterizzazione di forte imprenditorialità è presente anche nelle iniziative che trovano spunto da una profonda ispirazione sociale sia di origine religiosa sia di natura laica<sup>9</sup>. È il caso dei monti di pietà che, anzi, nati nel XV secolo in un momento storico di grandi difficoltà economiche e sociali, nella forte tensione ideale hanno trovato stimoli per una costruzione organizzativa rigorosa, per una chiarezza di orientamento, per una capacità di adattamento a contesti diversi, urbani e rurali, per la ricerca di un ragionevole equilibrio economico che nell'interesse sui prestiti trova la capacità di reintegrare le risorse spese nella gestione: alcuni monti originari sono ancora operanti.

È interessante notare che, proprio nelle economie oggi avanzate, la storia ha visto quasi tutte le esperienze più prospere di *retail banking* nascere dall'impegno di imprenditori finanziari illuminati, idealisti, realizzatori di visioni di mercato in settori ignorati o considerati marginali dalle banche consolidate del tempo.

Restando in Italia, è il caso delle casse di risparmio che, a partire dalla prima metà dell'800, si sono rivolte, con una struttura elementare e con prodotti molto semplici di raccolta, ai segmenti più modesti della popolazione per soddisfarne in via minimale le esigenze di previdenza personale<sup>10</sup>; è poi, nella seconda metà

<sup>7</sup> Cfr. De Roover (1970) e Cassandro (1987).

<sup>8</sup> Cfr. Campodonico (1989).

<sup>9</sup> Cfr. Capecchi e Gai (1975) e Fanfani (2002).

<sup>10</sup> Cfr. Allievi (1857).

dell'800, il caso delle case rurali e artigiane, una vera e propria realizzazione di microfinanza secondo il gergo attuale<sup>11</sup>: nel loro disegno originario, era chiarissima la ricerca di una nuova formula imprenditoriale che spostasse le frontiere della realizzabilità dell'attività bancaria, sfruttando sul piano dei costi e del controllo del rischio la molteplicità dei ruoli assunti dal socio nella struttura cooperativa: cliente ma anche apportatore di capitale, garante e gestore<sup>12</sup>.

Nel mondo odierno del sottosviluppo e della marginalità, a fianco della finanza informale tradizionale, ha preso forza la sperimentazione di approcci innovativi nella formula organizzativa e di prodotto noti come microfinanza, in particolare microcredito<sup>13</sup>: essi mirano a soddisfare la domanda di relazioni finanziarie dei segmenti più poveri della popolazione, mettendo in atto operazioni di modestissima dimensione unitaria, adottando strutture operative elementari e sfruttando la prossimità e il controllo reciproco nel governo del rischio.

Se è vero che talora restano deboli gli impatti in termini di sviluppo e fragili le prospettive di sostenibilità di queste iniziative, tuttavia, anche in campo finanziario, le esperienze di imprenditorialità generano un humus molto fertile che può condurre al successo di altre iniziative: si pensi allo stimolo che esse offrono, ad esempio, alla sensibilità verso nuove prospettive di mercato, in particolare verso nuovi clienti, alla creatività organizzativa, alle innovazioni di prodotto, allo sviluppo di competenze mirate.

Osserviamo, infine, che una declinazione particolare della responsabilità sociale può essere quella sperimentata quando, all'interno di una stessa impresa bancaria, convivono rapporti con identificabili segmenti di clientela rispetto ai quali i processi operativi richiesti e i prezzi praticati, e i costi conseguenti confrontati con i ricavi, configurano fenomeni di sussidio incrociato. Si manifesta allora una solidarietà forzata tra clienti e una caduta di trasparenza se l'intenzione non è chiaramente enunciata dall'azienda e accettata dai clienti. Il caso non è infrequente e non sempre il sussidio va nella direzione che ci si aspetterebbe, cioè dai clienti più ricchi a quelli più poveri. Anche a prescindere dai casi di inversione del sussidio, i fenomeni ricordati suggeriscono due ordini di considerazioni.

Da un lato, è indubbio che la natura sistemica delle relazioni economiche è particolarmente percepibile da parte dell'intermediario finanziario che di tutte tali relazioni, soprattutto a livello locale, è potenziale soggetto attivo. Ciò tende a stimolare politiche di prezzo per obiettivi e giudizi di convenienza congiunta su ampi insiemi diversificati di relazioni di clientela. Certamente, tuttavia, un'alternativa più controllabile e efficace è quella che si basa su politiche focalizzate per segmento e su interventi espliciti di sostegno. Si pensi alla modalità di sussidio sistemico che tradizionalmente realizzavano le casse di risparmio con la distribuzione di quote significative degli utili per interventi di interesse sociale: esse avvenivano *a valle* della formazione dei prezzi e dei margini.

---

<sup>11</sup> Cfr. Raiffeisen (1866).

<sup>12</sup> Cfr. Masini (1988).

<sup>13</sup> Cfr. Yunus (1984) e Zeller e Meyer (2003).

