

# L'ANCORAGGIO ETICO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E LA CRITICA ALLA RSI

Stefano Zamagni

In questo lemma vengono affrontate e discusse due questioni specifiche: quanto robuste sono le critiche che vengono avanzate alla responsabilità sociale dell'impresa (RSI), l'una; e quale ancoraggio etico è in grado di offrire il sostegno più solido alla RSI, l'altra. Non ci si occuperà, invece né della storia della RSI, una storia tutto sommato recente che si è soliti far iniziare dal pionieristico contributo di Bowen del 1953 che contiene una prima definizione di RSI (Chirielieson, 2004); né delle ragioni per le quali è solo con l'affermarsi della globalizzazione, a partire dagli ultimi settanta del secolo scorso; è scoppiata la problematica della RSI (Zamagni, 2003). Né ci occuperemo, infine, dei contenuti della responsabilità sociale, di che cosa si debba intendere con RSI e dei modi per implementarla nella prassi d'impresa. (Sacconi, 2004)

Giova osservare che nonostante la fluorescenza di studi e dibattiti nel corso dell'ultimo quarto di secolo, non esiste a tutt'oggi una definizione largamente condivisa di RSI. Siamo ancora allo stadio della "privatizzazione" dalle definizioni, il che è all'origine di non pochi problemi interpretativi e di incomprensioni gravi che sfociano talvolta in polemiche astiose e inutili. Il fatto è che una definizione ha senso solamente se diventa patrimonio comune di una comunità scientifica, dal momento che la natura di una definizione è quella di bene pubblico in un determinato campo di conoscenza. L'idea di definirsi ne privata è un ossimoro.

## 1. Sul fondamento delle critiche alla RSI

1.1. Non c'è da stupirsi se tra i cultori di discipline economiche, ma non solo, ancora diffuso è il fin de no recevoir nei confronti della tematica della RSI – la letteratura di teoria economica, ad esempio, è pressoché muta circa le cause e gli effetti della RSI – e frequenti sono le critiche all'idea stessa di RSI, prima ancora che alla sua applicazione. Dopo oltre un secolo di pronunciamenti sulle tesi, della neutralità assiologia della scienza economica, sulla affermazione cioè secondo cui esisterebbe una sfera di relazioni sociali – quelle che transitano per il mercato – che non avrebbero alcun bisogno di essere assoggettate al giudizio tra etica e economia. Non è forse vero che l'agire economico, quello dell'impresa in particolare, è di per sé orientato al bene, in quanto volto a produrre valore? Dunque, l'azione economica si differenzia da ogni altro tipo di azione umana perché elude la moralità senza però esservi contraria. Come vedremo più avanti, è stato l'impressionante sviluppo stesso dell'economia di mercato e della sua istituzione più importante, cioè l'impresa, a porre in crisi quell'immagine consolatoria che ha consentito, per tanto tempo, all'economista di lavorare "indisturbato" da preoccupazioni di natura etica. Ma è un fatto che una tale presa d'atto non si è ancora diffusa all'interno della professione nonostante che una marea di eventi e di fatti dovrebbero consigliare un mutamento di rotta.

Prima di passare all'esame delle critiche e alla loro confutazione è però opportuno, oltre che intellettualmente onesto, riconoscere gli aspetti positivi, gli elementi di verità contenuti in quelle critiche. Ne indico tre. In uno scritto recente, Beltratti (2003) discute il caso degli investimenti socialmente responsabili – in sostanza, della finanza etica – sotto l'ipotesi di costosità in senso economico: la rinuncia volontaria ad investire in certi titoli comporta una riduzione dei rendimenti. Il problema studiato è quello di stabilire sotto quali condizioni un tale tipo di investimento è capace di mutare l'equilibrio del sistema. La rilevanza del problema sta in ciò che agenti razionali potranno accettare ci comportarsi a lungo in modo socialmente responsabile solamente se, così operando possano pensare di modificare l'equilibrio finale attraverso gli effetti indotti sui prezzi di borsa e

sulle curve dei rendimenti dei titoli. Non si dimentichi, infatti, che la familiare ipotesi di comportamento razionale implica che si miri a massimizzare l'obiettivo per cui si agisce e non già che tale obiettivo debba di necessità essere il profitto o una sua variante. Ebbene, l'A. dimostra che vi è soglia critica del livello degli investimenti socialmente responsabili, al di sotto della quale l'obiettivo perseguito non viene raggiunto. Quale il senso del risultato? Quello di suggerire che, se il numero delle imprese che accettano di aderire al progetto della RSI non raggiunge la massa critica, il rischio è il rafforzamento delle posizioni degli scettici, secondo cui, alla fin dei conti, ciò che risulta vincente sul mercato è la combinazione di comportamento acquisitivo e di razionalità strumentale.

Un secondo elemento di verità che emerge dalle critiche alla RSI è che questa possa servire da paravento per consentire ad imprese senza scrupoli morali di eliminare i propri rivali o di ridurre la forza competitiva. In breve, l'argomento è il seguente. Si assuma che sul mercato operino imprese opportuniste ed imprese intrinsecamente motivate verso la RSI e si assuma altresì che i consumatori critici, oggi in aumento ovunque, siano disposti a premiare le seconde e a sanzionare (con il boicottaggio e con campagne di denunce) le prime imprese. Può allora accadere che imprese opportuniste decidano di comportarsi inizialmente in maniera ancora "più etica" delle altre allo scopo di marginalizzare sul mercato e di tornare poi a comportarsi come in precedenza. Si osservi che eventualità del genere saranno tanto più probabili quanto più istituzioni pubbliche – governative o altro – interverranno nel processo di RSI offrendo incentivi o forme varie di vantaggio alle imprese che accettano di confermarsi alla linea guida fissata dell'istituzione pubblica. In questo caso, l'eterogeneità dei fini sarebbe assicurata: la RSI diventerebbe strumento per fare *crowding out*; spiazzare cioè le imprese virtuose ed accrescere la rendita monopolistica.

