

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

DOTTORATO DI RICERCA

in Sociologia

Ciclo XX

Settore scientifico disciplinare di afferenza: SPS/09

TITOLO TESI

**La responsabilità sociale dell'impresa: teorie e significati sociali.
Con una ricerca empirica sul punto di vista dei lavoratori**

Presentata da: **Lorenzo Morri**

Coordinatore Dottorato

Prof. Pierpaolo Donati

Relatore

Prof. Michele La Rosa

Esame finale anno 2008

Indice

Premessa p. 7

Parte prima Dalle teorie ai significati

1. “C’era una volta in America...”: una ricognizione alle origini della responsabilità sociale d’impresa	“ 11
1.1. Tra “ <i>mixed economy</i> ” e “ <i>social responsibility of business</i> ”: il problema del controllo sociale dell’economia	“ 13
1.2. Il potere e la responsabilità: perdita e ricostruzione di un orizzonte di senso per l’impresa	“ 31
a) <i>Dal rapporto fiduciario alla responsabilità sociale</i>	“ 31
b) <i>Responsabilità manageriale e stakeholder</i>	“ 42
c) <i>Monismo o pluralismo: dove porta la responsabilità sociale?</i>	“ 49
1.3. Forma e contenuto: prove di definizione della responsabilità sociale d’impresa	“ 64
2. “RSI”: consolidamento e criticità di un paradigma analitico	“ 75
2.1. Visioni binarie: la prima letteratura <i>Business & Society</i>	“ 77
a) <i>Il “socio-economic model of business”</i>	” 78
b) <i>La “Philosophy of Responsiveness”</i>	“ 84
2.2. Visioni multidimensionali: la seconda letteratura <i>Business & Society</i>	“ 91
a) <i>La “piramide della RSI”</i>	“ 92
b) <i>Lineamenti di “stakeholder theory”</i>	“ 97
2.3. Visioni critiche: la letteratura sociologica	“106
a) <i>La responsabilità sociale come costruzione istituzionale</i>	“107
b) <i>La responsabilizzazione degli attori societari</i>	“112

3. “RSI”: un dibattito in Italia?	“117
3.1. Introduzione	“119
3.2. Gli approcci economici	“121
a) <i>Razionalità economica e teorie dell’impresa</i>	“121
b) <i>Competitività, attese sociali e strategia aziendale</i>	“128
c) <i>Virtù, economia civile e “stakeholder democracy”</i>	“134
d) <i>Le dimensioni etico-sociali della produttività</i>	“141
3.3. Gli approcci sociologici	“145
a) <i>Anti-utilitarismo, responsabilità e autonomia sociale dell’impresa</i>	“146
b) <i>Etica, diritto e “sanzioni di vergogna”</i>	“153
c) <i>Governo dell’impresa e regolazione del capitalismo globale</i>	“161
d) <i>Dalla responsabilità alla “capacità sociale dell’impresa”</i>	“169
3.4. Note per una sintesi transdisciplinare e un piano di ricerca	“175
4. “RSI” e pensiero sociologico: problemi, categorie, prospettive	“179
4.1. Introduzione	“181
4.2. L’identità del capitalismo moderno: una questione storico-interpretativa	“185
a) <i>“Animal spirits” e razionalizzazione: la mentalità capitalistica</i>	“185
b) <i>Profitto, razionalità, responsabilità: la natura dell’impresa e dell’azione imprenditoriale</i>	“196
4.3. L’agire economico socialmente responsabile: ipotesi definitorie e significati sociali	“216
a) <i>RSI e “fatti morali”: tornare a Durkheim</i>	“216
b) <i>RSI e ideal-tipi dell’agire sociale: interrogando Weber</i>	“219
c) <i>RSI e “doppio movimento”: uno spunto polanyiano</i>	“227
d) <i>RSI e “risposta creativa”: uno spunto schumpeteriano</i>	“230
e) <i>RSI e significati sociali: la prospettiva fenomenologica</i>	“233

Parte seconda
La ricerca empirica

5. Il disegno della ricerca	“241
5.1 L’oggetto e gli obiettivi conoscitivi	“243
5.2 La definizione delle ipotesi	“247
5.3 Soggetti coinvolti e campionamento	“249
5.4 Metodologia e strumenti	“252
6. Lavoratori e “attese sociali”: la dimensione etico-semantica della RSI	“261
6.1. Le risultanze analitiche	“263
<i>a) I lavoratori: un “portatore di attese” unitario?</i>	“264
<i>b) I lavoratori come “portatori di attese” differenziati</i>	“276
6.2 Verifica delle ipotesi e osservazioni conclusive	“303
Appendice	“317
Allegato 1 - Il questionario	“319
Allegato 2 - Le tavole di frequenza	“325
Bibliografia	“353

Premessa

Perché un altro studio - l'ennesimo - sulla responsabilità sociale dell'impresa? Rispondere a questa più che legittima domanda comporta l'istantanea messa in chiaro di un duplice genere di problemi che mi paiono tuttora aperti.

A chi s'addentri nella vasta letteratura fiorita nel corso di più di settant'anni intorno al tema della responsabilità sociale dell'impresa - e, più in generale, al tema dell'impresa come fulcro nevralgico della dialettica moderna tra economia e società - si offre uno spettacolo a dir poco confuso. Ciò che si trova davanti è una materia multiforme, nei confronti della quale è fortissimo l'impulso a fermarsi per fare ordine. Al di fuori dell'ordine non c'è conoscenza. Ma, come di norma accade, l'ordine altrui non soddisfa mai appieno ed è soltanto costruendone uno proprio che si arriva a credere (a illudersi, forse) di aver compreso davvero. Questa, dunque, ha finito per essere la ragione iniziale del mio lavoro.

Come si vedrà, poi, il "mio" risulta essere in primo luogo un ordine storico-concettuale (*capitolo 1*): la questione da affrontare è quella della scaturigine, *in concreto*, della dottrina della responsabilità sociale dell'impresa in uno spazio culturale e cronologico definiti. In secondo luogo, esso tende a diventare sempre più un ordine teorico (*capitoli 2, 3, 4*), capace di ospitare in modo aperto, ma non incoerente, un ampio novero di proposte e interpretazioni *in abstracto*, che della responsabilità sociale dell'impresa sono state via via elaborate.

Una volta raggiunto per questa strada un punto d'osservazione il più possibile multilaterale e ricco, senza con ciò - ripeto - cadere nella confusione, si presenta il secondo genere di problemi. Un simile percorso d'indagine può ritenersi esaustivo in termini sociologici? Possiamo accontentarci del normativismo implicito (e talvolta pure dichiarato) che i modelli teorici recano con sé? Essendo persuaso del contrario, mi è parso che uno studio sociologico, rigorosamente empirico, sulla responsabilità sociale dell'impresa dovesse procedere ad una raccolta dei significati sociali e ad un esame dei processi che li generano. Il punto d'osservazione, insomma, dopo essere stato lanciato nel cielo delle *teorie* viene ad essere collocato nelle plaghe della terra, grazie a una ricerca empirica sui *significati*.

Questa impostazione, che conduce a non guardare più alla responsabilità sociale dell'impresa sotto il profilo normativo, ma neppure sotto quello meramente descrittivo di chi la assume a paradigma d'analisi della

relazione tra economia e società, esclude anche che vi si guardi come ad un ambito pratico-tecnico di strategia manageriale, o viceversa come ad un ambito pratico-morale idoneo all'espressione di azioni extra-economiche. Al contrario, l'oggetto di studio diventa la responsabilità sociale dell'impresa in quanto materia semantica, insieme di significati, proiezioni delle attese variamente nutrite dai soggetti sociali nei confronti dell'agire d'impresa (*capitoli 5 e 6*).

L'ipotesi di fondo è che indagare la RSI senza *apriorismi* voglia dire occuparsi, appunto, di un fenomeno sociale di natura semantica - o meglio, di natura etico-semantica - poiché ogni profilo di attese sociali al riguardo dell'agire dell'impresa sottende un orizzonte di bisogni, desideri e valori, ossia un orizzonte morale. E, tuttavia, per ottenere una reale dislocazione del punto di vista lontano dalla sfera delle teorie ho creduto occorresse sottrarre la nozione di responsabilità sociale alla produzione semantica e all'uso predominanti: quello accademico e quello imprenditoriale e alto-dirigenziale. L'ipotesi di ricerca, in altre parole, diventa praticabile proprio in virtù di uno spostamento del punto di vista del ricercatore il più possibile vicino al punto di vista di coloro che più sono distanti dalla *dottrina*, per non dire dall'ortodossia, della responsabilità sociale.

Ecco, allora, il progetto di un primo sondaggio esplorativo sul significato della responsabilità sociale dell'impresa *dal punto di vista dei lavoratori*, cioè di coloro che, pur essendo un fondamentale *stakeholder* dell'impresa, non ne dirigono le strategie e le politiche e, dunque, presumibilmente non concepiscono la responsabilità sociale come strumento manageriale di governo organizzativo o di "buone relazioni" tra impresa e società, ma in modi differenti.

Capire quali questi modi siano, e soprattutto a quali orizzonti morali rinvino, è il secondo scopo fondamentale di questo lavoro.

Ringraziamenti

Desidero dichiarare la mia viva gratitudine a tutte le persone senza il cui aiuto questa tesi non sarebbe stata possibile: il prof. Michele La Rosa, entusiasta animatore di ricerche e sorgente di fiducia per i suoi allievi; il prof. Giorgio Gosetti, della cui generosa disponibilità, esperienza e consiglio ho potuto godere nella fase di progettazione del questionario e di analisi dei dati; la dott.ssa Silvia Cozzi, in grado di sciogliere ad occhi chiusi tutte le mie titubanze nel maneggiare SPSS; il prof. Federico Chicchi, che con la sua amicizia e gentilezza infinita mi ha consentito, in quest'ultimo anno, di concentrarmi esclusivamente sul lavoro di tesi.

PARTE PRIMA
DALLE TEORIE AI SIGNIFICATI

Capitolo 1

“C’era una volta in America...”: le origini della responsabilità sociale d’impresa

Se lo scopo della vita è di cogliere le foglie dagli alberi fino alla massima altezza possibile, il modo migliore di raggiungere questo scopo è di lasciare che le giraffe dal collo più lungo facciano morir di fame quelle dal collo più corto... Se abbiamo a cuore il benessere delle giraffe, non dobbiamo trascurare le sofferenze di quelle dal collo più corto, che sono affamate, né le dolci foglie che cadono a terra e che vengono calpestate nella lotta, né la supernutrizione delle giraffe dal collo lungo, né il cattivo aspetto di ansietà e di voracità combattiva che copre i miti visi del gregge.

(J. M. Keynes, 1924)

Il business, come il governo, è fondamentalemente ‘del popolo, dal popolo e per il popolo’.

(H. Bowen, 1953)

1.1. Tra “*mixed economy*” e “*social responsibility of business*”: il problema del controllo sociale dell’economia

Un dio irato ha forse dotato il capitalismo di contraddizioni interne. Ma, se non altro, ripensandoci, è stato così benevolo da far andare sorprendentemente d'accordo riforme sociali e migliore funzionamento del sistema.

(J. K. Galbraith, 1955)

Uno degli effetti più deformanti di quell’intimo anticapitalismo culturale che fa da sostrato a gran parte della produzione letteraria delle borghesie euro-occidentali è di mistificare la propensione americana al successo economico come misura della riuscita e del valore della vita personale in un’ingenua fede nelle virtù automatiche dell’impresa privata e del mercato. Come se in preda a infantili e insaziabili desideri materiali gli Americani avessero da tempo (forse da sempre) venduto l’anima al diavolo, rivelando una congenita inabilità a ragionare sulle disparità e sulle tendenze oligarchiche di una società dove manchi un adeguato sistema di vincoli e controlli pubblici su profitti, transazioni finanziarie, rapporti di lavoro.

In realtà le forme basilari della moderna cittadinanza attiva - quella che, non solo periodicamente attraverso lo strumento elettorale, ma quotidianamente, mediante il lavoro delle associazioni civili e della stampa, esercita una indispensabile vigilanza sull’operato del potere politico ed economico temperandone gli abusi - sono state un parto del genio americano e per lungo tempo hanno costituito il sale della democrazia statunitense¹. Tocqueville lo ha insegnato a generazioni di europei increduli o ammirati, ed anche le voci mai sopite dei radicali di ieri e di oggi, da Gore Vidal a Noam Chomsky, e *contrario* continuano a

¹ “Gli Americani di tutte le età, condizioni e tendenze, si associano di continuo. Non soltanto possiedono associazioni commerciali e industriali, di cui tutti fanno parte, ne hanno anche di mille altre specie: religiose, morali, gravi, futili, generali e specifiche, vastissime e ristrette. [...] Dappertutto, ove alla testa di una nuova iniziativa vedete, in Francia, il governo, e in Inghilterra un gran signore, state sicuri di vedere negli Stati Uniti un’associazione”; “Un’associazione politica, industriale, commerciale, o anche scientifica e letteraria, è come un cittadino illuminato e potente, che non può essere assoggettato a piacere, né oppresso in segreto, e che, difendendo i suoi diritti particolari contro le esigenze del potere, salva le libertà comuni” (Tocqueville, 1968: 597, 818).

confermarcelo. Viene, perciò, naturale chiedersi se non siano da collocarsi proprio qui, sullo storico e fertile terreno dell'attitudine civica all'associarsi e all'agire autonomo, alla critica e alla discussione delle idee, anche le ragioni della nascita della dottrina della *responsabilità sociale d'impresa* e del dibattito pubblico che intorno ad essa affiorò, a partire dagli anni '40-'50, negli Stati Uniti, per diffondersi poi solo molto più tardi al di qua dell'Atlantico. Come si vedrà, infatti, quella dottrina pare situarsi nel punto di confluenza tra due correnti opposte ma ugualmente interne a ciò che Tocqueville aveva chiamato il "sistema dell'associazione nella vita civile": l'una data dalla *pressione* dei sindacati industriali, delle organizzazioni degli agricoltori, delle Chiese e delle varie autorità morali e scientifiche del paese; l'altra identificabile con la *risposta* e, successivamente, sempre più con l'attiva *proposta* delle organizzazioni imprenditoriali, dei *business leader* e delle scuole universitarie di direzione aziendale.

Ma procediamo con ordine, stendendo un brevissimo prologo e giungendo speditamente ad osservare della dottrina della responsabilità sociale d'impresa l'infanzia e i primi passi nel mondo.

Negli Stati Uniti un forte *Populist Movement*, già a cavallo tra l'ultimo ventennio del XIX secolo e i primi anni del XX, aveva saputo denunciare accesamente *tycoons* e *robber barons* (i capitani-predoni della grande industria) ed esaltare la figura dei *trust-busters* (gli "smontatori" di monopoli): ne erano scaturiti, da un lato, sul piano ideologico e politico la *Progressive Age* di Theodor Roosevelt e la prima legislazione antimonopolistica (lo *Sherman Antitrust Act* del 1896 e il *Clayton Antitrust Act* del 1914) e, dall'altro, quella forma grezza ed episodica di risposta imprenditoriale alla "rabbia" del popolo, ovvero la *filantropia* di John D. Rockefeller e Andrew Carnagie, in cui si suole vedere la "prima ondata" di una *corporate responsibility* in divenire (Derber, 2003). E se le spinte dal basso, che assumono nel corso degli anni '20 sempre di più la forma della lotta sindacale, conducono ad una più alta "seconda ondata" di responsabilità imprenditoriale, questa volta nei riguardi delle condizioni abitative, di salute e di sicurezza previdenziale dei lavoratori, provocando così la nascita di forme paternalistiche di *welfare* aziendale, una vera e propria discussione sulla natura, le finalità e i limiti delle responsabilità sociali d'impresa si sviluppa, di pari passo con le prime esperienze pratiche, soltanto dopo la cesura traumatica della Depressione, che spazzò via come polvere quei fragili castelli di *corporate social welfare*.

Così quando, nel 1953, su invito di un'assemblea di chiese protestanti, Howard Bowen, economista seguace dell'istituzionalismo di J. R. Commons e precoce estimatore dell'approccio socio-antropologico di Karl

Polanyi, esegue il primo studio ad ampio raggio sulla formazione di una coscienza sociale nei *businessmen*, arrivando a dare un'impostazione già matura ed organica a molti dei problemi che sono ancora oggi discussi negli studi di *Corporate Social Responsibility* (CSR), lo sfondo storico da cui le sue riflessioni esplicitamente muovono è appunto quello della Depressione e, poi, della rinascita economica negli anni della Seconda Guerra Mondiale.