D'altro lato, la responsabilità sociale che, in modo caratteristico, permea profondamente ogni attività di un intermediario finanziario tende a essere percepita con maggiore immediatezza proprio con riguardo a esperienze di imprenditorialità finanziaria mirate verso clienti cosiddetti marginali, cioè poco conosciuti, richiedenti transazioni anomale rispetto a quelle tradizionali, portatori di prospettive di relazione percepite come fragili<sup>14</sup>. Tuttavia, non è possibile, per l'intermediario finanziario che è impresa, immaginare, nella coltivazione di uno specifico segmento di clientela, un approccio di valutazione diverso da quello che identifica i fattori di sostenibilità nella propria capacità organizzativa e nelle connesse prospettive di scambio economico nel lungo periodo: queste condizioni pongono allo stesso tempo un limite e una sfida all'imprenditorialità finanziaria, in particolare rispetto ai clienti le cui possibilità di relazione finanziaria sembrano più difficili da soddisfare.

### ■ Riferimenti bibliografici

- AKERLOF G.A. (1970), "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", in *Quarterly Journal of Economics*, n. 3.
- ALLIEVI A. (1857), *La Cassa di Risparmio di Lombardia*, ristampa anastatica (1996), Fondazione Cassa di Risparmio per Province Lombarde, Milano.
- CAMERON R. (1975) (a cura di), *Le banche e lo sviluppo del sistema industriale*, Il Mulino, Bologna.
- CAMPODONICO P. (1989), *La Marineria Genovese, dal Medioevo all'Unità d'Italia*, Fabbri, Milano.
- CAPECCHI I. e GAI L. (1975), *Il Monte della Pietà a Pistoia e le sue origini*, L. Olschki, Firenze.
- CASSANDRO M. (1987), "La banca senese nei secoli XIII e XIV", in AA.VV., *Banchieri e Mercanti di Siena*, Monte dei Paschi di Siena, Siena.
- DELL'AMORE G. (1969), *I sistemi bancari*, Giuffrè, Milano.
- DE ROOVER R. (1970), *Il banco Medici dalle origini al declino (1397-1494)*, La Nuova Italia, Firenze.
- DIAMOND D. (1984), "Financial Intermediation and Delegated Monitoring", in *Review of Economic Studies*, n. 51.
- FANFANI T. (2002) (a cura di), *Alle origini della banca. Etica e sviluppo economico*, Bancaria Editrice, Roma.
- FISHER I. (1930), *The Theory of Interest*, The Macmillan Co., New York.
- GOLDSMITH R.W. (1969), *Financial Structure and Development*, Yale University Press, New Haven.

<sup>14</sup> L'evidenza della rilevanza sociale dell'attività economica, in particolare di quella finanziaria, acquista intensità quando tale attività è portatrice di cambiamento significativo, vuoi perché ci si trova in situazione di forti difficoltà economiche e sociali vuoi perché innovazione e sviluppo accentuano la dinamica economica.



- GURLEY J.G. e SHAW E.S. (1967), "Financial Development and Economic Development", in *Economic Development and Cultural Change*, April.
- MARKOWITZ H. (1959), *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- MASINI M. (1988), *The Italian Casse Rurali e Artigiane (1880-1920s)*, background paper per il *World Development Report 1989* della Banca Mondiale.
- RAIFFEISEN F.W. (1866), *Le casse sociali di credito*, ristampa anastatica (1975), Editrice ECRA, Roma.
- ROTHSCHILD M. e STIGLITZ J. (1976), "Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information", in *Quarterly Journal of Economics*, n. 4.
- SHAW E.S. (1973), *Financial Deepening in Economic Development*, Oxford University Press, Oxford.
- WORLD BANK (1989), *World Development Report 1989 – Financial Systems and Development*, World Bank, Washington (D.C.).
- YUNUS M. (1984), *On Reaching the Poor*, Grameen Bank, Dakka.
- ZELLER M. e MEYER R.L. (2002), *The Triangle of Microfinance-Financial Sustainability, Outreach and Impact*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.

#### ■ Ulteriori approfondimenti nel volume

- TEORIA DELL'IMPRESA, Cap. 4;
- GOVERNANCE ALLARGATA, Cap. 5;
- STAKEHOLDER E STRATEGIA, Cap. 10;
- TEORIE NORMATIVE DEGLI STAKEHOLDER, Cap. 18;
- REPUTAZIONE E AUTOREGOLAZIONE, Cap. 22;
- IMPRESA SOSTENIBILE, Cap. 23;
- PREFERENZE ETICHE DEI FINANZIATORI, Cap. 39;
- INTERMEDIARI FINANZIARI E SVILUPPO SOSTENIBILE, Cap. 57;
- INVESTIMENTI SOCIALMENTE RESPONSABILI, Cap. 58;
- SOCIAL BANKING, Cap. 59;
- COMMUNITY INVESTMENT, Cap. 60;
- MICROFINANZA, Cap. 61.