Infine, i critici della RSI sono nel giusto quando denunciano il pericolo che i comportamenti socialmente responsabili possano occultare un pericoloso trade-off, quello tra impegno morale e impegno sociale (*social commitment*). Come sappiamo, la logica specifica della RSI è quella di combinare tra loro – nel senso dell'*ars combinatoria* – la logica del puro business (per la quale ciò che conta per l'impresa è solamente il risultato economico, come misurato dal profitto) e la logica della pura filantropia (per la quale l'impresa deve sentirsi impegnata a destinare per scopi socialmente rilevanti parte dei propri profitti). E' tipico della RSI rifiutare la celebre dicotomia di J.S. Mill tra leggi della produzione e leggi della distribuzione della ricchezza. Non è socialmente responsabile l'impresa che, mentre produce ricchezza, non guarda troppo per il sottile alla difesa dei diritti umani, al rispetto e all'integrità morale delle persone, ecc., e diventa compassionalmente generosa nel momento della distribuzione della ricchezza prodotta. I noti casi storici di A. Carnegie e di J.D. Rockefeller negli USA di fine Ottocento sono, assieme a tanti altri, esempi eloquenti di cosa significhi, nella pratica, accettare la dicotomia milliana. (Zunz, 2002), Ebbene, il pericolo sui sopra si accennava è che con il *social commitment*, falsamente confuso con al RSI, manager cinici possano coprire l'assenza di scrupoli morali. E poiché la capacità di donazioni filantropiche è correlata alle dimensioni di impresa, potrebbe accadere che i grandi gruppi di pressione riescono, più facilmente dei piccoli, a "comperarsi" la reputazione ritenuta necessaria, salvo mutare strategia quando il contesto competitivo diventasse particolarmente severo. Un solo esempio per chiarire il punto. Nel *Rapporto 2000 sulla responsabilità sociale* di Enron si legge: "Noi vogliamo lavorare per promuovere il rispetto reciproco con le comunità e i portatori di interessi che sono toccati dalle nostre attività. Noi trattiamo gli altri come vorremmo essere trattati noi stessi".

1.2. Cosa troviamo al fondo della critica-madre alla RSI? La icastica affermazione di Friedman (1922) che vede in essa una grave minaccia al sistema capitalistico: "Poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società come l'accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti". (p.133). Una tesi questa che verrà poi ribadita nel famoso articolo sul *New York Times* del 13 settembre 1970, dal titolo evocativo "la responsabilità sociale dell'impresa è di aumentare i suoi profitti", in cui si legge: "La visione di corto respiro è pure esemplificata nei

discorsi degli uomini d'affari sulla responsabilità sociale..... Qui, come accade con i controlli dei prezzi e dei salari, gli uomini di affari mi pare che rivelino un *impulso suicida*. Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti – ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo, producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile”. (Corsivo aggiunto).<sup>1</sup>

Più recentemente e muovendosi nel medesimo solco, Steinberg (2000), in un influente volume scrive: “Lo scopo dell'impresa non è di promuovere il bene pubblico.... Se la *natura* dei beni o servizi oppure il *modo* in cui essi vengono prodotti hanno la priorità sulla massimizzazione di lungo termine del volume per l'azionista, allora l'attività in questione *non è più un'attività di impresa*” (p.36; corsivo aggiunto). E qualche pagina oltre: “Proprio come si ha prostituzione quando si fa sesso per denaro, anziché per amore, così l'impresa si prostituisce quando persegue l'amore o la responsabilità sociale anziché il denaro”. (p.42).

Occorre ammettere che questa tesi non è priva di ragioni dotate di un qualche appeal intellettuale, ragioni, tuttavia, che, come si vedrà, sono assai meno solide di quanto possa sembrare. Il punto centrale di forza della tesi è nel seguente schema di pensiero. Il mercato è il luogo in cui la coordinazione delle attività economiche avviene attraverso la cooperazione volontaria. Ciò è dovuto al fatto che “entrambe le parti di una transazione economica ne beneficiano, a patto che la transazione sia bilateralmente volontaria e informata”. (Friedman, 1962, p.13). Se ne trae che quando due (o più) parti, in assenza di inganno e coercizione, cioè in condizione di scegliere liberamente, danno vita ad una transazione economica, essa acconsentano pure alla conseguenze che ne derivano. La nozione di consenso fondata sulla libera scelta è bene espressa da Poster (1991) quando scrive: “Sono dell'idea che una persona che compra un biglietto della lotteria e poi perde, ha acconsentito alla perdita nella misura in cui vi è traccia di frode o di costrizione”. (p.94). Dunque, fuori di questi casi, scegliere è dare il proprio consenso, e acconsentire significa legittimare.<sup>2</sup> Come argomenta Pater (2004), il mercato non ha allora bisogno di chiedere certificati di legittimazione, dal momento che esso è in grado di autolegittimarsi. Non così lo Stato, ad esempio, che ha invece bisogno dell'approvazione dei cittadini per poter impiegare l'uso della forza, che è la via attraverso la quale esso realizza i suoi obiettivi.

Siamo ora la punto di arrivo del ragionamento: poiché l'impresa è l'istituzione principe del mercato, l'autolegittimazione di quest'ultima si estende automaticamente all'autolegittimazione della prima. Ecco perché l'unica responsabilità sociale dell'impresa è quella di creare ricchezza e di aumentare i profitti nel rispetto delle regole del gioco. Anche perché – aggiungono i critici della RSI a causa di obiettivi limiti cognitivi, l'impresa non ha modo di conoscere il vero interesse delle varie classi di stakeholder. Rifacendosi (a sproposito, perché in modo non contestualizzato) a A. Smith che, nella *Ricchezza*, aveva scritto: “Non ho mai visto che molto bene sia stato fatto da coloro che dichiarano di fare commerci per il bene pubblico” (Libro IV, cap.2), questi critici concludono che l'unica cosa saggia da fare è quella di lascio che ciascuna impresa – che conosce bene il proprio interesse – massimizzi il profitto. Saranno poi gli azionisti, cui va il profitto attenuto, a decidere liberamente se destinarlo tutto o in parte a scopi di utilità sociale. L'impresa tanto più serve la causa del bene comune quanto più resta una macchina da profitto.