L'ottobre del 1929, infatti, non aveva segnato solamente l'innescò di un crollo finanziario di dimensioni inusitate, ma anche la fine di un mito positivo, sempre risorgente in America, a dispetto di scandali altrettanto ricorrenti: il mito del *businessman*, eroe sociale dell'innovazione e del successo, protagonista - spesso deprecato ma in fondo ammirato e invidiato - della vita nazionale. L'uomo d'affari come ultima incarnazione del pioniere, la sua corsa verso la fortuna economica come estrema metafora della "frontiera", della corsa all'Ovest dei coloni ed avventurieri di un tempo: questa è la figura le cui azioni, negli anni '30, erano in via di rapida liquidazione². Nella percezione popolare i *businessmen* apparivano oramai tutt'altro che coraggiosi cavalieri dell'industria e della finanza, creatori della prima società del benessere nella storia dell'umanità: erano solo pavidì e squalificati piccoli uomini che si affannavano a mettere in salvo il proprio denaro, mentre i risparmi del ceto medio scomparivano inghiottiti dalla catena dei fallimenti bancari, i cancelli delle fabbriche chiudevano e centinaia di migliaia di mezzadri del Mid-West migravano lungo la *route 66* alla ricerca di una giornata di lavoro.

Le ripetute dichiarazioni circa la raggiunta coscienza dei propri obblighi sociali nei confronti dei lavoratori, dei fornitori, dei clienti e della comunità locale - ossia il primo manifestarsi dell'armamentario retorico di una *dottrina* della responsabilità sociale d'impresa - sono rintracciate da Bowen nei discorsi tenuti dagli amministratori delle grandi *corporation* precisamente negli anni '40 (Owen D. Young, futuro *chairman* di General Electric Company, era stato il primo, nel '29, a parlare del *management* come "mediatore" tra i diversi beneficiari principali del *business*³). Colpiti

² Tra i *businessmen*, in particolare i banchieri finirono per godere pessima fama dopo il crollo di Wall Street; come scrisse John Kenneth Galbraith nel '55, questi "per un decennio continuarono a essere oggetto di scherno da parte delle commissioni parlamentari, dei tribunali, della stampa, dei comici. La grande presunzione e il grande fallimento di quei giorni ne furono una causa" (Galbraith, 2002: 108).

³ "Se io sono un fiduciario, chi sono i beneficiari del rapporto di fiducia (*trust*)? Nei confronti di chi ho degli obblighi? La mia concezione in merito è questa: che ci sono tre gruppi di persone che hanno un interesse in questa istituzione. Uno è il gruppo di oltre cinquantamila persone che hanno messo il loro capitale nella compagnia, cioè a dire i suoi

infatti dal rapido degrado del loro mito e dall'affacciarsi all'approvazione pubblica di nuovi "eroi", come il sindacalista o, addirittura, il funzionario governativo, tradizionalmente guardati con diffidenza dall'americano medio, i *businessmen* avevano reagito dapprima con acrimonia, con la rabbia di chi si sente ingiustamente sotto attacco, e avevano combattuto il nascente sistema dei controlli governativi sulla finanza, la grande industria, la produzione agricola, ottenendo per altro un buon ascolto al Congresso⁴. Successivamente la loro reazione si era trasformata in consapevolezza attiva e in riflessione programmatica.

Come spiega Bowen, i *businessmen*, dopo aver riacquisito a fatica pubblico prestigio durante la guerra e nell'immediato dopoguerra, sia per la dedizione mostrata da molti di loro agli interessi della Nazione in pericolo, sia per effetto degli evidenti eccessi, ruberie, politicizzazione interne ai sindacati, si rendono conto che per difendere la libera impresa in un mondo ancora orientato al controllo sociale, se non alla socializzazione diretta di larghe fette dell'economia, è necessario dimostrare come essa sia in realtà l'istituzione economica più idonea a *servire la società* e come in tale servizio risieda il suo autentico scopo. La loro enfasi sulle responsabilità sociali, dunque, ha un'*origine difensiva*, ma di segno propositivo: non c'è più la mera reattività, il risentimento del passato⁵.

A confermare questa chiave di lettura è Benjamin Selekman (1958). Il tema, da lui definito della *social responsibility of business*, è riconosciuto ormai come il preferito nei meetings e nei discorsi pubblici degli uomini d'affari, perché corrisponde al bisogno da costoro sempre più avvertito di costituirsi in *movimento* e dotarsi di una *ideologia*.

Selekman illustra una realtà forse troppo evidente per non risultare, in certa misura, ancora non del tutto compresa: "Organizzata specificamente

azionisti. Un altro è un gruppo di quasi centomila persone che stanno mettendo il loro lavoro e le loro vite nel *business* della compagnia. Il terzo gruppo è quello dei clienti e del pubblico in generale. [...] Penso che ciò che è giusto nel *business* sia influenzato in modo molto ampio dal crescente senso della cura fiduciaria che ho descritto. Non si avverte più l'obbligo di prendere dal lavoro a beneficio del capitale, né di prendere dal pubblico a beneficio dell'uno e dell'altro, ma piuttosto di *amministrare saggiamente ed equamente nell'interesse di tutti*" (cit. in Dodd, 1932: 1554-1555).

⁴ Dal 1937 in poi, tutti i principali provvedimenti riformatori di Roosevelt, come ad esempio il *Fair Labor Standards Act*, vennero osteggiati dal Congresso e spesso svuotati nella sostanza, o addirittura bloccati.

⁵ Tuttavia, già negli anni della Depressione, dalle scuole di *business administration* giungevano voci, come quella di Donham, che implicitamente suggerivano di non indulgere al risentimento, ma di riconoscere con onestà che "il solo modo per *difendere il capitalismo* è mediante una leadership che accetti una responsabilità sociale e soddisfi i seri bisogni della grande maggioranza della nostra gente" (cit. in Dodd, 1932: 1155)

con l'intento di produrre beni e servizi a profitto di singoli azionisti, l'impresa può facilmente essere vista come un'istituzione individualistica *par excellence*" (Selekman, 1958: 4). Per lui bisogna resistere alla fittizia rappresentazione dei capitalisti come "classe" che ci viene dal marxismo, dato che il tratto caratterizzante del capitalismo americano è invece la competizione, che stimola le imprese a *individualizzarsi*, a costruire il proprio particolare percorso di successo (od insuccesso), anziché a solidarizzare. Tuttavia in quegli anni è la precisa necessità storica di ridare dignità alla libera impresa, da molti additata nel buio della Grande Crisi come la principale responsabile del disastro, a spingere i capitalisti a farsi classe, o meglio "movimento", cioè collettività volta al raggiungimento di scopi comuni. Pertanto, la *social responsibility of business* diviene la nuova articolazione filosofico-morale del business, l'ideologia di un *business* che vuole essere movimento, trasformarsi in *istituzione non-individualistica*.

Quella che Selekman indica senza ulteriori commenti può essere vista come una sofisticata strategia di legittimazione, in cui il protagonista mutua gli strumenti per la sua sperata riabilitazione dall'esperienza costitutiva del suo antagonista: il lavoro fattosi movimento, i lavoratori divenuti corpo morale - un corpo capace di esprimere, mediante potenti associazioni, interessi e obiettivi non più individuali ma sociali.

Aspetto accessorio, ma non secondario di questa operazione ideologica, i *businessmen* rivendicano anche la moralità dell'impresa in quanto, con la sua libertà, questa è la cellula di un "sistema". Essi, cioè, grazie all'espressione *free enterprise system*, non a caso coniata solo allora, traducono il tradizionale profilo dell'impresa, quale unità atomistica di un gioco competitivo più vicino all'anarchia che all'organizzazione, nel profilo rassicurante di un'unità che si integra in un sistema e ne garantisce la conservazione. In questo modo la concorrenza tra imprese private viene sempre più rappresentata come il *sistema della libera impresa* - sistema che, a sua volta, per effetto dell'avanzata planetaria del comunismo (nel 1949 Mao ha vinto la guerra civile e fondato la Repubblica Popolare Cinese, mentre l'intera Europa Orientale è caduta ormai dietro la "cortina di ferro") diviene nell'ideologia del *business* una sineddoche politica: il *free enterprise system* come sinonimo di *free society*.

Del resto i *businessmen*, attraverso quella parola d'ordine (soltanto più tardi diventerà formula d'uso comune e semanticamente neutra) e attraverso il suo significare la parte per il tutto, intendono sì accreditarsi come militanti del "mondo libero" minacciato da una nuova guerra, ma con uno scopo più immediato e circoscritto: usare la retorica della lotta etico-

politica bipolare per ricollocare su un piano alto, non più materialistico ma spirituale, la figura dell'uomo d'affari. Il tentativo, infatti, è sempre quello di riguadagnare la vecchia posizione di preminenza sociale smarrita nei '30 - cosa che ora appare a portata di mano e che si prova a realizzare suggerendo all'opinione pubblica l'idea di un radicamento dell'*american way of life*, ovvero della stessa democrazia americana, nel *free enterprise system*, talvolta chiamato pure, non per nulla, "american way of business and industry". Come dire: la gente sappia - e ne prendano nota i nostalgici del populismo, i sindacalisti, le Chiese, i "democrats" rooseveltiani, ma anche la stessa presidenza repubblicana (Eisenhower nel '59, alla fine del suo secondo mandato, avrebbe denunciato le pressioni anti-democratiche del "complesso militare-industriale") - che libertà americane e libertà del *business* sono inseparabili: o le si prende insieme o vi si rinuncia insieme.

Tra le cause del nuovo orientamento morale dei *businessmen* Selekman ne annovera, però, anche un'altra, che ci riporta ad una delle questioni centrali nella storia contemporanea dell'impresa, già da lungo dibattuta in sede teorica, per esempio da Veblen (1923), Berle e Means (1932) e Burnham (1941): la separazione tra proprietà e controllo e l'emergere del potere tecnico-manageriale.

Selekman non scende sul terreno di confronto, pure importantissimo, aperto vent'anni prima dalla disputa accademica tra Berle e Dodd a proposito della natura, dell'estensione e, soprattutto, dei referenti (i soli proprietari, altre parti interessate, la società nel suo complesso?) della responsabilità del manager. Da questo terreno, certo, ha filiazione diretta un ampio rivolo del pensiero sulla responsabilità sociale d'impresa, di cui non mancheremo di parlare⁶, ma Selekman ne traccia piuttosto un altro, non meno significativo. Osserva che nel quadro del nuovo capitalismo manageriale la generazione di amministratori che si va formando ha bisogno di assumere una precisa identità professionale: infatti il management, divenuto *dominus* di ogni rilevante passaggio sia strategico sia esecutivo in seno all'azienda e, dunque, catalizzatore dello sguardo giudicante delle molteplici *constituencies* aziendali così come dell'opinione pubblica, non può prescindere da una progressiva formalizzazione del proprio ruolo. Ed è proprio il più alto grado di formalizzazione, quello della *professionalizzazione*, ad essere preso di mira. Questo, infatti, assicurerebbe un duplice livello di legittimazione sociale: *tecnico*, da un lato, attraverso la fissazione di precisi standard di prestazione, e *morale*, dall'altro, attraverso il rispetto di un codice di

⁶ Cfr. *infra*, 1.2.

condotta. Il modello di riferimento è ovviamente quello delle professioni mediche e legali, che rimangono, per altro, le uniche autentiche depositarie di una compiuta capacità di auto-definizione tecnica e morale.

Dunque, se è constatabile negli anni '50 una consistente spinta di manager, e *businessmen* in genere, all'acquisizione di un orientamento morale, ciò non è dovuto soltanto a ragioni ideologiche, ma anche agli impulsi provenienti dalle trasformazioni organizzative del capitalismo. Selekman è tuttavia scettico di fronte al tentativo di trasporre in professione, *strictu sensu*, una *pratica* come quella imprenditoriale o di gestione aziendale, che, muovendosi nella dimensione fluida e flessibile della libera iniziativa economica, in ultima analisi difficilmente potrebbe combinarsi, con le barriere in entrata, i controlli e le procedure sanzionatorie, tipici delle professioni ben consolidate, se non a patto di negare lo stesso *free enterprise system*⁷. In questo quadro, nonostante la raggiunta consapevolezza in seno alla *business community* circa l'opportunità di elaborare un codice morale speciale, ovvero una deontologia condivisa dai manager, resta al fondo un impedimento di sostanza che pare vanificarne il progetto.

Un'attività professionale medica o legale è definita in maniera decisiva dal rapporto di fiducia personale che il cliente deve poter intrattenere con il professionista; e in quest'ultimo una simile situazione di prestazioni e obblighi fiduciari, prescritti persino sul piano giuridico, non può non generare l'immediata coscienza della natura intrinsecamente morale del suo lavoro, oltre che di una più generale responsabilità sociale che gli compete in quanto "fornitore" di beni sociali essenziali quali, appunto, la salute o la difesa di diritti personali e reali. Inoltre, la dignità morale della professione si è storicamente incarnata nella vigilanza sui comportamenti individuali esercitata da "ordini" o "libere associazioni" professionali, capaci di punire le infrazioni della deontologia con sanzioni fino all'interdizione.

Al contrario, l'attività del *businessman* è definita essenzialmente dal perseguimento di un interesse particolare, il profitto; e, seppure da ciò provengano beni e servizi di cui la società ha bisogno, si tratta di un effetto

⁷ "Senza dubbio, la comunità economica e quelli che sono interessati allo sviluppo di un atteggiamento professionale e di standard etici devono pensare seriamente a come formulare un codice morale accettabile e a come sostenerlo. Ma le difficoltà sono grandi. Infatti, finché l'ingresso negli affari sarà libero, come deve essere in una società democratica, e finché non sarà necessario ottenere una licenza per praticare il management industriale, sarà difficile sviluppare e sostenere codici di pratiche etiche" (Selekman, 1958: 111-112).

secondario, che può finanche considerarsi oggetto di attesa sociale, ma non certo di prescrizioni normative, a meno di non sostituire il *business* stesso con un'economia amministrata⁸. È in questo senso che l'attività del *businessman* tende a restare un'attività libera, nella duplice accezione di "creativa" ed "arbitraria", in ogni caso non-professionale: non si costituisce infatti in un preciso *ethos* e non può essere sottoposta, come invece accade, ad esempio, per l'attività forense, al giudizio di una "corporazione", cioè di un tribunale formato dagli individui legati in corpo dal loro *ethos* comune. Un'impresa potrà licenziare un suo manager corrotto, o, ad altro livello, le associazioni di categoria potranno espellere per i suoi comportamenti scorretti un'impresa iscritta; nulla di tutto ciò, comunque, impedirà ai "reprobi" di continuare ad operare, finché saranno in grado di trovare clienti e finanziatori. In altre parole, il giudice dei manager e del *business* è la società latamente intesa - la società come mercato (clienti, consumatori, investitori, fornitori ecc.) o la società come pubblico: un giudice, dunque, inevitabilmente plurale e incostante nei suoi giudizi, non in grado di agire come rappresentante di un corpo coeso.

Se, fatti salvi il rispetto della legge e delle clausole morali basilari (buona fede ed onestà), il *businessman* rimane secondo Selekmán fundamentalmente estraneo all'ambito della codificazione morale, ci parrebbe di dover rinunciare all'idea di un controllo dell'attività manageriale-imprenditoriale che non sia quello del mero *costume sociale*, ovvero, in termini sociologici classici, della *coscienza collettiva* come istanza sanzionatoria diffusa e non speciale. Come sottolinea lo stesso Selekmán,

Il vero problema è come sviluppare codici e filosofie che possano diventare a tal punto accettate come fatti di costume, che l'individuo reo di violarli diventi più o meno un reietto. (1958: 112)

⁸ Per altri, come per esempio E. Merrick Dodd, è ben possibile, invece, che un'attitudine professionale andrà sempre più sviluppandosi nel *businessman* a partire dalla consapevolezza crescente degli obblighi che l'impresa ha nei confronti dei consumatori, dei lavoratori e del pubblico in generale. Detto altrimenti: se è vero che nell'opinione comune si va affermando la convinzione che l'essenza del *business* sia di produrre servizi per la società, il *businessman* avrà in vista non più solo il proprio interesse (o, se il *business* non è suo, l'interesse degli azionisti), ma gli interessi della società, anche a prescindere dalla regolazione normativa. "L'etica del *business* potrebbe così tendere a diventare in qualche misura quella di una professione piuttosto che quella di un commercio" (Dodd, 1932: 1161), perché il *businessman* assume appunto i connotati di uno la cui attività è orientata necessariamente al soddisfacimento dall'interesse altrui, i connotati del professionista, appunto.