1.3. Cosa non va in tale argomentazione all'apparenza suadente. In primo luogo, che non è necessariamente vero che la libertà di scelta postula il consenso. Così sarebbe se la scelta si fosse sottoposta a vincoli, come è sempre il caso in economia (Peter, 2004). Il soggetto che offrissi volontariamente in vendita i suoi organi per allentare il vincolo della sua miseria, di certo non acconsentirebbe alle conseguenze che ne deriverebbe. La libera scelta ha forza legittimamente se anche l'insieme stesso delle alternative tra cui scegliere è fatto oggetto di valutazione da parte dell'agente. Se l'insieme di scelta è dato, tale condizione non è certo soddisfatta.

<sup>1</sup> La sintesi del pensiero di Friedman sul tema qui in discussione si trova in Friedman (1993).

<sup>2</sup> La tesi di Poster è ripresa, in riferimento ad altro contesto, dalla celebre opera di Buchanan e Tullock (1962) dal significativo titolo “Il calcolo del consenso”.

Come è noto, la centralità della categoria del consenso è tipica della tradizione di pensiero contrattualista da Hobbes fino a Rawls, escluso. L'idea è che se ho sottoscritto un contratto con te – pensiamo, un contratto di lavoro – per realizzare qualcosa che ora non voglio più fare, tu puoi sempre rispondermi: “ma tu fosti allora d'accordo, ora sei obbligato”. Quanto a dire che il consenso fonda l'obbligazione. Rawls (1971) ha magistralmente argomentato che affinché dal consenso possa nascere un'obbligazione è necessario che i vincoli sotto i quali le parti del contratto effettuano la loro libera scelta possano essere da tutti condivisi. In altri termini, ciò che si richiede è una giustificazione – non basta la legittimazione – dei vincoli condivisa da tutti coloro che prendono parte al contratto sociale. Solamente se possiamo mostrare che dei soggetti hanno acconsentito (o avrebbero motivo di acconsentire) su cui certo assetto istituzionale, allora si può sostenere che l'accordo raggiunto è giusto e dunque obbligante.

Ma v'è di più. Il sillogismo su cui regge la tesi di Friedman – il mercato si autolegittima; l'impresa è l'asse portante dei mercati *ergo*, anche l'impresa si autolegittima – dà per scontato un assunto che non è affatto tale. E cioè che il principio organizzativo del mercato sia il medesimo di quello dell'impresa. Il che non è, perché mentre il mercato postula rapporti orizzontali e simmetrici tra tutti coloro che vi prendono parte – se così non fosse, il contratto non potrebbe essere lo strumento principale – l'organizzazione interna dell'impresa si fonda, oggi come ieri, sul principio di gerarchia – tanto è vero che è il comando il suo strumento principale. Un punto questo che già R. Coase aveva chiaramente illustrato nel suo celebre saggio, *The Nature of the Firm*, dal 1937 quando sentenziava che impresa e mercato sono due istituzioni alternative e che, in anni più recenti è bene espresso da Zingales (1998): “Governance è sinonimo dell'esercizio di autorità, direzione e controllo. Queste parole suonano strane, tuttavia, quando vengono usate nel contesto di un'economia di libero mercato. Perché abbiamo bisogno di una qualsiasi forma di autorità? Non è per caso vero che il mercato è responsabile dell'allocazione efficiente di tutte le risorse senza l'intervento di alcuna autorità”. (p.497). Si può concludere che la freccia più insidiosa a disposizione dei critici della RSI è veramente spuntata.

Passo alla seconda aporia presente nel ragionamento che sto esaminando. Anche prescindendo dalla prima aporia, la tesi anti-RSI avrebbe senso, oltre che peso, ne i mercati, sia degli input sia degli output, fossero tutti di concorrenza perfetta; se la distribuzione del reddito fosse equa, nell'accezione minimale di consentire a tutti i soggetti di partecipare al gioco di mercato; se la preferenza degli agenti economici restassero immutate rispetto allo svolgimento dell'attività economica invece. Gli stessi libri di testo di economia insegnano che si tratta di tre condizioni pesanti, nessuna delle quali è mai soddisfatta in nessuna economia reale. Non mette dunque conto soffermarsi a spiegarne le ragioni. Un resoconto efficace ed autorevole è quello di Arrow (1973), che contiene (forse) la prima giustificazione economica dei codici etici di impresa. Convienne, invece, porre in luce il paradosso cui conduce la linea di pensiero anti-RSI.

Un'idea antica nella scienza economica e che attraversa gran parte delle diverse scuole di pensiero – ma non, ad esempio, quella austriaca – è quella secondo cui l'economico sarebbe uno spazio separato sia da quello del politico sia da quello della società civile. Dove si rivela questa idea? Nel convincimento in base al quale le variabili economiche (prezzi, quantità scambiata, redditi, valori degli asset, ecc.) possano bensì fluttuare da un periodo all'altro e possono bensì risentire degli accadimenti che promanano dalla politica e dalle relazioni sociali. Ma, alla lunga, tali variabili tendono comunque al loro standard di riferimento, determinato dai cosiddetti fondamentali del mercato, come si dice nel gergo corrente. Ci sono bensì teorie diverse che spiegano da cosa sono determinati questi valori di riferimento, ma resta comune il convincimento per cui prezzi e grandezze di mercato non possono allontanarsi più di tanto, né indefinitamente, dal loro attrattore specifico, quale che esso sia.