Il biasimo sociale del *wrongdoer*, spinto al limite fino all'ostracismo, potrebbe costituire, insomma, non solo l'unica risposta morale possibile, ma anche una risposta adeguata. E, tuttavia, non seguendo Durkheim sino in fondo, riteniamo che qui Selekmán non veda sufficientemente bene il problema che gli si para innanzi: la difficoltà d'espressione di un'ampia moralità comune, ovvero di una coscienza collettiva, in un'epoca segnata dal declino delle uniformità sociali e dall'affacciarsi di nuove ristrette uniformità di gruppo. Con un effetto di singolare inversione rispetto alla diagnosi durkheimiana, lo studioso americano sembra più fiducioso delle capacità della società di esprimere una morale comune, che non delle capacità di un gruppo di esprimere una sua morale speciale. Ma, forse, non si tratta tanto di un'inversione di portata generale, quanto dell'indicazione di un'eccezione: Selekmán non ha di mira la verifica o la confutazione di una legge dello sviluppo storico-sociale, bensì l'analisi pragmatica di un particolare ambito dell'agire sociale - l'agire del *businessman* - che gli appare irriducibile al fenomeno della professionalizzazione (o, nei termini di Durkheim, della formazione di "moralì professionali") e che come tale va trattato.

Riassumendo dunque con una battuta, potremmo dire che per Selekmán i *businessmen* non possono essere professionisti, pur presentandosi come tali (anche a scopo di ottenere legittimazione sociale). E, così, la loro inidoneità a costituire un corpo professionale fa chiarezza anche della loro mimata, ma sostanzialmente irrealè, capacità di farsi "movimento". O meglio, fa chiarezza della loro falsa coscienza, poiché essi mettono in scena la costituzione di un movimento a difesa della "società libera", ma l'individualismo dell'attività economica, essendo incomprimibile, sfalda il vero aspetto saliente in cui l'aspirazione a farsi movimento dovrebbe concretizzarsi: l'adozione di standard etici universalmente condivisi dagli operatori del *business*.

Se nella primissima riflessione sulla responsabilità sociale d'impresa, a differenza che nel dibattito odierno, non si nutre dunque grande fiducia per il tema dell'*autoregolamentazione*, ossia di un'etica come manifestazione endogena della vita economica, si è propensi piuttosto a sottolineare positivamente il tema della *pressione sociale*, cioè dell'influenza dell'etica sociale sul costituirsi di un'etica della vita economica. Si è appena detto del percorso prospettato da Selekmán: arrivare in società a definire un *costume* imprenditoriale, una "regola", in rapporto alla quale l'atto trasgressivo conduca, come accade in ogni altro ambito della vita sociale, alla sanzione morale. Bowen insiste su questo stesso punto, teorizzando che

Il punto di vista in divenire dei *businessmen* è un vivido esempio del potere dei valori e delle attitudini pubbliche sulla vita economica. [...] Ciò illustra la forza della sanzione morale e suggerisce il metodo attraverso cui gruppi religiosi e altri gruppi sostenuti da motivazioni etiche potrebbero esercitare un potente impatto sulla vita economica. (1953: 53)

Se gli uomini d'affari hanno cambiato radicalmente negli anni '40-'50 la loro cultura, sviluppando una consapevolezza mai avuta prima circa il proprio ruolo sociale, ciò deve ritenersi precisamente un effetto della forza dei valori sociali e soprattutto della *sanzione morale* che la società è capace di esprimere⁹.

Bowen pone il nesso tra *pratiche economiche* e *valori sociali* linearmente e nel senso di una costante priorità dei secondi sulle prime. Nella sua definizione, infatti, le *social responsibilities of businessmen* si riferiscono

[...] agli obblighi dei *businessmen* di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e di seguire quelle linee di azione che siano desiderabili in rapporto agli obiettivi e valori della nostra società. (*ibidem*: 6)

Una definizione molto "larga", in cui non viene in luce tanto la responsabilità dell'attore economico (uomo d'affari, manager, amministratore, o impresa come persona giuridica) nei confronti di precisi soggetti sociali, quanto il suo obbligo di attenzione e rispetto verso un "mondo" di valori sociali, ossia di obiettivi stabiliti come intrinsecamente valevoli da parte di una specifica società ("our society") - in questo caso l'America come "nazione", comunità di valori. E che vi debba essere una netta priorità della società come comunità di valori sulla variabilità e pluralità dei comportamenti imprenditoriali Bowen lo fa capire qualificando i *businessmen* come "servitori della società": costoro conservano al pari di tutti gli altri cittadini il diritto di criticare i valori socialmente stabiliti o, addirittura, di lavorare per il loro miglioramento, ma "[...] in quanto *servitori della società*, essi non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri valori a quelli della società" (*ibidem*).

⁹ In merito all'influenza morale della società sulla vita economica si veda, per esempio, anche McGuire (1963); in particolare il seguente passo: "In quanto membri della società anche loro sono influenzati dai sentimenti e dagli scopi di questa. Anche loro percepiscono che è necessario adattarsi a un codice sociale ed etico. Anche loro percepiscono che le organizzazioni economiche, se svolgono i loro compiti in modo corretto, devono dimostrare la propria utilità tanto sociale quanto economica. La società favorisce le imprese economiche responsabili. I capi delle imprese, essendo parte della società, riconoscono l'orientamento pubblico riguardo a questo problema e rispondono ad esso" (McGuire, 1963: 145).

Radicale è l'esito di questo ragionamento, che anticipa le formulazioni dell'etica sociale normativa secondo cui l'impresa opera legittimamente solo in quanto parte diligente di un contratto generale con la società. Non ci si perita di affermare che quella libertà di decisione posta nelle mani di milioni di individui privati, la quale caratterizza il sistema della libera impresa, è giustificabile unicamente in quanto sia utile per l'intera società e non per i soli proprietari e manager; e, riecheggiando Abraham Lincoln nel discorso di Gettysburgh, si conclude che "il *business*, come il governo, è essenzialmente «del popolo, dal popolo e per il popolo»" (*ibidem*: 5). Di conseguenza, se il "popolo" percepisse la sostanziale inutilità o, peggio, la dannosità per il benessere collettivo del modo in cui da parte degli attori economici privati viene impiegato il loro enorme potere di scelta, sarebbe inevitabile attendersi, in assenza di correzioni spontanee da parte imprenditoriale, un maggior controllo pubblico su quel potere.

A questo punto, si apre tuttavia una questione non piccola: occorrerà stabilire chi esprime compiutamente e autenticamente i valori sociali, ovvero chi rappresenta la società in quanto orizzonte valoriale e forza di sanzione morale. Qui le parole di Bowen sono più vaghe. Al contrario la posizione di Selekman è chiara, sebbene al prezzo di un'immediata discesa dal piano della proposta teorica a quello dell'osservazione empirica. Infatti, non intendendo formulare una teoria sociale, bensì trarre dalla storia le evidenze intorno a quegli attori che abbiano effettivamente esercitato, se non una sanzione, almeno una "pressione morale" sul *business*, può concludere con un'indicazione largamente attendibile: i sindacati e il governo. A suo avviso, come nel recente passato, così anche in futuro, l'elevazione degli standard morali nel *business* più che da uno sforzo di autodisciplina delle coscienze individuali scaturirà dalla pressione che sul potere economico esercitano i due "contropoteri" del sindacato e del governo. E, in questo senso, prendendo a prestito il linguaggio del costituzionalismo politico, afferma che le possibilità che gli *ethical oughts*, i doveri morali, trovino all'interno della pratica manageriale-imprenditoriale un adeguato spazio accanto ai *technical musts*, le necessità tecnico-economiche, sono affidate ad un sistema di "check and balances", di freni e contrappesi, la cui efficacia sta nel proiettare un onere economico potenziale a carico delle imprese eventualmente indifferenti ai vincoli morali e sociali¹⁰.

¹⁰ "Qualora le tensioni della coscienza non fossero costantemente in gioco, le forze della competizione tenderebbero ad abbassare gli standard al denominatore comune più basso. Ma, poiché l'uomo non è altro che un uomo, la coscienza di frequente cede alla prudenza. Pertanto - e questo è di vitale importanza - è interesse della comunità che il management sia

Il parallelismo tra costituzionalizzazione del potere politico e costituzionalizzazione del potere economico è di grande rilievo, tanto da rimanere al centro anche di numerosi e diversificati sviluppi teorici successivi (per esempio: Davis, Frederick, Blomstrom, 1982; Freeman, 1994). La moralità dell'agire manageriale-imprenditoriale, ossia la moralità stessa dell'impresa nell'epoca del capitalismo manageriale, va di pari passo con la limitazione della discrezionalità di quell'agire, ovvero con la definizione dei diritti e degli interessi legittimi delle parti coinvolte. È chiaro infatti già da molto tempo, almeno dallo studio di Berle e Means del 1932, che quell'enorme concentrazione di potere che è la moderna *corporation* pone alla collettività il problema di dettarne i giusti limiti nei confronti di quanti ne sono direttamente o indirettamente toccati (lavoratori, finanziatori, clienti, consumatori, concorrenti, comunità locali, agenzie governative)¹¹. E tuttavia, benché il tema, qui *in nuce*, degli *stakeholder* - e di una revisione della teoria manageriale coerente con una concezione non più meramente proprietaria dell'impresa - stia emergendo anche dalla sua analisi, Selekmán non ne vede ancora le implicazioni generali. Il suo costituzionalismo finisce per rivolgersi solamente ai poteri e ai diritti che si manifestano nella vita interna dell'impresa e, così, il sistema di "check on powers" che propone è unicamente quello della *contrattazione collettiva*, della stesura di accordi complessivi tra management aziendale e sindacati, sul modello realizzato a partire dal 1948 tra la General Motors e la United Auto Workers. Del resto, come si osserva in ultima analisi, non diversamente da quanto accaduto in passato nella storia politica, anche in questo campo a preparare l'esito costituzionale è stata una lunga fase di conflitto, spesso violento, come quella degli anni '30 e '40. Il che riporta al nostro filo conduttore: la pressione sociale quale forza propulsiva di moralizzazione del *business*.

controllato dal potere dei sindacati e del governo. Perché la coscienza ha bisogno di un alleato sotto forma di costi - le possibili perdite dovute a scioperi o a regolamentazioni pubbliche che funzionano da contrappeso ai costi incentrati sull'interesse personale della redditività" (Selekmán, 1958: 104-105).

¹¹ Quanto al paragone tra costituzionalizzazione del potere politico e limitazione del potere economico via pressione sociale, si veda, appunto, la precoce intuizione di Adolf A. Berle: "Come da un lato esiste un costante desiderio di potere, così dall'altro v'è un costante desiderio che tale potere sia posto al servizio della massa degli individui su cui incide. Le lunghe lotte per la riforma della Chiesa cattolica e per lo sviluppo in senso costituzionale dello Stato sono aspetti di questo fenomeno. Un potere assoluto è utile per istituire un'organizzazione. Più lenta, ma ugualmente sicura, è l'azione delle forze sociali, che fa pressione affinché il potere venga usato a vantaggio di tutti gli interessati. Questa pressione, costante nella storia delle istituzioni politiche e della Chiesa, sta già emergendo per molti aspetti nel campo economico" (Berle e Means, 1966: 333).

Il richiamo ai fatti, all'esperienza storica, per questi autori è molto importante. Constatare come il capitalismo contemporaneo abbia preso la fisionomia di un *welfare capitalism*, o, come lo chiama Bowen, di una *mixed economy*, un'economia mista, caratterizzata dall'intervento del governo e dall'influenza determinante di grandi gruppi organizzati come i sindacati operai e le associazioni degli agricoltori, è il principio di ogni ulteriore riflessione sulle nuove responsabilità sociali del *business*. È quello dell'*essere* e non del *dover-essere* l'orizzonte generativo del nuovo orientamento socialmente responsabile delle imprese, perché è dai fatti che matura la coscienza. È la nuova forma del capitalismo che, osserva Bowen, esige dal *businessman* un pronto adeguamento delle proprie decisioni alla presenza degli attori sociali emergenti (governo, sindacati e agricoltori), in termini di attenzione alle conseguenze economiche e sociali delle politiche aziendali e di cooperazione alla formulazione ed esecuzione delle politiche pubbliche. E l'insegnamento da ricavare è che una "assunzione volontaria di queste responsabilità da parte degli uomini d'affari rappresenta quanto meno un'alternativa possibile all'aumento del controllo statale sull'economia" (Bowen, 1953: 28).

Cominciamo, dunque, a capire meglio il significato complesso della relazione tra "pressione sociale" e "responsabilità". La pressione può produrre un primo effetto meramente reattivo: l'*orientamento sociale*. Ma affinché si elabori una vera e propria *responsabilità sociale*, ossia una consapevole e deliberata disposizione a rendere ragione delle implicazioni sociali del proprio agire, occorre che la pressione susciti nei *businessmen* un secondo effetto: la *volontà* di guidare e plasmare in senso sociale le proprie azioni, se non altro con lo scopo minimo di tutelare l'autonomia del sistema economico da forme via via più ampie di regolamentazione pubblica. Dal contesto della *mixed economy*, insomma, secondo la chiave di lettura condivisa da questi interpreti, uscirebbe la responsabilità sociale d'impresa come alternativa al socialismo.

Sulla medesima lunghezza d'onda, proprio in quegli anni Keith Davis (1960, 1967) parla addirittura, con una certa pompa e un confidente afflato positivisticco, di una "Iron Law of Responsibility" che regolerebbe necessariamente ogni ambito della storia umana e, dunque, anche i rapporti tra *business* e società. Poiché "responsabilità" e "potere" - questo è l'assioma - sono destinati ad equilibrarsi costantemente, la diminuzione dell'una reca con sé quella dell'altro. Così "[...] *il rifiuto della responsabilità sociale conduce ad una graduale erosione del potere sociale*" e, in concreto,

Nella misura in cui i *businessmen* non accettano le opportunità della responsabilità sociale che sopraggiungono, altri gruppi si faranno avanti per assumere queste responsabilità. Nella storia, *governo* e *sindacati* sono stati i più attivi nel compito di diluire il potere dell'impresa, e continueranno probabilmente ad essere i principali soggetti sfidanti. (Davis, 1960: 73)

Governo e sindacati sono agli occhi di Davis gli attori che “sfidano” il *business* sul terreno della responsabilità sociale, non più nel senso che ve lo premono, bensì che potrebbero sostituirlo integralmente nella definizione dei confini e dei contenuti di tale territorio. In altre parole, Davis sottolinea come la mancanza di un'assunzione volontaria di responsabilità sociali da parte dei *businessmen* lascerebbe alla politica e alle controparti sociali il compito di assegnare normativamente o contrattualmente al potere economico quegli obiettivi di *performance* che la società comunque richiede e a cui esso si è mostrato sordo. È stato così nel corso della storia, dai primi *Factory Act* inglesi dell'Ottocento fino al *Fair Labor Standard Act* rooseveltiano del 1938, interpretabili come altrettanti rimedi politici all'indifferenza imprenditoriale dinanzi alle questioni della dignità e della sicurezza dei lavoratori. Il suo auspicio, pertanto, è che una migliore conoscenza delle leggi della dinamica sociale induca i *businessmen* a prendere l'iniziativa, ad essere protagonisti dei processi di cambiamento piuttosto che prigionieri di un contesto sociale sempre più restrittivo.

Poi, collocandosi in una prospettiva sociologica più esplicitamente funzionalista, Davis svilupperà questi spunti (Davis, Blomstrom, 1966) fino a teorizzare un legame biunivoco tra *business* e ambiente sociale come costante della struttura sociale: il *business* riceve domande (*input*) dall'ambiente sociale e fornisce risposte (*output*), che possono però essere passive o attive, a seconda che le domande siano meramente subite o che siano assunte positivamente nel loro significato e peso. In quest'ultimo caso, il *business* avrà creativamente elaborato risposte che influenzeranno a loro volta l'ambiente sociale, contribuendo a determinare il profilo delle sue ulteriori domande. Ecco allora che, come anticipato attraverso la figura della “Iron Law of Responsibility”, due strade si parano innanzi ai *businessmen*: quella di una consapevole e deliberata guida delle trasformazioni sociali, oppure quella della subordinazione alle regole di un ambiente che evolve sotto l'influsso di altre forze.

Lo stesso Bowen, del resto, aveva evidenziato come nell'assunzione volontaria dei propri obblighi sociali dovesse essere colto lo specifico della cultura imprenditoriale americana nella sua veste contemporanea: ossia, la combinazione tra libertà di iniziativa economica e partecipazione ai destini

della comunità¹². E su questa linea, caratterizzata da un forte, per così dire, “ottimismo della volontà”, Davis si spinge ancora più avanti: addita quale aspetto decisivo della partecipazione imprenditoriale ai destini della comunità, ancor più che la responsabilità nella creazione di quel benessere che è misurabile in termini di stabilità e crescita economica (“socio-economic obligations”), la responsabilità nella promozione dei basilari valori umani (“socio-human obligations”): motivazione e autorealizzazione nel lavoro, cooperazione, onestà.

Da un lato, infatti, lo “[...] *homo oeconomicus* è morto, se mai davvero è esistito” (Davis, 1960: 74), e dunque i *businessmen* nel trattare con azionisti, lavoratori, clienti, fornitori devono rendersi conto di avere a che fare con uomini le cui aspettative sono di più ampia portata rispetto alle pura e semplice efficienza e redditività d’impresa. Dall’altro lato, i *businessmen* detengono, accanto ad un potere socio-economico, anche un enorme *potere socio-umano*: le loro politiche e pratiche aziendali, vuoi in senso positivo, vuoi in senso negativo, presentano modelli, orientano a valori, influiscono sui comportamenti dei collaboratori, in primo luogo, ma anche, indirettamente, su quelli della più vasta platea dei consumatori e dell’opinione pubblica. Pertanto, conclude Davis, “[...] una persistente vitalità dell’impresa dipende dalla sua vigorosa accettazione delle sue responsabilità socio-umane accanto alle responsabilità socio-economiche” (*ibidem*: 74); ma, ciò che più conta, il *business* può e deve essere guardato come uno strumento di realizzazione di specifiche finalità umane.

Trova qui conferma, una volta di più, l’importanza che le *Human Relations* hanno avuto intorno alla metà del Novecento per l’elaborazione di una nuova visione culturale e organizzativa dei rapporti tra dirigenza industriale e lavoro. Davis non lo cita, ma il suo riferimento a *Human Problems of an Industrial Civilization* e alle questioni lì sollevate da Elton Mayo è indubitabile. Questo riferimento diventa invece dichiarato con Joseph McGuire (1963), che riconosce nella dottrina della responsabilità sociale d’impresa un prodotto tipico del movimento delle *Human Relations*¹³. In particolare, secondo McGuire, il merito di Mayo è stato

¹² “In questo paese ci attendiamo che l’impresa a fare *volontariamente* molte delle cose che in paesi stranieri ci si attende dal governo” (Bowen, 1953:29).

¹³ “Mayo spronò i *businessmen* a rifuggire via dal ristretto obiettivo economico del profitto e a volgersi verso finalità più responsabili e socialmente accettabili. Il paese che per primo avesse operato questa transizione - egli sostenne - avrebbe superato gli altri nella corsa verso stabilità, sicurezza e sviluppo, mentre quelle nazioni che non avessero adottato il cambiamento si sarebbero dovute confrontare con un sempre crescente grado di disorganizzazione sociale” (McGuire, 1963: 146).

quello di aver saputo diagnosticare correttamente la malattia e suggerirne la cura: in effetti, se “la massima difficoltà del nostro tempo è il collasso di quei codici sociali che in epoche precedenti ci sottoponevano alla disciplina di lavorare insieme costruttivamente” (Mayo, 1969: 152) (i codici tradizionali, quindi, che avevano funzionato ancora per lo meno nella prima fase del processo di industrializzazione e dell’organizzazione del lavoro di fabbrica) - ciò comporta la necessità di sostituire il perduto “elemento non logico” del codice sociale con la “logica della comprensione”, ovvero richiama alla consapevolezza che i problemi in causa sono di ordine non meramente economico, ma *socio-umano*. Benché, come osserva McGuire citando sempre le parole di Mayo, “abbiamo troppo pochi amministratori attenti al fatto che il problema che devono affrontare è umano-sociale, e non economico” (*ibidem*).

Ecco il forte monito rivolto ai dirigenti industriali che i teorici della responsabilità sociale d’impresa raccoglieranno e rilanceranno, a partire da Bowen, il quale nello stilare una lista di scopi per un’attività economica responsabile colloca in bella evidenza proprio lo “sviluppo della persona” - in termini di qualità delle relazioni umane, espressione della personalità, accrescimento delle abilità professionali, opportunità di attività creative ecc. - essendo consapevole di quanto sempre più l’organizzazione del lavoro industriale incida sul profilo morale dell’uomo¹⁴.

Tuttavia, per riprendere il filo, è proprio Keith Davis colui che si spinge più lontano su questa strada, finendo, in un impeto di idealismo, per ascrivere all’ambito della competenza imprenditoriale non solo un doveroso riguardo all’interesse generale, ma anche la funzione della *leadership* del progresso sociale, visto come un nuovo umanesimo avente per meta “di realizzare compiutamente l’umana dignità, creatività e potenzialità proprie di uomini liberi” (1960: 75)¹⁵. Una *leadership* che

¹⁴ Eloquenti in proposito sono le parole di Clark, riprese da Bowen, secondo le quali “l’individuo è così plasmato nel corpo, nella mente e nel carattere dalle sue attività e relazioni economiche, pungoli e inabilità, libertà e servitù, che si può davvero che l’industria crea gli uomini e le donne che vi lavorano, non meno realmente dei beni che sforna per il mercato” (Clark, 1926: 47).

¹⁵ L’importanza di una specifica dimensione “socio-umana” della responsabilità d’impresa è sottolineata indirettamente anche da George Albert Smith, Jr. (1962). Questi ritiene che il *businessman* abbia un’alta responsabilità a motivo del suo potere decisionale su risorse che non sono solo materiali, ma, in larga misura, umane. Ciò pone in gioco, infatti, il problema del contenuto morale (ovvero, della reale utilità sociale) dei beni e servizi per la cui produzione è comandato il lavoro dell’uomo, nonché il problema del *senso* di questo lavoro (“Nella nostra società la maggior parte dei lavori sono lavori in impresa, e perciò l’uso delle nostre risorse umane è in larga misura sotto il controllo di manager d’impresa. Ciò pone, io credo, una pesante responsabilità morale su questi manager, non solo per quello che

presuppone, ovviamente, un *esercizio volenteroso*, più ancora che semplicemente volontario, delle responsabilità sociali e che, attuandosi, mostrerebbe l'avvenuto superamento, in certa misura, dell'individualismo economico e del correlato schema competitivo: infatti, come osserva Davis, offrendo alla persone motivazione, realizzazione nel lavoro e significato sociale, essa rivelerebbe il volto di un *business* che "[...] potrebbe dopo un lungo cammino essere definito *movimento*, nello stesso senso in cui la storia si riferisce al movimento dei lavoratori" (*ibidem*).

Eccoci, insomma, al ribaltamento dello scetticismo di Selekman e all'encomio di un *business* che, lungi dal volerlo senza poterlo, è invece giudicato in condizione e in dovere di farsi "movimento". Col che tocchiamo con mano l'apice della dottrina della responsabilità sociale d'impresa come costruzione ideologica.

Un ultimo esempio di questo filone "ottimista", pronto a registrare nell'attitudine manageriale alla responsabilità sociale in primo luogo non una reazione difensiva, ma il segno di una cultura in divenire e sempre più consapevole e padrona di se stessa, lo troviamo in Eells e Walton. In un ampio saggio del 1961 essi dichiarano, sebbene con vena non più idealistica ma pragmatica, che il *businessman* è oggi perfettamente conscio che "[...] di non poter condurre la sua impresa in un *vacuum* sociale, se non altro per la ragione che essa è troppo grande e che tocca le vite di troppi uomini" (Eells e Walton, 1961: 460). Come dire: se non altro a causa dello sviluppo dimensionale che ha reso la *corporation* il più rilevante centro di ricchezza e potere della società contemporanea, la visione sistemica di una relazione di dipendenza reciproca tra economia e società trova una conferma empirica difficilmente smentibile (è proprio con i testi di Davis, McGuire, Eells e Walton, tra gli altri, che *Business & Society* si avvia d'ora innanzi ad essere un autentico *topic* della letteratura manageriale). Non c'è alcun *vacuum* sociale all'interno e intorno all'impresa, bensì un *continuum*, un pieno di soggetti particolari immanenti e confinanti, da essa affetti in termini economici (in quanto lavoratori, azionisti, clienti, concorrenti), ma anche in termini sociali (in quanto cittadini e uomini). Né è immaginabile che di questo *continuum* sociale rimanga inconsapevole proprio il *businessman*, quotidianamente occupato a prendere decisioni che inevitabilmente lo implicano.

riguarda i salari e le condizioni di lavoro, ma anche per quello che riguarda i beni e i servizi che alla persone si chiede di produrre. [...] Migliaia di persone passano la loro vita svolgendo lavori che non sono di loro interesse e producendo o vendendo beni per i quali nutrono forse solo disprezzo. Gran parte delle nostre risorse materiali e umane non sono certo impiegate in vista di valori ultimi molto elevati", Smith, 1962: 14-15).

Nel tentativo di ricostruire le origini storiche del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa incontriamo qui una diversa, ma altrettanto rilevante prospettiva di indagine, un'altra chiave analitica. Pertanto proveremo ad affiancare alla prospettiva "macro" finora sviluppata - quella della dialettica tra pressione sociale e risposta imprenditoriale - la prospettiva, più "micro", concernente il rapporto tra azione manageriale e soggetti sociali coinvolti. Dal punto di vista di Eells e Walton, infatti, proprio questo è il problema decisivo per una corretta definizione delle *corporate responsibilities* - e, alla luce di quanto sappiamo oggi, dopo l'affermarsi di una vera e propria *stakeholder view* come cuore pulsante della *business ethics*, si tratta di un'indicazione da seguire con grande attenzione.

1.2. Il potere e le responsabilità: perdita e ricostruzione di un orizzonte di senso per l'impresa.

“Oh dovevi sentire come parlava quello che venne qui: ‘Dovete andarvene, non è mica colpa mia.’ ‘Se non è vostra,’ dicevo allora, ‘di chi è la colpa? Ditelo, che vado là e lo schiaccio come una noce.’ ‘È responsabile la Shawnee Land & Cattle Co., io ricevo solo degli ordini.’ ‘E chi è la Shwanee Land & Cattle Co.?’ ‘Non è nessuno, è una società.’ Insomma, c’era da diventare scemi.”

(Steinbeck, *Furore*, 1939)

a) dal rapporto fiduciario alla responsabilità sociale

Nel 1966 Adolf A. Berle, scrivendo la prefazione all’edizione italiana di *The Modern Corporation and Private Property* (1932), poteva ormai trarre una conclusione generale sulla natura del fenomeno che trent’anni prima aveva cominciato ad analizzare:

La moderna società per azioni, che stava diventando l’unità di produzione dominante, rappresentava (e rappresenta) un *vasto organismo di tipo collettivistico non statale*. Mettendo il controllo nelle mani della direzione e riducendo gli azionisti all’impotenza, essa ha cambiato la natura della proprietà. Essa non segue le teorie sul funzionamento del libero mercato esposte dagli economisti classici. (Berle e Means, 1966: XXIII)

Con ciò si sottolineava la storicità della teoria economica classica, ovvero il suo legame genetico con il contesto del capitalismo commerciale e proto-industriale sviluppatosi in Occidente tra il XVIII e il XIX secolo; e, una volta stabilito dai fatti il completo superamento di quel contesto, si confermava la necessità di un corrispondente superamento di una teoria ormai inadeguata. Questo era il punto di vista - minoritario nel 1932, quando fu formulato, ma divenuto poi vincente - di un critico della teoria economica classica non d’ispirazione marxista, proprio come lo era in quegli anni, su un altro piano, il ben più noto John Maynard Keynes. Non a caso Berle entrò nel 1933 nella cerchia dei consiglieri di Franklin D. Roosevelt e partecipò al battesimo del nuovo corso politico (*New Deal*), sostenendo convintamente il passaggio ad un sistema flessibile di

pianificazione dell'economia nazionale e di controllo pubblico sulle operazioni finanziarie delle *corporation*.

Col suo saggio del '32, sorretto dal lavoro di documentazione e analisi statistica condotto da Gardiner C. Means, Berle aveva inteso mettere a fuoco il punto caldo della trasformazione del capitalismo contemporaneo: la spaccatura non più ricomponibile tra *proprietà* e *controllo* dell'impresa. Egli vi vedeva il segno del definitivo tramonto in America del capitalismo familiare, delle piccole unità produttive, così come del rapido declinare del potere esclusivo delle banche, in favore di un capitalismo manageriale basato su unità economiche, come detto, "di tipo collettivistico non statale".

Due apparivano allora (e, in parte, appaiono ancora oggi) gli aspetti salienti di quella spaccatura, meritevoli di un'accurata riflessione: da un lato, il crescente e pressoché assoluto potere della direzione aziendale, all'origine dei nuovi problemi morali, oltre che giuridici, connessi alla responsabilità dei manager nei confronti dei soggetti coinvolti dalla loro azione; dall'altro lato, il divenire dell'impresa privata organizzazione "quasi-pubblica". Partiamo da questo secondo aspetto.

L'impresa societaria come un "vasto organismo di tipo collettivistico non statale": l'ossimoro impiegato da Berle è efficace perché coglie un mutamento che non riguardava solo l'impresa nel suo assetto organizzativo o nella sua natura giuridica, ma, andando ancora più in profondità, lo statuto stesso della proprietà privata. La *corporation*, infatti, rimaneva giuridicamente un oggetto di proprietà privata, ma, a causa della dispersione dei titoli di proprietà in mano a migliaia di azionisti, assumeva di fatto, benché nella forma immutata della personalità giuridica, vita e volontà proprie, sottraendosi così agli effetti della fondamentale prerogativa tradizionalmente connessa con un titolo di proprietà: il *controllo* esercitato in via esclusiva dal proprietario sull'oggetto di proprietà. È in questo senso, dunque, che la *corporation* si rendeva simile ad un organismo collettivo, non in quanto riproducesse le funzioni dello Stato (l'organismo collettivo *par excellence*), ma in quanto dello Stato riproduceva la forma di esistenza: cioè la sovranità, quell'autonoma rappresentanza dell'interesse generale che è conferita (anche se implicitamente) da tutti i rappresentati e che, illimitata nel tempo, non è vincolata dalla volontà di nessuno di essi in particolare.

Su questo punto Berle sviluppava certe idee preesistenti, come quella di "proprietà assente" (Berle parlerà piuttosto di "proprietà passiva") utilizzata, benché in un quadro interpretativo assai diverso, da Thorstein Veblen (1923). Soprattutto però riprendeva l'intuizione di Walter Rathenau

circa la *metamorfosi dell'impresa da oggetto di proprietà in soggetto autonomo*. L'eccellente uomo d'affari e politico tedesco, infatti, aveva descritto già nel 1921 il fenomeno che stava interessando la moderna società per azioni.