Chiaramente, solo una concezione del sistema economico come ambito di relazioni umane separato dal resto della società può conferire senso a proposizioni del genere. Perché, nel momento stesso in cui si parla di *market fundamentals* si viene ad affermare che il mercato possiede una sua propria dinamica disturbata dalle altre dinamiche sociali. Infatti, se così non fosse come si potrebbe

parlare di “fondamentali” di mercato? Oggi sappiamo che le cose stanno in questi termini, ma non è questo il nostro punto. Piuttosto, esso riguarda il paradosso sopra evocato. La tesi anti-RSI presuppone, per la sua validità, l’esistenza sia di mercati perfettamente concorrenziali (prima condizione) sia dei fondamentali di mercato (terza condizione). Ma se così fosse, in un equilibrio concorrenziale di lungo periodo, i profitti sarebbero nulli, come già Leon Walras aveva dimostrato nel 1874 con la sua teoria dell’equilibrio economico generale. Come dire che, per avere ragione, Friedman e gli altri studiosi che si riconoscono nelle sue posizioni – l’unica responsabilità sociale dell’impresa è incrementare i profitti – devono presupporre condizioni vigenti le quali le imprese non ottengono più profitti!

Di una terza aporia dell’argomentazione dei critici della RSI conviene qui dire. Tutti costoro concordano su un punto: che il conseguimento del profitto da parte dell’impresa deve avvenire nel rispetto delle regole del gioco, in special modo delle norme legali vigenti. A ben considerare, si tratta di vera e propria petizione di principio. E’ chiaro, infatti, che: *se* le regole del gioco economico fossero complete; *se* i processi di legiferazione fossero in grado di seguire, in tempi rapidi, l’evoluzione delle vicende economiche in fasi di accelerata dinamica sociale come l’attuale; *se* tutto ciò fosse assicurato, allora sarebbe vero che non metterebbe conto parlare di RSI. Ma la necessità della RSI nasce proprio dalla circostanza che così non è, come tutti sanno. E’ proprio perché i contrasti sono principalmente incompleti e perché i mercati non sempre esistono che nascono i numerosi problemi di agenzia (principale-agente) e quelli associati all’abuso di autorità da parte di chi detiene il diritto residuale di controllo nei confronti degli stakeholder non controllanti. (Sacconi, 2003).

Per dirla in altro modo secondo me diversa prospettiva di discorso. E’ bensì vero che consentire all’impresa, che conosce meglio di ogni altro il proprio bene, di perseguirlo liberamente e di lasciare poi che sia il mercato a convogliare i beni particolari verso il bene comune, è un progetto sensato e virtualmente vincente. Ma ciò solamente se il gioco degli interessi individuali si svolge dentro istituzioni *civili e giuste*, come la tradizione di pensiero dell’economia civile, molto prima di A. Smith, aveva compreso e spiegato. (Bruni, Zamagni, 2004). E’ quando istituzioni civili e giuste non esistano ancora, oppure risultano incomplete e manchevoli, che la ricerca del bene comune richiede qualcosa di più e di diverso dal perseguimento, corretto e onesto, dall’interesse particolare. Ecco perché socialmente responsabile è l’impresa che concorre a definire un’etica civile che sappia costruire forme di condensazione organizzativa da cui possano emergere istituzioni civili e giuste. Agire nel rispetto di regole *date* è troppo poco, quando quelle regole devono essere cambiate; quando cioè si tratta di andare oltre la pur nobile concezione calvinista del capitalismo.

## 2. L’ancoraggio etico della RSI

Che il concetto di responsabilità trovi, oggi, non poche difficoltà ad essere accolto, prima ancora di essere applicato, è tutto sommato comprensibile. Per un verso, la globalizzazione va aumentando, in misura mai conosciuta in precedenza, la distanza tra azione e conseguenze ultime dell’azione. Si pensi all’impatto dei processi di fusione e incorporazione sul fenomeno del “cortotermismo”: le imprese che temono le scalate tendono a prestare scarsa attenzione a tutto ciò che non è quantitativamente rilevabile a breve termine – ivi inclusa la responsabilità sociale. Per l’altro verso, le nuove tecnologie che connotano di sé la terza rivoluzione industriale tendono a ridurre il senso di responsabilità e ciò nella misura in cui aumentano le conseguenze non prescindibili dalle azioni. La nozione di responsabilità rinvia sempre a quella di affidabilità, di ponderazione. Responsabile è chi sa venire a capo delle situazioni valutandone adeguatamente i rischi e gli esiti. Ma l’attuale mutamento tecnologico sempre più rende questo esercizio difficoltoso, se non impossibile. Come ha scritto Baumann (1992): “oggi, l’organizzazione nel suo complesso è uno strumento per la cancellazione delle responsabilità” (p.225). Non deve perciò sorprendere se ancora

tante sono le ..... titubanze, prima di tutto culturali, nei confronti della RSI da parte sia degli studiosi sia degli uomini d'affari.

In quel che segue, verranno comparativamente valutate le quattro teorie etiche che – spesso in modo inconsapevole da parte dei diversi autori – sorreggono le varie posizioni sulle RSI, oggi presenti nel dibattito.

2.1. Perché mai l'impresa dovrebbe agire in modo *socialmente* responsabile, se non esiste alcun canone di razionalità economica che giustifichi un tale comportamento? Non è forse sufficiente l'etica personale basata sul principio di internazionalità che riduce le questioni etiche ai rapporti interpersonali? Secondo l'etica delle intenzioni – che è quella cui si appoggiano i critici della RSI – un'azione è definita buona quando è conforme a due regole: quella prossima (la coscienza) e quella remota (la legge). Chi, riuscendo ad armonizzare coscienza e legge, si comporta di conseguenza, compie un atto moralmente buono. Sono le intenzioni, e non anche le conseguenze, dell'agire ciò che deve entrare nella definizione di comportamento etico. Come dire che il fine giustifica le conseguenze. Di qui l'espressione che bene sintetizza questa posizione: *good business is good ethics*. L'impresa che fa tanti profitti è anche molto responsabile perché, creando ricchezza, consente ai soggetti bene intenzionati di perseguire i loro scopi. Non c'è illustrazione più efficace di tale modo di pensare dell'esperienza di Andrei Carnegie, il grande capitalista filantropo americano, i cui metodi di conduzione degli affari erano tutto fuorché civili. Nel suo *the Gospel of Wealth* del 1889 si legge: “La ricchezza concentrata nelle mani di un solo uomo è il risultato del lavoro di tutta una comunità e deve ritornare a quest'ultima in un modo o nell'altro. Il ricco è il depositario di una fortuna e deve avere a disposizione per il bene comune e le sua carriera *va divisa in due tempi*: l'acquisizione e la distribuzione”. (Cit. Picard, 1999, p.26; corsivo aggiunto).

Quale il limite principale di tale teoria etica? Quello di non dare peso alcuno agli effetti indotti e indiretti delle azioni individuali. Se la mia attività, pur guidata da retta intenzione, genera esternalità negative che ricadono su altri soggetti, l'atto soggettivamente lecito diviene oggettivamente, cioè ideopraticamente illecito. Decido di affidare i miei risparmi ad una finanziaria perché ne massimizzi il tasso di rendimento è un atto lecito secondo il criterio della regola prossima e remota. Ma se quella finanziaria impiega i miei risparmi in uno dei tanti modi illeciti, l'atto in questione è oggettivamente censurabile. Il che significa che la previsione degli effetti dell'azione è parte integrante del comportamento etico. Più in generale, che il fatto che l'impresa operi oggi in un sistema quale è il mercato globalizzato che vincola, quanto mai in precedenza, gli operatori non è ragione sufficiente per scioglierli dalle loro obbligazioni sociali. Anche perché non si può volere che il mercato sia, al tempo stesso, luogo della libertà massima di intrapresa e luogo così vincolante da rendere le imprese socialmente irresponsabili.

2.2. Una teoria etica che cerca di porre rimedio alla lacuna ora evidenziata è quella dell'auto-interesse illuminato (*enlightened self-interest*). Poiché vi è stretta interconnessione tra ambiente esterno e impresa, quest'ultima se vuole durare a lungo sul mercato non può non prendere in considerazione le esigenze del contesto in cui opera, e in particolare dei suoi stakeholder. Proprio come suggerisce quella versione dell'utilitarismo che è l'utilitarismo sociale, secondo cui *good ethics is good business*. Come a dire che l'etica paga. Ha scritto Cochran (1964) per spiegare le difficoltà di sviluppo nella parte occidentale degli USA nella seconda metà dell'Ottocento: “Il basso livello di etica degli affari di molti imprenditori americani fu un grave impedimento sia all'efficienza economica sia alla raccolta di capitale” (p.96). Il famoso storico economico Rostow (1961) si spinge addirittura a sostenere che al fondo della Grande Depressione ci fosse una carenza di comportamento etico da parte della leadership economica.

La teoria etica in questione rappresenta di certo un passo avanti ma troppo breve per risultare interessante. Riducendo la responsabilità sociale a vincolo ulteriore, per la gestione strategica dell'impresa, l'approccio dell'autointeresse illuminato inverte l'ordine naturale delle

cose. Aniché essere un presupposto o una linea guida dell'agire economico, l'etica diviene, infatti, una conseguenza del successo economico. Vediamo di spiegare. Il comportamento etico è un bene superiore e ciò nel senso che la domanda di tale bene aumenta col reddito e viceversa. Come a dire che quanto più si diventa ricchi, tanto più cresce l'esigenza, ovvero la domanda, di comportamenti etici e viceversa. Si consideri ora il caso di un'impresa che compete su mercati globali e che intende mettere in pratica le procedure delle RSI. Se i suoi rivali, comportandosi illecitamente (ad es. sfruttando il lavoro minorile), riescono ad abbassare i costi di produzione e quindi i prezzi di vendita del prodotto, si avrà una diminuzione del reddito dell'impresa in questione. La quale abbasserà la domanda di comportamento etico fino a livellarsi sul comportamento medio. La strategia che Shleifar (2004) suggerisce di adottare è di accelerare, il più in fretta possibile, il processo di crescita del reddito, attraverso una intensificazione dei livelli di competizione e senza troppi scrupoli morali (meglio sfruttare il lavoro minorile, o altro, che vedere la gente morire di fame). L'aumento della disponibilità "a pagare" per più avanzati livelli di eticità verrebbe di conseguenza.

Ma se l'etica è semplicemente un sottoprodotto della crescita economica – Marx avrebbe detto una sovrastruttura della struttura economica – che senso ha parlare di RSI? E perché mai parlare del comportamento etico come di un vincolo ulteriore sotto il quale massimizzare i profitti di lungo periodo?

2.3. La teoria morale, oggi maggiormente in auge negli studi di RSI, è l'etica della responsabilità, così come essa interpretata dal modello analitico degli stakeholder. Ai nostri tempi, si può attribuire la paternità di tale teoria a Max Weber che, nel celebre saggio *la politica come professione*, la indicazione come l'etica che deve caratterizzare chi "vuole mettere le mani negli ingranaggi della storia" (1969, p.101). Aggiungendo, poche pagine più avanti, che la responsabilità "è la disponibilità a rispondere delle conseguenze *prevedibili* delle proprie azioni" (p.109). Alla formulazione weberiana dell'etica della responsabilità, Jonas (1990) aggiungerà poi una qualificazione importante. Basandosi su "un'euristica della paura", Jonas non considera sufficiente soffermarsi sulle sole conseguenze prevedibili; occorre spingersi fino a prendere in conto le conseguenze possibili delle azioni. L'imperativo adeguato al nuovo tipo di agire umano è, per Jonas: "agisci in modo tale che gli effetti della tua azione siano compatibili con la continuazione di una vita autenticamente umana". Dall'imperativo Kantiano "puoi, perché devi" si passa così al "devi, perché puoi". Non è difficile darsi conto del senso della qualificazione di Jonas. Limitarsi al controllo dei soli effetti prevedibili scaturenti da un'azione è troppo poco in contesti come quello economico in cui il *proprium* della funzione imprenditoriale è di generare in continuazione effetti imprevedibili. D'altro canto, non è forse in ciò – come Schumpeter aveva acutamente intuito – la differenza basica tra imprenditore e *rentier* o burocrate? Si pensi, inoltre, alle possibilità, oggi, enormemente aumentate rispetto al passato, dei cosiddetti "errori razionali" da parte delle imprese. Come l'esperienza suggerisce, il costo di tali errori va spesso ben al di là del valore monetario del capitale conferito dagli azionisti. In casi del genere, il calcolo delle conseguenze prevedibili non costituisce un ancoraggio solido alla nozione responsabilità. (Si consideri i casi Enron e Parmalat, tra i tanti). Ebbene, è su tale impianto di discorso che la teoria degli stakeholder si è andata affermando a partire degli anni '60 del secolo scorso. Con le parole degli esponenti più rappresentativi, Evan e Freeman (1988): "Noi sosteniamo che le sfide legali, economiche e morali dell'attuale teoria dell'impresa... richiedano una revisione in prospettiva essenzialmente Kantiana. Il che significa che ciascun gruppo di stakeholder ha diritto a non essere trattato come un mezzo orientato a qualche fine, ma che deve partecipare alle determinazioni dell'indirizzo futuro dell'azienda". (p.101). Se ne trae che il fine dell'impresa non è la massimizzazione, sotto vincoli, del profitto, come è il caso per la teoria degli shareholder, che difende la posizione secondo cui gli azionisti, essendo i responsabili ultimi del destino dell'impresa, hanno diritto ad una speciale e diversa considerazione rispetto alle altre classi di portatori di interessi. Piuttosto, "l'autentico fine