La composizione del gruppo di migliaia di persone che adempie la funzione di proprietario dell'impresa, è in uno stato fluttuante [...]. Questo stato di cose significa che la proprietà è stata spersonalizzata [...]. *La spersonalizzazione della proprietà implica l'emergere come soggetto dell'oggetto di proprietà*. I diritti di proprietà competono a tante persone e circolano così rapidamente che l'impresa acquista vita indipendente, come se non fosse proprietà di nessuno. [...] La spersonalizzazione della proprietà, la obiettivazione dell'impresa, la separazione del patrimonio dal proprietario, conducono ad una situazione in cui *l'impresa si trasforma in un ente con caratteristiche analoghe a quelle dello Stato*. (Rathenau, 1921: 120-121)

Anche John M. Keynes, del resto, ne aveva discusso in alcune conferenze pubbliche tenute nel 1924 e confluite due anni dopo nel saggio *The End of Laissez-faire*. A partire dal caso delle *public utilities*, ma anche di grandi istituti assicurativi o creditizi come la Banca d'Inghilterra, l'economista britannico osservava “[...] la tendenza delle società azionarie, quando hanno raggiunto una certa età e una certa importanza, ad avvicinarsi alla situazione di *enti pubblici* piuttosto che a quella di imprese individualistiche private” (Keynes, 1991: 38). Ciò in concomitanza, e probabilmente per effetto, della progressiva separazione tra proprietari e amministratori:

Arriva un momento nello sviluppo di un grosso ente [...] in cui *i proprietari del capitale*, ossia gli azionisti, *sono quasi interamente dissociati dall'amministrazione*, col risultato che l'interesse personale diretto degli amministratori nel conseguimento di grandi profitti diventa del tutto secondario. Quando si è raggiunto questo stadio saranno più considerate dagli amministratori la stabilità generale e la reputazione dell'ente che il massimo profitto degli azionisti. (*ibidem*: 38-39)

In altre parole, con la sua semplice descrizione di un accadimento ricorrente nel mondo dell'economia reale dell'epoca Keynes portava un'importante spiegazione aggiuntiva al fenomeno della “pubblicizzazione” delle grandi imprese private: non è solo la spersonalizzazione della proprietà a costituire l'impresa in soggetto autonomo, che, come detto sopra, assume una forma di esistenza paragonabile a quella della sovranità politica (Eells e Walton con una formula brillante definiranno l'impresa moderna una “*private polity*”), ma è anche l'amministrazione, separatasi dalla proprietà, a condurre l'impresa verso un più stretto legame con la società.

Se, come sosterrà lo stesso Berle, la teoria tradizionale dei profitti prevede che questi debbano essere distribuiti agli azionisti solo nella misura necessaria a remunerare il capitale, per incentivarne il flusso continuo e stimolare la connessa assunzione del rischio, è ipotizzabile una situazione in cui “gli azionisti devono contentarsi di dividendi convenzionalmente adeguati; ma una volta assicurato ciò, l’interesse diretto degli amministratori spesso consiste nell’evitare le critiche da parte del pubblico o dei clienti della ditta” (Keynes, 1991: 39). L’amministrazione, sostiene Keynes, non coincidendo più con la proprietà si emanciperebbe, per così dire, dal mero movente del profitto. Tenderebbe a gestire l’impresa come un fine, tutelandone la durata, la reputazione, il successo pubblico, anche quali premesse di redditività, piuttosto che come un semplice strumento di reddito per il proprietario. Per lui, insomma, la separazione tra proprietà e controllo potrebbe addirittura condurre ad una convergenza tra interesse aziendale ed interesse pubblico, dato che, da una parte, gli amministratori resi indifferenti al problema della massimizzazione del profitto e, dall’altra, la società guarderebbero all’impresa avendo a cuore obiettivi analoghi: la stabilità economica generale e la soddisfazione dei consumatori; dunque, la correttezza delle pratiche aziendali verso i concorrenti e la collettività nel suo complesso.

Keynes si limita a disegnare una prospettiva socio-economica in divenire, mentre prescinde dalla dimensione giuridica della questione. Berle, al contrario, parte proprio da questa, ma per oltrepassarla e giungere a conclusioni non dissimili. Almeno in prima battuta, tuttavia, i termini giuridici sono essenziali perché ci consentono di vedere nell’ascesa del potere manageriale e della sua autonomia il delinearsi di quel *problema della responsabilità* che ci interessa e che altrimenti resterebbe in ombra. Torniamo, dunque, al primo dei due aspetti salienti nel fenomeno della spaccatura tra proprietà e controllo precedentemente enunciati: l’enorme potere della direzione aziendale.

Di fronte a ciò, nel primo trentennio del ’900 sempre più frequentemente i giuristi erano andati chiedendosi a chi gli amministratori dovessero rispondere, o, per parafrasare il titolo di un famoso articolo di E. Merrick Dodd, di chi i manager d’impresa fossero i fiduciari¹⁶. Keynes lasciava sì

¹⁶ Nell’articolo del 1932 intitolato “For Whom Are Corporate Managers Trustees?”, per sostenere la tesi innovativa circa la responsabilità dei manager d’impresa nei confronti del pubblico e non solo degli azionisti, in nome di una sempre più chiara rilevanza sociale delle grandi organizzazioni economiche, anche Dodd muoveva, proprio come Keynes, dal modello di una *public utility*, nel suo caso una rete ferroviaria interstatale, in merito alla

intendere che gli amministratori possano, o meglio debbano gestire l'impresa come un ente pubblico, ma ciò non poteva non implicare il problema della definizione della loro posizione, quantomeno giuridica, rispetto alla posizione dei proprietari, così come rispetto alla posizione degli altri soggetti sociali che si vorrebbe la loro gestione avesse in vista. Egli suscitava perciò, ma non affrontava il problema della legittimità dell'azione manageriale, dell'identità dei soggetti verso cui questa debba essere tenuta responsabile e dell'ordine di priorità delle poste (*stake*) in gioco, ovvero dei loro portatori (*holder*). Al contrario Berle pone la questione in modo diretto: "Anzitutto, nell'interesse di chi dovrebbero essere gestite le grandi società «quasi-pubbliche», che oggi rappresentano una così vasta parte del patrimonio industriale?" (Berle e Means, 1966: 315). E la pone proprio perché si rende conto che una risposta è resa urgente dall'incompatibilità dell'assetto contemporaneo della *corporation* con la concezione tradizionale dell'impresa come proprietà privata. Per riassumere, citando le sue parole:

La netta separazione tra proprietà e controllo e il rafforzamento dei poteri del controllo danno luogo al sorgere di una nuova situazione che rende necessario di decidere se la pressione sociale e l'apparato legale debbano essere applicate allo scopo di assicurare che la società per azioni sia gestita nel preminente interesse dei "proprietari" o se invece tale pressione debba essere esercitata nell'interesse di *altri gruppi, diversi o più ampi*. (*ibidem*)

Nasce in questo modo, come vedremo meglio più sotto, la primissima riflessione su un nuovo concetto di impresa, la "impresa societaria" come "concentrazione di interessi economici molto diversi, quelli dei «proprietari» che forniscono il capitale, quelli dei dipendenti che «producono», quelli dei consumatori per cui hanno valore i prodotti dell'impresa, e soprattutto quelli del gruppo in controllo che esercita il potere" (*ibidem*: 333). E, tuttavia, attenendosi ad un punto di vista strettamente giuridico questa riflessione rappresenta un salto in avanti inaccettabile, perché la questione di cui sopra non lascia spazio a dubbi, come sempre confermato dai tribunali chiamati ad esprimersi in quegli anni, fino alla celebre sentenza del 1919 - ritenuta definitiva in merito - della Corte Suprema del Michigan nel caso *Dodge vs. Ford Motor Company*¹⁷.

quale, tra l'altro, un'imposizione di precisi obblighi tariffari e di servizio ai clienti aveva già trovato riscontro nella legislazione federale.

¹⁷ Per una agile descrizione del caso, si veda Rossi (2006: 18-19); la sentenza può essere letta in Cary W.L., *Cases and Materials on Corporations*, Mineola, 1969, mentre per un

I Consigli di Amministrazione di una società per azioni non possono non distribuire tutti i profitti agli azionisti. Non esiste una loro facoltà in senso diverso, che sia tutelata dalla legge, perché l'istituto della società per azioni è da ricondursi all'ambito dei rapporti fiduciari (*trust*) di *common law* e, pertanto, gli amministratori non vi compaiono altro che come fiduciari degli azionisti. Il *common law*, sviluppatosi intorno alla protezione della vita e della proprietà individuale, dovendosi ora estendere alla disciplina dei *corporate powers*, non può che intendere la *corporation* alla stregua di una proprietà privata dei possessori dei titoli e proteggere il diritto di questi a ricevere integralmente quanto deriva dall'uso del loro bene, ossia i profitti. In questo quadro, dunque, nonostante i tribunali abbiano per altro sempre evitato accuratamente di stabilire in positivo quali dovessero essere le linee di gestione aziendale conformi alla natura del rapporto fiduciario tra proprietari e amministratori, risulta evidente come non rientri nelle legittime competenze gestionali destinare parte dei profitti ad altri soggetti; anzi agli azionisti è riconosciuto, per giunta, il preciso diritto a che gli amministratori si impegnino con diligenza a perseguire a loro favore il profitto, per quanto nei modi - va da sé - di una "ordinaria diligenza".

L'amministrazione, insomma, sebbene nei fatti sia ormai scissa dalla proprietà, sotto il profilo giuridico non può che agire per conto della proprietà ed essere perciò tenuta responsabile di fronte a questa, innanzitutto. La prospettiva indicata da Keynes è pertanto illegittima: gli amministratori non possono cercare alcuna convergenza con gli interessi pubblici, se ciò significa diminuire le opportunità di profitto degli azionisti, o addirittura - cosa che però Keynes non dice - destinare parte degli utili ad altri soggetti non detentori di titoli di proprietà.

D'altro canto, Berle non si nasconde l'inadeguatezza di questa costruzione giuridica rispetto alla radicalità della trasformazione economica in atto. Intuisce anzi in modo formidabile che questa trasformazione lavora come un tarlo, lento ma costante, e scava dei buchi che la *common law*, nonostante le sue capacità di adattamento e inclusione delle nuove realtà sociali, questa volta non riesce a colmare. Infatti, appare evidente come il diritto comune sostanzialmente non sappia in che modo evitare i contraddittori effetti della rinuncia degli azionisti a quella fondamentale prerogativa - il controllo sull'uso dei beni - che è normalmente connessa ad un titolo di proprietà. Gli azionisti non possono più essere considerati responsabili dell'uso dei beni di cui sono proprietari

profilo sulla sua esemplarità giurisprudenziale si veda: Gower L.C.B., "Corporate Control: The Batter for the Berkeley", *Harvard Law Review*, 1955, 68, pp. 1176 ss.

(ne hanno delegato l'uso e la relativa responsabilità agli amministratori), eppure il diritto comune non può non dichiarare il loro diritto a godere integralmente dei frutti di quell'uso.

Così, un ordinamento che continua a prevedere che la responsabilità degli amministratori sia esclusivamente nei confronti degli azionisti, ma non prende nota dalla *irresponsabilità degli azionisti* nei confronti dell'impresa, rischia di non stare più in piedi. Esso delinea un surreale rapporto in cui gli amministratori, in qualità di agenti, sono chiamati a portare i frutti del loro operato (e a renderne conto) ai loro principali; mentre questi ultimi, irresponsabili per l'operato dei loro agenti e l'uso dei propri beni, non hanno sopra questo operato nessun reale potere di indirizzo o di sanzione, potendo al più manifestare il proprio dissenso con l'uscita dal *business* mediante la vendita del titolo azionario. Come dire, con un paradosso, che l'unico strumento di controllo sulla proprietà rimasto a disposizione dell'azionista è quello di rinunciare alla proprietà medesima.

E il paradosso pare essere proprio la vera configurazione del sistema, in cui il potere discrezionale degli amministratori si vorrebbe strettamente limitato dai diritti dell'azionista, ma in cui, al tempo stesso, dai suoi agenti l'azionista nulla può pretendere in realtà, se non la mera distribuzione integrale del profitto. Mi pare di poter concludere, così, forzando forse un poco il pensiero di Berle, che la *common law* non è in grado di assorbire con successo l'*impresa societaria* all'interno dei principi giuridici tradizionalmente invalsi per regolare la proprietà privata e, dunque, applicabili all'impresa privata. A meno di non voler ignorare che ciò che si sta creando è una somma di finzioni e di ossimori, come quella sorta di *responsabilità incontrollabile* che è attribuita agli agenti (gli amministratori) e di *proprietà irresponsabile* che è posta in capo ai principali (gli azionisti)¹⁸. Un simile edificio giuridico, parlato e reso pericolante, non può che essere abbandonato per costruirne un altro più solido.

Si capisce, perciò, l'esigenza sempre più avvertita di trovare un nuovo ambito per la definizione della responsabilità manageriale, in cui la durezza

¹⁸ Più sobriamente Berle le chiama "proprietà attiva" e "proprietà passiva": la prima è appunto definibile come quel "complesso di rapporti in forza dei quali l'individuo o un gruppo d'individui, esercitano dei poteri sopra un'impresa, senza però avere quasi alcun dovere verso di essa che possa essere effettivamente imposto" (Berle e Means, 1966: 327); la seconda è, invece, quel "complesso di rapporti tra l'individuo e l'impresa, per cui l'individuo ha dei diritti verso l'impresa senza quasi alcun effettivo potere su di essa" (*ibidem*).

dei fatti (la separazione tra proprietà e controllo) non finisca per spezzare la sostanza del diritto, per sbriciolarla in pura contraddizione. Ora, proprio da qui - dalla ricerca di un nuovo referente della responsabilità manageriale che sia in grado di esercitare su di essa un effettivo potere di controllo e limitazione e ricondurla ad essere una “responsabilità responsabile” - vediamo emerge nuovamente l’importanza dell’orizzonte sociale. In altre parole, anche partendo, come abbiamo fatto in questo secondo paragrafo, da un punto di osservazione interno all’impresa (e non più dalla dialettica tra impresa e società, come in precedenza), si finisce per essere spettatori della nascita della dottrina della responsabilità sociale d’impresa.

Le note *en passant* di Keynes facevano intuire come il divenire quasi-pubblico delle grandi imprese avesse per sua logica conseguenza la sostituzione dell’azionista con la collettività nella posizione di referente dell’azione manageriale. Ma il primo a sostenere questa tesi nei termini di una nuova teoria giuridica *in fieri*, capace di soppiantare la tradizionale riduzione del diritto societario ai rapporti fiduciari di diritto comune¹⁹, fu il già ricordato E. Merrick Dodd. Sulla prestigiosa *Harvard Law Review* si disse convinto

che l’opinione pubblica, da cui la legge in ultima analisi è fatta, ha compiuto e sta compiendo passi sostanziali verso una visione dell’*impresa societaria come istituzione economica che ha la funzione di servire la società* altrettanto quanto quella di realizzare profitti; che questa visione ha già avuto qualche effetto sulla teoria legale e che è probabile avrà un effetto grandemente accresciuto su quest’ultima nel prossimo futuro. (Dodd, 1932: 1148)

Poi fu però lo stesso Berle, con un magnifico *coûp de théâtre*, a fare propria l’idea, costruendovi sopra l’ultimo profetico capitolo di *The Modern Corporation and Private Property*.

Non è che Berle non veda, infatti, la necessità di uscire dall’alternativa logica, ma in sostanza irrealistica, tra un rafforzamento, comunque difficilmente conseguibile, dei diritti dei proprietari passivi (azionisti) e l’accettazione dei poteri assoluti, già operanti in concreto, dei gruppi in controllo (manager). Individua pertanto con chiarezza una “terza via”, che, partendo dalla rinuncia degli azionisti alle responsabilità connesse con l’amministrazione della proprietà, da un lato, e dall’estensione dei poteri dei manager al di là dei tradizionali limiti fiduciari, dall’altro, consiste nel riconoscere come:

¹⁹ Ancora un anno prima di dare alle stampe *The Modern Corporation and Private Property*, Berle (1931) aveva ribadito il suo sostegno a questa posizione, che riteneva necessaria per difendere gli azionisti dallo strapotere dei manager.

- gli azionisti abbiano con ciò rinunciato, anche sul piano della tutela giuridica, a che l'impresa sia amministrata per il loro esclusivo vantaggio;
- gli amministratori, avendo deliberatamente operato per non essere più costretti dagli interessi dei proprietari passivi, abbiano con ciò aperto il campo alle rivendicazioni di altri soggetti.

In altre parole,

[...] l'esistenza di gruppi in posizione di controllo ha aperto la via alle rivendicazioni di un gruppo assai più grande, sia di quello dei proprietari, sia di quello di controllo. Si è cioè aperta la strada all'idea che la moderna società per azioni sia al servizio, non solo dei proprietari o del gruppo che la controlla, ma di tutta la comunità. (Berle e Means, 1932: 335).