dell'impresa... è quello di operare come veicolo per *coordinare* gli interessi degli stakeholder. (Ib., p.104, corsivo aggiunto). Compito primario del management è dunque quello di operare per realizzare il bilanciamento dei vari interessi: "Il management è portatore di una relazione finanziaria che lo lega tanto agli stakeholder quanto all'impresa come entità astratta. Esso è tenuto ad agire nell'interesse degli stakeholder come se fosse un loro agente e deve agire nell'interesse dell'azienda per garantire la sua sopravvivenza, salvaguardando le quote di lungo periodo di ciascun gruppo". (Ib., p.104). Infine, in un saggio recentissimo, Freeman (2004) dopo aver ribadito che "l'impresa è un *insieme di relazioni* tra gruppi che hanno un interesse alle sue attività aggiunge: "L'impresa ha a che fare con il mondo in cui clienti, familiari, occupati, finanziatori (azionisti, detentori di obbligazioni, banche), comunità e managers interagiscono e creano valore. Per capire l'impresa occorre capire come funzionano queste relazioni". (p.1). Di qui la conclusione secondo la quale obiettivo centrale della teoria degli stakeholder è quello di studiare come far sì che gli interessi dei vari stakeholder vadano nella stessa direzione. "La creazione di valore e non il conflitto di valore è la metafora di riferimento". (p. )

Ma come fare per realizzare la compatibilizzazione degli interessi di tutti coloro che, in quanto portatori di investimenti specifici (di capitale finanziario; di capitale umano; di fiducia; di capitale sociale; ecc.) cooperano nell'impresa per la creazione di valore? In altri termini, come rispondere alle obiezioni dei tanti, e in particolare di M. Jensen e di K. Goodpaster,<sup>3</sup> secondo cui una governance d'impresa multistakeholder lascerebbe i manager nel vago, senza la cosiddetta *bottom line* con la quale valutare il loro operato?

Come indica Sacconi (2004), la risposta è il contratto sociale tra tutti gli stakeholder come accorgimento *normativo* per definire i contenuti della RSI. La versione contrattualista in senso rawlsiano della teoria degli stakeholder, a differenza della versione originaria di impianto kantiano, è in grado di fornire un criterio di giudizio, ma solamente della legittimità dell'impresa in quanto istituzione, ma anche della sua gestione strategica. Chiedendo ai soggetti interessati se essi acconsentirebbero a far parte dell'impresa in uno stato di natura in cui essi fossero guidati solamente da autointeresse illuminato – e non anche da convenzioni o tradizioni – il contrattualismo rawlsiano consente di individuare l'equilibrio di contrattualizzazione che qualunque stakeholder accetterebbe per cooperare valutariamente dal momento che tale equilibrio sarebbe l'espressione di una procedura imparziale in cui l'eguaglianza morale di tutti i partecipanti sarebbe assicurata. La forza normativa del contrattualismo sta dunque nel collegare la giustizia (o l'equità) al consumo senza rinunciare al calcolo razionale. In termini formali, anziché massimizzare la funzione di profitto, l'impresa massimizza la funzione che rappresenta la soluzione del gioco di contrattazione tra tutti gli stakeholder. Sacconi (2003) dimostra come, sotto condizioni affatto ragionevoli, una tale soluzione esiste, in generale.

2.4. Tutto a posto, allora, relativamente alla possibilità di utilizzare la RSI come modello di governance allargata dell'impresa? Non proprio, perché una volta individuati i doveri fiduciari dell'impresa nei confronti di tutti gli stakeholder, resta pur sempre il problema della loro attuazione pratica. Cosa garantisce, infatti, che i doveri fissati nel contratto sociale vengano effettivamente adempiuti? Si ammette pure che, a seguito del processo deliberativo che ha condotto gli stakeholder a siglare il contratto sociale, l'impresa decida di darsi un codice etico, o un suo qualche sostituto. Cosa assicura che l'auto-imposizione dei canoni di comportamento fissati nello standard etico venga, in realtà, rispettata? La risposta che la letteratura in argomento è in grado di offrire è basata sul meccanismo della reputazione: l'impresa che si autoinfligge le sanzioni previste del codice etico che essa stessa si è data a seguito di comportamenti defezionanti, vedrà accresciuto il suo capitale

---

<sup>3</sup> Il "paradossi dello stakeholder" di Goodpaster suona così: per un ... il manager è pagato dagli azionisti perché faccia i loro interessi (cioè per massimizzare il profitto); per l'altro verso, il manager deve agire così da bilanciare gli interessi di tutti. (Goodpaster, 1998).

reputazionale agli occhi di tutti i suoi stakeholder e questo migliorerà la sua performance economica, per ovvie ragioni.