Ciò che da un'ottica sociologica è bene mettere in risalto è che Berle non ritiene che un simile riorientamento della gestione d'impresa verso gli interessi della comunità sia un fenomeno al momento osservabile; e tanto meno che abbia già prodotto conseguenze sul piano del diritto. "It is theory, not practice" è il rimbroto che Berle rivolge simpaticamente a Dodd. Perché a suo avviso, e lo si è sottolineato più sopra, la giurisprudenza non ha ancora imboccato affatto la "terza via", e dunque, non senza un qualche scetticismo ed una robusta dose di prudenza, si tratta solo di additarle una linea evolutiva che, prima o poi, essa non potrà rifiutare di percorrere, se vorrà disciplinare le novità sociali ed economiche senza lasciare spazio ai paradossi o addirittura all'arbitrio (l'eventuale formazione di un potere assoluto, cioè, di un'oligarchia manageriale in grado di prevaricare i diritti degli azionisti, così come quelli di ogni altro gruppo sociale, rimane infatti una reale minaccia).

Berle pensa, insomma, che accanto alla teoria debba aver spazio e tempo per crescere un'etica sociale, a cui, poi, realisticamente, solo più tardi si adegnerà il diritto come suo alveo di formalizzazione. E l'etica sociale gli appare appunto destinata a battere le orme della trasformazione socio-economica introdotta dalla moderna *corporation*, anche se deve ammettere che le sue sono soltanto previsioni, proiezioni verso un futuro, tuttavia non lontano ("Al momento in cui, un sistema soddisfacente di doveri verso la comunità sarà stato elaborato e generalmente accettato, il diritto di proprietà passiva di oggi dovrà cedere ai preminenti interessi della comunità" - *ibidem*).

In questo modo, pur non usando mai la formula, Berle ci parla di una nascente responsabilità sociale dell'impresa, ovvero di una responsabilità che i manager avvertono nei confronti della comunità, da cui ricevono un

insieme di richieste e vincoli, innanzitutto di ordine morale (ma in seguito anche “i giudici sarebbero quasi necessariamente forzati a riconoscere la nuova situazione, basandosi sulla teoria legale che meglio loro converrebbe” - *ibidem*: 336). Crollati di fatto tutti i poteri di controllo degli azionisti, sorge il potere di controllo della società che, dapprima solamente morale, finirà un giorno per essere anche un potere legale. La responsabilità sociale si profila, quindi, come la nuova veste della responsabilità manageriale; e, rilegittimata per questa via, l'azione degli amministratori non apparirà più l'azione discrezionale di un'oligarchia, bensì quella - per usare l'efficace espressione di Berle - di una

tecnocrazia imparziale, che valuti i vari interessi dei diversi gruppi della comunità e distribuisca a ciascuno una quota degli utili, basandosi sull'interesse pubblico piuttosto che sulla cupidigia dei singoli. (*ibidem*)

Tiriamo le somme del discorso, con una piccola riflessione d'assieme e la segnalazione di due problemi.

Anche in un sistema di libero mercato, l'agire economico, il *business*, nonostante l'asserita autonomia della sua sfera, non può prescindere dal cercare la fonte della propria giustificazione fuori di sé in una sfera ulteriore, com'è quella dell'etica sociale. Se si guarda al fondo della questione che abbiamo ripercorso, infatti, la categoria di “rapporto fiduciario” non serviva unicamente a garantire la posizione giuridico-economica del proprietario di fronte all'amministratore, ma anche a legittimare il ruolo tecnico-economico di quest'ultimo, e dunque la funzione stessa dell'impresa, grazie alla sua capacità di rinviare ad un termine ultimo di carattere etico-sociale: i diritti proprietari, assunti nella loro intangibilità/moralità, secondo i più classici precetti della teoria giusnaturalistica da Locke a Nozick. Una volta divenuta inservibile, però, quella categoria doveva essere sostituita, e con essa il suo sotteso schema di giustificazione. A rimpiazzarla è la categoria di “responsabilità sociale”, che diventa il nuovo fattore giustificativo poiché consente di sussumere l'azione d'impresa, ossia la gestione manageriale, sotto un nuovo termine di natura etica che sembra più adeguato ai tempi. Non più l'individuo e i diritti proprietari, bensì la società e l'interesse pubblico - senza, per altro, che ciò significhi necessariamente un abbandono del quadro liberale²⁰.

²⁰ Come intuibile, per un rooseveltiano quale Berle il richiamo all'interesse pubblico non poteva che inscrivere nel solco del pensiero democratico, senza tema di fare della società, in tal modo, un totem ai cui piedi sacrificare la libertà. A questa altezza cronologica, comunque, fatta eccezione per gli economisti eredi del marginalismo austriaco (von Mises,

La predizione di Berle apre tuttavia due fronti problematici.

In primo luogo, si pone la questione delle pratiche modalità di costituzione e manifestazione dell'orizzonte delle attese e dell'interesse pubblico. Detto altrimenti: *chi è la società?* ovvero, chi è il referente in rapporto a cui si definisce la responsabilità dei manager (e da cui risulta, perciò, giustificata la sfera dell'agire economico)? È ben più semplice indicare i soggetti che ad essa devono riferirsi: i manager, appunto; ma il pericolo è che in assenza di un referente individuabile con precisione i soggetti dell'azione economica finiscano per comportarsi proprio come una "tecnocrazia", e tutt'altro che "imparziale", in quanto dotati di fatto di un potere di manovra senza limiti, che potrebbe addirittura mirare, alla lunga, alla piena autoreferenzialità. Il pericolo di una deriva assolutistica del *business*, tale da schiacciare sotto una nuova tecnocrazia economica il pluralismo sociale proprio del mondo moderno, è ciò contro cui si scaglieranno, come vedremo in seguito, le frecce più acuminatae dei critici liberali della responsabilità sociale d'impresa (Levitt, 1958; Friedman, 1962, 1970).

In secondo luogo si comincia a vedere chiaramente, in un certo senso anche come possibile via d'uscita dal primo problema, che la società è un referente dell'azione manageriale non meramente esterno, bensì interno; e che, se è guardato come tale, riesce più concretamente identificabile. In effetti, in quanto insieme dei diversi gruppi a cui, come dice Berle, sarebbero da destinarsi gli utili generati dall'impresa, la società è concepibile come la linfa vitale dell'impresa stessa, la somma delle sue *constituencies*: i proprietari, i dipendenti, i consumatori²¹. I cittadini di una

von Hayek), era comune all'*élite* intellettuale occidentale non considerare per nulla incompatibile con la priorità dell'individuo e la tutela dei suoi diritti un maggior orientamento sociale dell'economia. Lord Beveridge, la cui celebre relazione del 1944 sul pieno impiego invitava addirittura ad avviare programmi a lungo termine di spesa pianificata e di controllo statale di importanti fattori economici quali l'ubicazione delle industrie e la destinazione delle terre, definisce (senza con ciò ritenersi affatto in contraddizione) "[...] la concezione della società che sta a fondamento della presente relazione: quella che *la società esiste per l'individuo*" (Beveridge, 1948: 5-6). Analogamente, nel riassumere il senso della sua critica al *laissez-faire*, ivi incluse le note sulla tendenza delle grandi imprese a socializzarsi, Keynes scriveva: "Si sono dirette queste riflessioni verso possibili miglioramenti nella tecnica del capitalismo moderno per mezzo dell'azione collettiva. Non vi è nulla in esse che sia seriamente incompatibile con ciò che mi pare sia la caratteristica essenziale del capitalismo, ossia la dipendenza da un estremo appello all'istinto al guadagno e all'amore del denaro da parte degli individui come la forza motrice principale della macchina economica" (Keynes, 1991: 42).

²¹ Berle è tra i primi ad accennarvi, anche se soltanto di sfuggita: "L'ente così descritto [la moderna *corporation*] deve essere analizzato non tanto come impresa industriale o

comunità appaiono tutti, almeno in ragione del loro essere consumatori potenziali, se non azionisti o lavoratori, i “costituenti” del *business*. Lungi dal circoscrivere l’impresa dal di fuori, allora, la società vi penetra dentro: o meglio è l’impresa stessa che esiste solo perché animata dalla pluralità dei soggetti sociali che la compongono e che la rendono, anche da un punto di vista *micro*, “un gruppo sociale organizzato”. Pertanto, lo snodo nevralgico resta pur sempre quello del rapporto tra l’azione manageriale e la società, ma, sulla base del differente angolo visuale ora adottato, ciò che si affaccia in primo piano è il rapporto tra l’azione manageriale e i soggetti sociali costituenti dell’impresa.

Questa strada, che conduce a una definizione dell’impresa quale entità sociale e non più individuale, Berle la percorre certo a partire dall’analisi del dato storico (il consolidarsi della moderna *corporation*), ma, dopo di lui, sarà battuta soprattutto alla ricerca di acquisizioni teoriche di validità generale, fino alle formalizzazioni relativamente recenti della cosiddetta *stakeholder theory*, oggi largamente condivise dagli studiosi. Crediamo utile, perciò, seguire i primi passi di questa ricerca, con lo scopo di arricchire la nostra comprensione delle motivazioni genetiche della dottrina della responsabilità sociale d’impresa.

b) responsabilità manageriale e stakeholder

Nel loro studio del 1961, Eells e Walton confermano la correttezza dell’angolo visuale qui appena adottato. A loro avviso, indipendentemente dalle diverse ipotesi riguardanti la questione delle origini, nei fatti la *corporation* è divenuta una “costellazione di interessi” che rispecchia la pluralità dei soggetti sociali influenti sulla sua prosperità ed esistenza. In calce all’elenco di Berle (proprietari, dipendenti, consumatori) sono così da aggiungersi altri nomi: i concorrenti, la comunità locale, il governo, il pubblico in generale. Questi sarebbero i terminali di quelle responsabilità manageriali *esterne* che, in quegli stessi anni, C. Barnard (1958) aveva suggerito di distinguere dalle responsabilità *interne*, riferibili invece ai soli proprietari (azionisti e creditori) e lavoratori (dirigenti, impiegati, operai). Prende avvio, così, tra i ’50 e i ’60, la ricerca teorica tesa a identificare e

commerciale, quanto come gruppo sociale organizzato. [...] è fondato sulla interrelazione di interessi economici molto diversi, quelli dei «proprietari» che forniscono il capitale, quelli dei dipendenti che «producono», quelli dei consumatori per cui hanno valore i prodotti dell’impresa, e soprattutto quelli del gruppo in controllo che esercita il potere” (Berle e Means, 1966: 332).

distinguere tra loro quelli che oggi sono comunemente chiamati *stakeholder*.

Come si vede, l'operazione di riallocare la responsabilità dei manager, allo scopo di *risignificarla*, porta con sé l'ulteriore problema di stabilire i confini dell'impresa, i suoi margini interni ed esterni, ovvero il suo rapporto con la società. Eells e Walton, tuttavia, ritengono necessario rifuggire dalla dicotomia *interno/esterno*, che risulta inadeguata a spiegare la realtà dell'impresa (basti pensare che azionisti e creditori, nonostante detengano i diritti proprietari, sono del tutto esterni all'organizzazione per come è realizzata e guidata dal management). La loro proposta è di identificare i gruppi della costellazione societaria - e di conseguenza le *corporate responsibilities* - sulla base del ruolo *diretto* o *indiretto* che a ciascuno di essi compete in rapporto alla vita dell'impresa. Ogni gruppo, infatti, è riconoscibile per essere un *contributor-claimant*, cioè il portatore di una specifica collaborazione (*contribution*) e, dunque, di una legittima pretesa (*claim*) - o, "posta" (*stake*), come si dirà poi - nei confronti dell'impresa e dei suoi amministratori.

Il criterio di distinzione diventa, quindi, la dicotomia *diretto/indiretto* e, grazie ad esso, si tratterà correttamente il disegno della *corporation* come unità organica in cui differenti gruppi concorrono, attraverso una struttura comune, al raggiungimento ciascuno dei propri scopi. Al centro della costellazione societaria sono situati i proprietari del capitale e i lavoratori, chiari *contributor-claimant* diretti; tali sono anche i fornitori e i consumatori, i quali ruotano nell'orbita più vicina al centro; *contributor-claimant* indiretti sono invece i competitori, la comunità locale, il governo e il pubblico in generale. Tuttavia vale l'avvertenza che la crescita della moderna *corporation* in termini di dimensioni e di potere implica il progressivo ridursi delle distanze tra il centro e la periferia della costellazione: la comunità locale, per esempio, finisce per essere un *claimant* sempre meno lontano dal centro a causa delle diffuse ricadute sociali del *business* insediato sul suo territorio, così come diventa un *contributor* quasi-diretto in virtù dei servizi fondamentali che assicura (acqua ed energia per gli impianti, trasporti, asili, scuole, sanità, luoghi ricreativi, chiese per i dipendenti e le loro famiglie).

Ispirato probabilmente all'immagine dei cerchi concentrici coniata da Bowen per raffigurare i differenti gradi di influenza che la moderna *corporation* ha sulla vasta gamma di soggetti sociali situati, dal più vicino

al più lontano, intorno ad essa²², quello di Elles e Walton non è che il primo di una lunga serie di modelli che continuano tuttora ad essere sviluppati dagli studiosi di *stakeholder management* e *business ethics*. Esso ha il pregio, però, di farci comprendere con immediatezza alcune difficoltà concettuali insite nella categoria di responsabilità sociale d'impresa - difficoltà riconducibili, in ultima analisi, al carattere ambiguo di termini così generali come "impresa" e "società", o meglio alla fluidità dei loro referenti reali. L'impresa come organizzazione vivente non è discriminabile in maniera netta dalla società, che anzi, sia in quanto comunità locale sia in quanto opinione pubblica, costituisce un suo preciso *contributor-claimant*, benché indiretto. Inoltre, si può pure asserire che la società, nella misura in cui è composta da individui che sono, o possono essere, ora consumatori, ora lavoratori, ora azionisti, penetra nell'impresa medesima: i suoi componenti sono i componenti di questa e portano con sé attese e significati sociali, oltre che istanze economiche. Mi pare che Eells e Walton, sebbene non lo facciano esplicitamente, siano vicini a trarre questa conclusione: per esempio laddove osservano che i lavoratori sono degli investitori, che investono non denaro, ma la parte migliore della loro vita nell'impresa, e ciò in cambio sì di un salario, ma anche con l'implicita aspettativa di un "guadagno psichico", per così dire - un guadagno esprimibile in elevati valori morali e sociali ("Prestigio, un senso di sicurezza, la sensazione di lavorare per un'impresa che si comporta da buon cittadino in un lodevole campo d'applicazione, soddisfazione nel lavoro che contribuisce alle abilità e alla crescita personale riguardo ad alcuni aspetti della natura o della società [...]") - Eells e Walton, 1961: 152).

In questa prospettiva, allora, è bene rendersi conto che l'impresa, essendo non il polo opposto della società all'interno di una relazione statica di separazione, bensì un luogo, o meglio, un segmento della società in una relazione dinamica di comunicazione con l'intero, riflette in termini

²² Cfr. Bowen (1953: 136): "Si può pensare ad un grossa impresa come un centro da cui le influenze si irradiano in cerchi che si allargano progressivamente. Nel cerchio più interno ci sono i dipendenti la cui vita è completamente legata all'azienda. Nel cerchio successivo ci sono gli investitori, i clienti e i fornitori che sono direttamente influenzati in varia misura dalle azioni dell'azienda, ma che raramente sono strettamente associati ad essa o completamente dipendenti da essa. Nel cerchio successivo ci sono i cittadini della comunità nella quale opera l'azienda. [...] Nel cerchio successivo ci sono i concorrenti - sia quelli sul mercato dei fattori di produzione sia quelli sul mercato dei beni e dei servizi. Infine, nel cerchio più esterno, c'è il pubblico in generale, che, se l'azienda è amministrata male dal punto di vista sociale, è costretto a soffrire per l'instabilità economica che ne deriva, la povertà, i conflitti, la pubblicità volgare, le pressioni interessate ecc."

economici, ma anche, come detto, propriamente sociali, quel problema della responsabilità - ovvero della relazione tra autorità, decisione e conseguenze - che nel complesso sociale ha solitamente una veste politica²³. A dispetto, cioè, di ogni altra questione resta da risolvere prioritariamente quella del rapporto tra “rappresentati” e “rappresentanti”, tra i referenti e gli attori della responsabilità, ossia tra la pluralità dei *contributor-claimant* e il management.

Eells e Walton impiegano significativamente l’analogia politica e parlano di *arte di governare* nella costellazione societaria. Selekman preferisce, invece, definire il ruolo manageriale a tutela degli interessi costitutivi dell’impresa come un ruolo di *coordinamento*, cioè di natura *tecnica* e non politica:

In modo tipico, questo [il management] nei tempi attuali occupa una posizione che non rappresenta alcun gruppo, né il lavoro né il capitale, né i consumatori né i fornitori di materie prime o semilavorate; piuttosto esso agisce come *coordinatore* e, come tale, prova a *bilanciare* il peso di tutti questi gruppi strategici. (Selekman, 1958: 86)

È interessante notare, di passaggio, come Selekman tratti la pratica manageriale di coordinamento, non solo delle funzioni interne all’organizzazione ma anche del peso e degli interessi di quelli che chiama *gruppi strategici*, come qualcosa di largamente invalso nelle *corporation* americane. Dobbiamo perciò osservare che, nel momento in cui i concetti cardine della *stakeholder theory* e dello *stakeholder management* cominciano ad essere elaborati, la realtà organizzativa industriale è già molto più avanti. La riflessione scientifica prende atto di ciò che sta accadendo da tempo, benché poi, come vedremo, slitti ambiziosamente verso la costruzione di modelli normativi.

Nello spiegare il significato dell’azione manageriale Selekman vuole anche sottolineare come ciò che entra nella sua cornice tecnica non sia più solo la gestione del capitale finanziario, delle macchine, delle materie prime, ma anche dei fattori umani. Nel solco delle *Human Relations* fa cadere l’accento sul rilievo tecnico-strategico di una corretta gestione della pluralità di soggetti sociali che sono alla base del processo economico,

²³ “Affrontato sul piano logico, il tema conduce a domande più facilmente comparabili con il problema della responsabilità politica e amministrativa nei moderni governi costituzionali. Perché la moderna *corporation* è in qualche modo una sorta di *società politica privata*, semi-pubblica in molte delle sue caratteristiche organizzative” (Eells, Walton, 1961: 168).

stilandone poi, a sua volta, una lista dettagliata²⁴. Non si tratta di soggetti ulteriori rispetto a quelli già sopra individuati, ma nelle parole di Selekman si avverte un esplicito riconoscimento della loro capacità sociale (e non meramente economica) di intervento sul *business*: ogni individuo, infatti, in veste di “cittadino”, ossia a prescindere dalla sua peculiare fungibilità nel corpo dell’organizzazione, “costruisce opinione pubblica” ed è “responsabile della legislazione che concerne l’industria”. Viene così confermata la validità della nostra lettura della relazione tra società e impresa nei termini di una fluida *interpenetrazione*.

Nel testo di Selekman c’è però anche un altro fondamentale aspetto da commentare. Il coordinamento di cui si parla, infatti, si svolge nel senso di un *equilibrio equitativo* tra tutti i soggetti (“bilanciare il peso di tutti questi gruppi strategici”). Ciò aggiunge alla qualità tecnica dell’azione manageriale una *qualità morale*, essendo l’idea di equilibrio, ovvero dell’armonia tra le differenti parti che costituiscono un intero, l’idea stessa della *giustizia distributiva*²⁵. E l’importanza di questa dimensione morale è ribadita proprio dalla comparsa del termine “giustizia” e dalla sua nitida collocazione nell’ambito dell’impresa e della responsabilità manageriale:

Ciò che ci si dovrebbe aspettare dal mondo degli affari e dunque chiedere è, a mio parere, la *giustizia*. Il *management* deve insomma organizzare il suo operato societario al fine di assicurare giustizia ai diversi individui e gruppi legati all’impresa. (*ibidem*: 165)

Gli individui e i gruppi dell’organizzazione non sono più solo i fattori umani del processo produttivo, ma sono soggetti morali a cui il *management* deve un’adeguata considerazione in termini di giustizia. In questo quadro, dunque, possiamo rilevare come già alle origini della riflessione sul rapporto tra potere manageriale e soggetti componenti l’impresa si trovino correttamente articolati i due versanti, quello tecnico-strategico e quello morale, della gestione d’impresa - i due versanti attenendosi ai quali si profilerà poi l’alternativa, nitidamente messa a fuoco

²⁴ “[...] queste attività economiche sono condotte all’interno di una comunità coinvolgendo uomini e donne in varie posizioni - come impiegati, come clienti, come finanziatori, come fornitori, e come cittadini che rappresentano l’opinione pubblica e, dunque, sono responsabili delle leggi che concernono l’industria” (Selekman, 1958: 121).

²⁵ Da Platone a Rawls, si può dire che il *quid* della “giustizia distributiva” sia individuato in quel *cuique suum tribuere* che, assicurando ad ogni parte il *suo* posto, garantisce all’intero una reale compiutezza e stabilità.

da Freeman e Evan (1988), tra statuto strategico e statuto normativo degli *stakeholder*²⁶.

In questo nostro gioco a ritroso verso la scoperta di un diritto di primogenitura nell'elaborazione dei concetti basilari della responsabilità sociale d'impresa, si potrebbe comunque risalire, anche per ciò che concerne il tema della "giustizia", almeno fino a Bowen. Nel paragrafo precedente lo si era solamente accennato, ma è ben vero che, se Owen Young aveva menzionato già nel '29 il rapporto fiduciario tra amministratori e "i diversi principali beneficiari" del *business*, la diatriba accademica tra Dodd e Berle amplificò grandemente questo tema negli anni successivi e pose in luce la necessità di pensare il nuovo rapporto manageriale multi-fiduciario in termini di *balance*. Così, nel '53, elencando in equi salari, profitti ragionevoli, prodotti di qualità a prezzi bassi ecc. gli obiettivi comuni ad ogni buona politica manageriale, Bowen registra qualcosa che non solo gli studiosi, ma prima di loro i *leader* delle *corporation* americane andavano proclamando, sempre più consapevoli di dover ricevere da una pluralità di soggetti sociali e non più dai soli azionisti la legittimazione del loro potere.

Tuttavia Bowen arriva ad affermare anche qualcosa di più impegnativo, lasciando capire come quella politica manageriale abbia per presupposto il riconoscimento che il principio fondamentale del *business* è proprio la *giustizia*, l'equo trattamento delle parti coinvolte ("[...] prezzi dei prodotti, paghe, salari, prezzi pagati ai fornitori, dividendi, utili reinvestiti e decisioni operative *dovrebbero essere* stabiliti in modo tale che gli *interessi di tutte le parti* possano essere *bilanciati in modo equo*" - 1953: 50). E, del resto, a compensazione di un probabile eccesso di ottimismo morale, egli sottolinea come occorra nondimeno ammettere che quella politica ha anche un secondo presupposto ben più prosaico del primo: il potere, l'ampia discrezionalità dell'azione manageriale. È proprio la larghezza di manovra a loro disposizione che consente agli amministratori di cimentarsi con la pratica della ricerca dell'equilibrio; o meglio, è l'allentarsi del vincolo mono-fiduciario nei confronti dei proprietari che, consegnando loro un'enorme libertà, al contempo li costringe al confronto con i "molti" e, dunque, ad una gestione d'impresa improntata al lavoro di mediazione e bilanciamento.

Ad ogni modo, se pure vogliamo vedere nella giustizia come equilibrio lo scopo, resta il fatto che le condizioni reali di una simile gestione sono

²⁶ Per un'utile sintesi di questo tema, che svilupperemo più avanti (cfr. *infra*, 2.3), si veda: D'Orazio (2003).

connotate, come detto, dagli attributi del potere e della discrezionalità. Siamo di fronte ad una giustizia che ci si attende cali dall'alto, come una sorta di *charte octroyée* dei rapporti tra i soggetti dell'organizzazione, una "costituzione" benevolmente concessa da coloro che hanno in mano le chiavi del potere: gli alti livelli manageriali. Permane in ciò un tratto - per continuare con la metafora politica - dell'assolutismo monarchico, che, essendo inseparabile dall'alea dell'arbitrio, rischia di inficiare il quadro morale abbozzato da Bowen e da Selekman.

Questo pericolo si rende ancora più sensibile allorché si passi nuovamente dal piano della visuale interna, per così dire, incentrata sui rapporti tra management e soggetti sociali componenti l'impresa, al piano della visuale esterna, volta a considerare i rapporti tra "impresa" e "società" concepite come due entità l'una di fronte all'altra. Perché da qui si può osservare un'ulteriore significativa contraddizione: da un lato, è proprio la trasformazione contemporanea dell'impresa - in particolare la crescita dimensionale, il consolidamento e il dominio su quote di mercato sempre più vaste - a spingere gli amministratori a maturare la prospettiva della responsabilità sociale (fondamentali sono in tal senso sia l'evidenza dell'impatto delle loro decisioni sul sistema economico complessivo e sull'ambiente sociale, sia la relativa stabilità e sicurezza economico-finanziaria in cui operano²⁷); dall'altro lato, però, questi stessi fattori, segnando il carattere tendenzialmente oligopolistico, se non monopolistico, della moderna *corporation*, finiscono per rappresentare una minaccia all'interesse generale. L'impresa - cioè i suoi amministratori - possiede un tale potere d'influenza, o forse di vero e proprio controllo sulle modalità di riproduzione dell'esistenza sociale, che essa sembra capace di mettere a repentaglio la libertà stessa degli individui e di ricondurli, con la scusa della responsabilità sociale, al paternalismo del passato.

Bowen coglie attentamente anche questa aporia, dalla quale ritiene, per altro, esservi una via di uscita percorribile. Ma l'averla rilevata è di grande

²⁷ A distanza di cinquant'anni dal libro di Bowen, questo stesso giudizio, che pone un nesso causale tra il successo economico della moderna *corporation*, il potere discrezionale dei manager e la diffusione della dottrina della responsabilità sociale, riappare identico, ormai in chiave di analisi storica, in Henderson (2001). Fin dalla prefazione si ricorda infatti che "per molte industrie, anche se non per tutte, i primi trent'anni dopo la guerra furono un'età dell'oro con una domanda crescente, margini di profitto ampi e una pressione concorrenziale limitata. [...] In queste condizioni far felici gli investitori non era difficile e le preferenze degli azionisti non giganteggiavano nei pensieri del consiglio di amministrazione. I *leader* delle grandi imprese tendevano a far combaciare gli interessi delle loro compagnie con gli interessi della società nella sua interezza" (Henderson, 2001: 9-10).

importanza perché introduce un ulteriore tema, che è centrale specie per il profilo, che qui più ci interessa, della relazione tra potere/responsabilità manageriali e orizzonte sociale di senso. È il tema dei *pericoli* della dottrina della responsabilità sociale, che negli anni '40 aveva fatto capolino, ma che diventa oggetto di ampia discussione grazie alla *verve* polemica di Theodore Levitt, il quale nel '58 scrive un breve e provocatorio articolo intitolato appunto *The Dangers of Social Responsibility*. A questa voce aggiunge poi la sua Milton Friedman in un passaggio di *Capitalism and Freedom* (1962), che, ripreso e ampliato, costituirà il nucleo della celebre sentenza definitiva di condanna pronunciata dall'economista di Chicago in *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* (1970).

c) monismo o pluralismo: dove porta la responsabilità sociale?

La denuncia del *Big Business* e della deriva elitaria e antidemocratica del potere manageriale apparteneva già da tempo alla coscienza critica americana, almeno dal 1932, cioè dall'ufficiale e non più occultabile presa d'atto dello scavalco della proprietà da parte dei gruppi in controllo messo nero su bianco da Berle e Means. A formularla per esteso, anche se con significati differenti, avevano contribuito tra gli altri James Burnham (1941), Robert Brady (1943) e Wright Charles Mills (1956). Per riassumerne i contorni prendendo a prestito lo schema usato da McGuire, possiamo dire che essa verteva fondamentalmente su tre aspetti:

- 1) la questione della *legittimità*, o meglio dell'incerta legittimità del potere manageriale, dovuta all'incerta definizione delle sue origini e della sua natura;
- 2) la questione dell'esercizio del potere sui lavoratori da parte di soggetti, i manager, né scelti da questi né responsabili nei loro confronti;
- 3) la questione delle conseguenze sociali del potere del *business*, che, grazie alle sue dimensioni e alla sua tendenza monopolistica, appariva sempre più capace di sfuggire ai tradizionali vincoli sociali e politici (sindacati, consumatori, governo e parlamento).

Ognuno di questi tre aspetti dà il senso, appunto, di un crescente deficit di democrazia che minaccia la società americana non solo all'interno delle organizzazioni economiche, ma nel suo complesso. La raffigurazione canonica di questa minaccia è data dalla prospettiva di un'incessante

involuzione del *pluralismo sociale*, fino alla sua ipotetica, ma non irrealistica, sostituzione con un inedito *monismo* di stampo economico-burocratico, sinistramente affine negli esiti, per quanto diverso nelle forme, al totalitarismo di stampo politico-ideologico ben noto nell'Europa anteguerra e, ancora, oltre la "cortina di ferro". McGuire sintetizza efficacemente il punto:

Nella nostra società democratica, dunque, noi abbiamo organizzazioni non-democratiche - ad esempio le ditte commerciali - galleggianti come grumi di burro su un mare di latte. Finché i grumi sono piccoli possiamo ancora chiamare la materia siero di latte. Alcune persone temono che, diventando i grumi (le imprese) sempre più grandi e più forti, si avrà presto una nazione di vaste non-democrazie, nella quale ci sarà poco spazio per le scarse gocce di azione democratica tra istituzioni. (1963: 135)

Tuttavia, a rendere compiuta la profondità della minaccia mancava ancora un elemento, che sarà poi, verso la fine degli anni '50, ritenuto il più rilevante: l'emergere di una giustificazione morale del potere dei manager attraverso la dottrina della responsabilità sociale dell'impresa.

In altri termini, quella dottrina che poteva essere vista come una mera reazione o magari una convinta risposta di fronte ad una pressione sociale²⁸, oppure come l'esito di un necessario processo di ricostruzione dell'orizzonte di senso per l'impresa²⁹, altrettanto naturalmente poteva essere vista anche come una produzione teorica mistificante, tesa a consolidare e perfezionare l'assoggettamento della società al *business* tramite il mito del *businessman* al servizio della società.

Ciò che è innegabile è che una cospicua dose di paternalismo fosse effettivamente contenuta in una simile dottrina, la quale, proprio nel prescrivere al *businessman* il dovere di operare nell'interesse della società finisce per riconoscergli, benché esente da qualunque forma di investitura democratica, il titolo di rappresentante (e, dunque, di interprete) della collettività. Così a Brady (1943), per esempio, questa dottrina era parsa più prossima alla visione corporativa dei rapporti economici e sociali tipica dell'Italia fascista, della Germania nazista e del Giappone confuciano, che alla tradizionale visione americana, democratica e individualista. Ed è proprio su questa linea che si muoveranno le maggiori osservazioni critiche.

Per David Wright (1958) lo status autoritario della *élite* manageriale non può che uscirne rafforzato, perché il potere che la si invita ad esercitare in

²⁸ Cfr. *supra* 1.1.

²⁹ Cfr. *supra* 1.2 a).

modo responsabile verso la società si baserà inevitabilmente sugli standard etici in possesso della *élites* medesima. Ben Lewis, parlando a nome della “American Economic Association” (1959), sottolinea il carattere oligarchico, anti-democratico, se non di pura falsificazione, di un management che pretende, appellandosi alla propria moralità, non solo di ricevere da ciò la legittimazione per un’ampia discrezionalità gestionale e strategica, ma che vorrebbe addirittura sottrarsi per questa via alle limitazioni imposte dalle leggi della concorrenza e dal diritto (come se le benevolenza e la saggezza dei *leader* dovessero rappresentare una garanzia sufficiente, tale da indurre la società a rinunciare allo strumento della regolamentazione pubblica a vantaggio dell’autoregolamentazione privata)³⁰. E anche da una prospettiva tradizionalista, come quella di Kelso e Adler (1958), tesa a restaurare il controllo dei proprietari sul capitale della *corporation*, il dispotismo del potere manageriale è da denunciare tanto più, quanto più giustifica se stesso mediante l’argomento delle virtù³¹.