Come opportunamente osserva Sacconi (2004), le cose andrebbero in tal modo se non fosse che il meccanismo reputazionale soffre di grave fragilità cognitiva. Occorrerebbe che la conoscenza degli stakeholder, e in particolare dei consumatori e dei soggetti della società civile, fosse perfetta, perché costoro potessero decidere se ciò che doveva essere fatto è stato fatto. D'altro canto, non si deve dimenticare che l'orizzonte etico del contrattualismo è pur sempre quello dell'individualismo assiologico; secondo cui il fondamento della norma è l'accordo imparziale di individui razionali. In altro modo, per la prospettiva contrattualista, individui razionali realizzano che è nel loro interesse – quale che esso sia – trovare l'accordo su norme comuni di comportamento (dal *free-riding* allo *shirking*, alla difficoltà di coordinamento export delle attività). Con il che, il codice etico si configura come un vincolo razionale che l'impresa si autoimpone, ma pur sempre un vincolo. E dunque se, date le condizioni di contesto, vi è una qualche probabilità di trasgredire le norme senza costo, vale a dire senza intaccare la reputazione, ciò sarà fatto.

E' a questo punto che entra in gioco la quarta teoria etica cui facevo riferimento all'inizio di sezione. Si tratta dell'etica delle virtù, come Adam Smith, sulla scia della linea di pensiero inaugurata dagli umanisti civili del 1400, aveva elaborato nella sua opera fondamentale *The Theory Moral Sentiments* del 1759. L'assetto istituzionale della società – dice Smith – deve essere tale da favorire la diffusione tra i cittadini delle virtù civiche. Se gli agenti economici non accolgono già nella loro struttura di preferenza quei valori che, con il codice etico d'impresa, si vuole che vengano rispettati non ci sarà molto da fare. Per l'etica delle virtù, infatti, l'esecutarietà delle norme dipende, in primo luogo, dalla costituzione morale delle persone; cioè dalla loro struttura motivazionale interna, prima ancora che da sistemi di *enforcement* esogeno. E' perché vi sono stakeholder che hanno preferenze etiche – che attribuiscono cioè valore al fatto che l'impresa pratichi l'equità e si adoperi per il rispetto della dignità delle persone, *indipendentemente* dal vantaggio materiale che ad essi può derivarne – che il codice etico potrà essere rispettato *anche* in assenza del meccanismo della reputazione. E che, in verità, esistano soggetti con preferenze etiche è, oggi, documentato dall'osservazione non distorta della realtà, oltre che dalla ricerca sperimentale.<sup>4</sup>

Si consideri, per fare un solo esempio, il rapporto di lavoro tra impresa e dipendente. Come si sa, esso può assumere le forme dello “scambio sociale” oppure dello “scambio di mercato”. Nel primo caso, entrano in gioco elementi immateriali quali lealtà, onestà, attaccamento alla missione che non sono contrattabili, perché si tratta di elementi non verificabili. Nel secondo caso, tutto possa attraverso la definizione di “ottimali” schemi di incentivo. Ora, non vi è chi non sappia che vi è grande differenza, ai fini della performance aziendale, che il rapporto di lavoro sia dell'un tipo o dell'altro. Ma è evidente che il lavoratore accetterà di entrare in uno “scambio sociale”, anziché in uno “scambio di mercato” solamente se l'impresa gli apparirà come soggetto morale che crede a e mette in pratica il principio di reciprocità.

Il punto che merita una sottolineatura è che la cifra dell'etica delle virtù è nella sua capacità di risolvere, superandola, la contrapposizione tra interesse proprio e interesse per gli altri, tra egoismo e altruismo. E' questa contrapposizione, figlia della tradizione di pensiero individualista, a non consentirci di afferrare ciò che costituisce il proprio bene. La vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri – come varrebbero le varie teorie economiche dell'altruismo – ma anche per se stessi. E' in ciò il significato proprio della nozione di bene comune, il quale non è riducibile alla mera sommatoria dei beni individuali. Piuttosto, il bene comune è il bene dello stesso essere in comune. Cioè il bene dell'essere inseriti in una struttura di azione comune, quale è appunto l'impresa.

Suggerisce Viola (2004) che comune è l'azione che per essere compiuta ha bisogno sia del concorso *intenzionale* di più soggetti (e di ciò tutti i partecipanti sono consapevoli) sia di relazioni intersoggettive che conducano ad una certa unificazione degli sforzi. Quando la comunanza si

---

<sup>4</sup> Si veda per una rassegna Fehr e Fischbacher (2002) e i saggi contenuti in Sacco e Zamagni (2002).

estende al fine dell'agire – come appunto avviene nell'impresa – si ha che il risultato finale delle azioni ha la natura di vero e proprio prodotto congiunto. Il che significa che è di fatto impossibile stabilire il contributo specifico di ciascun stakeholder. (Ci aveva provato la teoria neoclassica della distribuzione del reddito con in principio della produttività marginale dei fattori; ma con ben scarso successo). Si badi, mentre nel contratto – che è un altro esempio di azione comune – la comunanza si limita ai mezzi (ciascuna parte accetta che ognuno persegua il proprio fine, anche se il fine non è comune), nell'impresa il fine si realizza con il compimento dell'azione comune. Ecco perché nell'impresa la cooperazione – e non la coordinazione – è la forma principe che l'intersoggettività assume. I contratti vanno coordinati, ma gli stakeholder di un'impresa devono cooperare.

Riusciamo ora ad apprezzare il guadagno specifico che ci offre l'etica delle virtù, che è quello di liberarci dall'ossessiva idea platonica del bene, un'idea in base alla quale vi sarebbe un bene a priori da cui va “estratta” un'etica da usare come guida alle nostre azioni. Aristotele - che è l'iniziatore dell'etica delle virtù, che è quello di liberarci dell'ossessiva idea platonica del bene, un'idea in base alla quale vi sarebbe un bene a priori da cui va “estratta” un'etica da usare come guida alle nostre azioni. Aristotele – che è l'iniziatore dell'etica delle virtù – in totale disaccordo con Platone, ci indica invece che il bene è qualcosa che avviene, che si realizza mediante le opere. Come si esprime Lutz (2003), il problema più serio con le varie teorie di etica degli affari di matrice individualista è che non sono in grado di fornire un motivo per “essere etici”. Se non è bene per se stessi, anziché fare ciò che è raccomandato dall'etica? D'altro canto, se è bene per se “essere etici”, che bisogno c'è di offrire incentivi ai manager perché facciano ciò che è nel loro bene fare? La soluzione al problema della motivazione morale del manager non è quella di fissargli vincoli (o dargli incentivi)<sup>5</sup> per agire contro il proprio interesse, ma di offrirgli una più completa comprensione del suo bene. Solo se l'etica entra quale argomento della funzione obiettivo degli agenti, quello della motivazione morale cessa di essere un problema, dal momento che siamo autenticamente motivati a fare ciò che crediamo sia bene per noi.

Ecco perché coltivare le virtù civiche è compito irrinunciabile non solamente dal punto di vista della cittadinanza – cosa da tempo risaputa – ma anche da quello della RSI. Poiché le istituzioni, contrariamente a quel che pensano i teorici dei *market fundamentals*, influenzano le performance economiche anche nel lungo periodo, si tratta di intervenire sull'assetto istituzionale della società in modo che questo incoraggi – a non che penalizzi, come oggi stoltamente avviene – la diffusione più larga possibile delle virtù civiche attraverso l'educazione e le opere. I risultati poi seguiranno, nonostante quel che pensa lo scettico, per il quale i manager, sotto l'incalzare del movimento di idee sorto attorno alla RSI, cercherà di scimmiettare comportamenti ispirati all'etica delle virtù, pur continuando a non crederci affatto. In tal modo – lo scettico ragiona – la competizione di mercato selezionerà, di volta in volta, quelle culture di impresa fondate su quei valori che si dimostreranno più profittevoli. Oggi sappiamo, anche per via teorica, che le cose non procedono in tal modo. Il manager “cinico” che, senza crederci, si comportasse come il manager “virtuoso”, prima o poi inizierà a percepire se stesso come persona civile – proprio come insegna la teoria dell'auto-attribuzione. (Schlicht, 2002) – oppure desisterà dal comportarsi in maniera solo strumentale. Se dunque il mercato è capace di “ricompensare” in maniera coerente quella che chiamiamo la cultura civile d'impresa, alla lunga sia l'apporto disposizionale sia quello motivazionale degli agenti economici – manager inclusi – si adegueranno di conseguenza. E' questo un vantaggio, non di poco conto, dell'approccio dell'evoluzionismo morale, per il quale l'affermazione dei valori della RSI dipende dal processo attraverso il quale questi valori si edificano come virtù.

---

<sup>5</sup> Si osservi che l'incentivo, al pari del vincolo, è sempre espressione di una relazione di potere. Ciò che muta è solamente la forma in cui il potere si esprime.

## BIBLIOGRAFIA

- ARROW K. (1973), "Social responsibility and economic efficiency", Public Policy, 21, pp.303-318.
- BAUMANN Z. (1992), Modernità e Olocausto, Il Mulino, Bologna.
- BELTRATTI A. (2003), "Socially responsible investment in general equilibrium", Fond. E. Matteri WP, Milano, Ottobre.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004), Economia Civile, Il Mulino, Bologna.
- BUCHANAN J., TULLOCK G. (1962), The Calculus of Consent, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- CHIRIELEINSON C. (2004), "L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility" in G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), La responsabilità sociale di impresa, F. Angeli, Milano.
- COCHRAN T.C. (1964), The Inner Revolution, Harper & Row, New York.
- EVAN W., FREEMAN R.E. (1988), Ethical Theory and Business, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- FEHR E., FISCHBACHER V. (2002), "Why social preferences matter. The impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives", The Economic Journal, 112.
- FRIEDMAN M. (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago.
- FRIEDMAN M. (1993), "The social responsibility of business is to increase its profits", in G.D. Chrissides, J.H. Keler (a cura di), An Introduction to Business Ethics, Chapman, London.
- GOOD PASTER K. (1998), "Businedd ethics and stakeholder analysis", in AA.VV., Corporations, persons and morality, Free Press, New York.
- JONAS H. (1990), Il principio responsabilità, Einaudi, Torino.
- LUTZ D. (2003), "Beyond business ethics", Oikonomia, 2.
- PETER F. (2004), "Choice, consent and the legitimacy of market transactions", Economics and Philosophy, 20, pp.1-18.
- PICARD J.F. (1999), La Foundation Rockefeller et la Recherche Midicale, PUF, Paris.
- POSNER R. (1981), The economics of justice, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- ROSTOW E.V. (1961), "To whom and for what ends is corporate management responsible?", in E.S. Mason (a cura di), The Corporation in Modern Society, Harvard Univ. Press, Cambridge (Mass.).
- SACCO P., ZAMAGNI S. (a cura di), (2002), Complessità relazionale e comportamento economico, Il Mulino, Bologna.

- SACCONI L. (2003), “L’autoregolazione dell’economia via norme etiche” Etica eEconomia, 1-2.
- SACCONI L. (2004), “Responsabilità sociale come governance allargata d’impresa”, in G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), La responsabilità sociale dell’impresa, F. Angeli, Milano.
- SCHLICHT E. (2002), “Social evolution, corporate culture and exploitation”, IZA DP GS1, Nov.
- SHLEIFER A. (2004), “Does Competition destroy ethical behaviour?”, NBER, WP10269, Genn.
- STEINBERG E. (2000), Just Business Ethics in Action, Oxford University Press, Oxford.
- VIOLA F. (2004), “Il modello della cooperazione”, Mimeo, Univ. Di Palermo.
- WEBER M. (1969), Il lavoro intellettuale come professione, a cura di A. Giolitti, Einaudi, Torino.
- ZAMAGNI S. (2003), “L’impresa socialmente responsabile nell’epoca della globalizzazione”, Notizie di Politeia, 72.
- ZINGALES L. (1998), “Corporate Governance”, New Palgrave Dictionary of Economics and Law, MacMillan, London.
- ZUNZ O. (2002), Perché il secolo americano?, Il Mulino, Bologna.