Questi spunti polemici si ritrovano tutti al centro del sopraccitato articolo di Theodore Levitt (1958), rifusi in una tesi estrema e sorprendente per chi la legga con gli occhiali di oggi. Essa ci costringe a ribaltare l’odierna convinzione che la responsabilità sociale d’impresa sia la terapia necessaria per un *business* malato, infettato da quella spasmodica ricerca del profitto a breve termine che ha ormai evidenti effetti distruttivi per la credibilità degli operatori e la stabilità del sistema economico, oltre che per la società e l’ambiente. Dando voce ai timori del proprio tempo, infatti, vi si giunge a sostenere che la malattia consista proprio nel riversare sul *business* responsabilità sociali e che la salute, invece, stia nel mantenimento di quella netta distinzione tra economia e società da cui è sorta la civiltà moderna. Vediamo meglio il senso di questa tesi.

³⁰ “Io sogno, forse egoisticamente, una società di uomini altruisti. Certamente, se coloro che dirigono le nostre concentrazioni societarie devono essere liberi dalle regole imposte sia dalla competizione sia dai governi, posso solo sperare che saranno uomini coscienti, responsabili e benevoli; e sono disposto alla gratitudine se questo dovesse rivelarsi il caso. Ma mi sentirei ancora a disagio e un poco riluttante, con altri che sono riluttanti, a vivere la mia vita economica nei limiti determinati dalla generosità di questa élite perfetta. Se dobbiamo avere dei legislatori, che siano uomini di buona volontà; ma soprattutto, uniamoci nella scelta dei nostri legislatori, e nel dare loro regole” (Lewis, 1959: 395).

³¹ “Perché l’amministrazione di un’impresa di tipo societario nel disporre di ciò che per diritto appartiene ai suoi azionisti senza il loro libero, effettivo ed espresso consenso è dispotismo, e rimane dispotismo per quanto benevola e saggia l’amministrazione sia nell’agire in vista di ciò che ritiene essere il «miglior interesse» dei suoi azionisti” (Kelso e Adler, 1958: 211).

Levitt descrive la responsabilità sociale d'impresa come una "sindrome" di cui il mondo degli affari è ormai preda. Essa ha acquistato il crisma di dottrina ufficiale, di nuova ortodossia, a cui persino la "National Association of Manufacturers" si dice fedele. Ciò prefigura, tuttavia, la fine della *pluralistic society* e il regresso ad una *monolithic society* in cui il potere - non più diviso ma centralizzato -, le funzioni economiche, sociali, culturali e politiche - non più separate ma unificate -, le opinioni e i valori - non più eterogenei ma unanimi - dipendono da una sola entità: la grande impresa. Perché il *business*, quando si assume l'onere di contribuire al benessere generale non semplicemente attraverso la promozione del profitto e la creazione di ricchezza, ma anche intervenendo, come gli si chiede, con programmi di *welfare* in azienda e nella comunità (organizzazione del tempo libero, dello sport, delle attività ricreative per i dipendenti, sostegno allo sviluppo della comunità locale, alle istituzioni scolastiche e assistenziali ecc.), finisce per dilatare enormemente il suo raggio d'azione e comprimere l'autonomia del sociale. Così, svolgendo compiti politico-sociali insieme alla sua basilare funzione economica (ciò che non può, per altro, non indebolire la sua specifica missione di produrre benessere materiale), il *business* tende a distruggere le fondamenta del pluralismo e a riorganizzare il complesso societario a propria immagine e somiglianza, con una forza totalizzante paragonabile solo a quella della Chiesa nel Medioevo:

[...] con tutte le sue clamorose buone intenzioni, l'arte del governo degli affari potrebbe creare l'equivalente societario dello stato unitario. [...] Il pericolo è che tutte queste cose trasformino l'impresa in un equivalente novecentesco della chiesa medievale. L'impresa finirebbe per investirsi di doveri, obbligazioni e infine poteri onnicomprensivi - *amministrando l'uomo nella sua globalità e plasmandolo, insieme alla società*, a immagine delle grette ambizioni dell'impresa e dei suoi bisogni egoistici. (Levitt, 1958: 44)

Se si realizzasse compiutamente, insomma, quella concentrazione di funzioni che è implicita nella dottrina della responsabilità sociale d'impresa, un singolo gruppo funzionale, con la sua propria ideologia, avrebbe la possibilità di *dar forma* all'intero organismo sociale, proprio perché tra i suoi uffici avrebbe ormai assorbito anche quelli della protezione e della cura delle persone, che normalmente sono di spettanza pubblica. Ma, come si legge nel brano sopra riportato, ciò che di più preoccupante ancora, secondo Levitt, c'è in questo vasto potere di *re-design* sociale - o, più precisamente, di "ministering" (assistenza e protezione materiale) e di "molding" (produzione spirituale) applicato all'individuo e alla società - è che la creatura sarebbe inevitabilmente

dotata delle ambizioni grette (“narrow ambitions”) e dei bisogni egoistici (“unsocial needs”) iscritti nel patrimonio genetico del creatore. Quelle attese e quei bisogni, radicati nell’orizzonte materialistico del *self-interest*, non hanno in sé nulla di negativo se vengono mantenuti nell’ambito dell’agire d’impresa, dominato per natura dal motivo del profitto; ma il loro divenire criterio o norma sociale generale pare a Levitt inaccettabile.

Ecco, allora, che dietro la prospettiva utopica di una società in cui imprese e manager lavorano per il benessere di tutti, si nasconde la prospettiva reale di un incipiente “neo-feudalesimo”, in cui la *modern corporation* è la nuova Chiesa che “sta ridando forma non semplicemente alla topografia economica della società, ma anche a quella istituzionale, sociale, culturale e politica” (*ibidem*). Levitt usa anche la categoria di “fascismo” per descrivere questo fenomeno, ovvero il delinarsi di una “società monolitica nella quale l’ethos in vero ristretto dell’impresa affaristica è perniciosamente esteso su tutto e su ciascuno (*ibidem*: 46). Ed è con acutezza che osserva come si tratti di un fascismo persino più insidioso del fascismo politico da poco battuto in guerra, giacché il potere di cui gode l’impresa moderna è più indiretto e subdolamente efficace, incentrandosi non sulla costrizione ma sulla persuasione emotiva. Infatti,

la *corporation* non è ostacolata dall’autorità ingombrante che ha sempre caratterizzato la chiesa e lo stato. Può creare la propria autorità dolce come il miele rendendo se stessa l’incarnazione del benessere materiale, della sicurezza illimitata, dell’agiata dignitosa, del passatempo divertente, dello svago salutare, dell’ideologia piacevole. (*ibidem*: 47)

Nonostante il suo carattere apocalittico, c’è da chiedersi oggi se questa ormai lontana prognosi non contenesse forse più di un seme di verità. Il tema dello strapotere delle *corporation* multinazionali nell’allestire il mondo materiale e simbolico in cui viviamo è, come noto, ricorrente nella odierna letteratura sociologica, oltre che nella pubblicitaria. Inoltre, ad essere sinceri, almeno fino a poco tempo fa, per dispiegarsi ad abbracciare l’intera società il *business* non ha nemmeno mai avuto troppo bisogno di dichiarare la propria intenzione di prendersi cura del benessere sociale; si è semplicemente dedicato a produrre e distribuire su una scala sociale sempre più vasta, e ora globale, il cibo che mangiamo, i vestiti che indossiamo, i film che vediamo, facendo coincidere l’orizzonte dei bisogni e dei desideri sociali con l’orizzonte dei beni e dei servizi resi disponibili. Detto *en passant*, a mo’ di nota retrospettiva, la tesi di Levitt si è rivelata erronea, probabilmente, ma per difetto; perché il *business* in realtà non ha dovuto far ricorso ad una dottrina della responsabilità sociale per trasformare la società pluralistica in una società monolitica dominata da

finalità economico-materiali; gli è bastato fare il proprio mestiere, con l'unica avvertenza di accompagnare i beni e servizi prodotti a un'attenta campagna di saturazione dell'universo emozionale collettivo.

Nel suo intento di difesa del pluralismo la voce critica di Levitt mostra un tono squisitamente etico: muove da un liberalismo elevato a concezione normativa della società; un liberalismo per il quale la separabilità, o meglio l'effettiva separazione tra economia e società, tra *business*, sindacato e governo, è fonte sì di conflitto, ma, al tempo stesso, è la sola vera garanzia di libertà, decentralizzazione, indipendenza degli individui e dei gruppi da un'unica autorità dominante. Se il conflitto, dunque, ha un valore positivo, al contrario l'irenismo contenuto nella dottrina della responsabilità sociale, la visione di un'armonica conciliazione tra impresa e società è rigettata in quanto viatico per il dispotismo e il conformismo.

A pochi anni di distanza sarà Milton Friedman, prestigioso esponente della scuola monetarista di Chicago, a riprendere questa posizione. La sua argomentazione è differente da quella di Levitt, ma complementare e convergente nelle conclusioni. Essa guarda alla responsabilità sociale non come ad uno strumento della ideologia imprenditoriale orientata alla manipolazione sociale, ma come ad uno strumento delle correnti politiche anticapitalistiche volte a limitare il motivo del profitto e a convogliare il *business* verso obiettivi sociali generali (tutela del potere d'acquisto, lotta alla disoccupazione e alle discriminazioni sul lavoro, controllo dell'inquinamento ambientale ecc.). Da questo punto di vista, il rischio che Friedman paventa è quello di una socializzazione dell'economia, ovvero dell'attribuzione di finalità pubbliche agli operatori economici, che in una società libera sono invece per definizione operatori privati. I dirigenti aziendali sarebbero così indotti a trasformarsi in funzionari che gestiscono il bilancio della loro impresa come un bilancio pubblico, alimentato dalle risorse prelevate agli azionisti, ai lavoratori e ai consumatori e destinate a finanziare voci di spesa dai dirigenti stessi deliberate a nome dell'interesse sociale³².

³² Si tratta di un'idea critica che viene a precisare nell'articolo del 1970 *The Social Responsibilities of Business is to Increase its Profits*: "Nelle misura in cui le sue [del dirigente] azioni, in linea con la sua «responsabilità sociale», riducono i ricavi degli azionisti, egli sta spendendo il loro denaro. Nella misura in cui le sue azioni alzano i prezzi per i clienti, sta spendendo il denaro dei clienti. Nella misura in cui le sue azioni abbassano i salari di alcuni dipendenti, sta spendendo il loro denaro. [...] Ma se fa questo egli sta nei fatti imponendo tasse, da un lato, e sta decidendo come saranno spesi i proventi di queste tasse, dall'altro. [...] Egli diventa nei fatti un dipendente pubblico, un impiegato statale, anche se di nome resta un dipendente di impresa privata".

Come si vede, anche qui saremmo di fronte alla genesi di un'oligarchia, o addirittura di un'autocrazia politica di origine manageriale, la quale, su invito della società, guida la società medesima in una deriva antiliberale indirizzata alla fusione tra funzioni, ambiti e poteri che dovrebbero invece, a garanzia dell'individuo e del pluralismo, restare separati. E, secondo Friedman, il principio di questa fusione, così come del correlato potenziale paternalismo politico-sociale dei dirigenti, starebbe proprio nell'indebita pretesa che la responsabilità di questi nei confronti dei proprietari dell'impresa sia assorbita o persino sostituita da una più vasta responsabilità loro nei confronti della società tutta. In *Capitalism and Freedom* si legge, dunque, che

Poche tendenze possono scardinare in maniera così totale i fondamenti stessi della nostra società libera come l'accettazione, da parte dei dirigenti delle imprese, di una responsabilità sociale diversa dalla pura e semplice responsabilità di guadagnare la maggior quantità possibile di denaro per i loro azionisti. Si tratta, infatti, di una dottrina essenzialmente sovversiva. Se gli imprenditori hanno una responsabilità sociale diversa dalla semplice responsabilità di realizzare il massimo possibile di profitti per gli azionisti, come possono essi sapere in che concretamente consista questa loro ulteriore responsabilità? *Possano dei privati cittadini autoproclamarsi competenti a stabilire che cosa in concreto sia l'interesse sociale?* (Friedman, 1995: 182-183)

In questo schema di pensiero c'è, ovviamente, qualcosa di paradossale: la rappresentazione di un mondo economico che deve difendersi da una diffusa ostilità sociale alla logica del profitto; una società che mira a piegare quel mondo al servizio dei propri bisogni, salvo poi ritrovarsi dipendente in modo assoluto dal potere di quello; un potere che, avendo mutato le sue funzioni economiche in funzioni di ordine politico, benché in assenza di qualsivoglia investitura o controllo popolare, dispone a suo piacimento di numerose questioni di interesse pubblico. Ma forse questa è la paradossalità del pensatore di genio, di un liberista che, da un lato, vuole "proteggere lo Stato" dall'invasione del privato e, dall'altro, riserva allo Stato il compito di occuparsi del benessere sociale, mentre gli individui, i soggetti di *business*, dovrebbero restringere la loro sfera d'azione all'interesse proprio.

Come ogni paradosso, anche questo mi pare comunque degno di considerazione in quanto capace di farci capire qualcosa in più, diradando le nebbie del senso comune. Friedman, e chi come lui sostiene che gli unici motori dello sviluppo (in senso economico, conoscitivo, tecnologico, persino morale) siano il mercato e una libertà economica, per così dire, "non socializzata", ributta ogni "responsabilità sociale" sullo Stato. Perché solo le procedure democratiche alla base della costituzione delle autorità

pubbliche possono legittimare un processo, facente capo proprio a quelle autorità, di definizione dell'insieme di oggetti da ritenersi di interesse sociale. Dunque, chi avversa l'intervento statale in economia, al tempo stesso milita, abbastanza sorprendentemente, per una forte competenza dello Stato nelle questioni sociali: quali che siano, gli oggetti di interesse sociale messi in causa direttamente o indirettamente dall'attività di impresa (stabilità monetaria, crescita economica, sicurezza e qualità del lavoro, non-discriminazione, qualità dei prodotti, protezione dell'ambiente ecc.) devono essere affidati allo Stato, né si può chiedere alle imprese di farsene carico (queste non possono avere responsabilità sociale perché non hanno titolo a definirne i contenuti). E lo Stato se ne prenderà cura attraverso il suo strumento tipico, ossia la legislazione e la regolamentazione pubblica.

In conclusione, secondo Friedman - ma questo orientamento è condiviso da molti anche oggi³³ - per tutelare gli interessi sociali è giusto porre sulle imprese vincoli legali democraticamente identificati, ma, parallelamente, qualunque apparato di intervento politico-amministrativo va eliminato dall'ambito dei rapporti economici, così come qualunque appello ad una loro presunta declinazione socialmente responsabile. Una volta realizzato in modo chiaro un simile quadro di distinzioni tra economia e società, infatti, la dottrina della responsabilità sociale e le esortazioni ad una correlata autoregolamentazione da parte imprenditoriale appariranno soltanto chiacchiere sterili.

Passando ora dal campo dei critici a quello dei fautori della responsabilità sociale, può essere interessante osservare preliminarmente come, se è vero che la società pluralistica è l'assioma etico su cui si impernano i ragionamenti di Levitt e Friedman, questo stesso assioma regge anche gli opposti ragionamenti apologetici. McGuire, ad esempio, ritiene che "[...] per rendere i pericoli del management aziendale non tanto gravi basterebbe poterlo rendere più responsabile" (1963: 143). In altre parole, l'assunzione di responsabilità sociale è da perseguirsi perché costituirebbe un argine contro lo straripamento del potere manageriale e il conseguente schiacciamento della società. Va sottolineato, quindi, come gli

³³ Per una recente rivisitazione dell'orientamento friedmaniano da un punto di vista *liberal*, si veda l'intervento di Robert Reich sul *New York Times* del 28 febbraio 2005 ("Don't Blame Wal-Mart"), ripreso da Michele Salvati sul *Corriere della Sera - Economia* del 30 gennaio 2006 ("Reich, Wal-Mart e Rsi"), dove si argomenta contro gli improbabili moniti alla coscienza sociale delle imprese, specie in un'epoca di selvaggia competizione mondiale, e a favore invece del ruolo della coscienza politica delle persone, che, in quanto lavoratori e cittadini, hanno l'unica autentica ed effettiva responsabilità di proteggere le comunità e gli standard di lavoro attraverso il processo democratico-legislativo.

autori americani dell'epoca condividano una medesima visione macro-etica della salute sociale (pluralismo e decentralizzazione del potere) e una medesima diagnosi dell'incombente malattia contemporanea (monismo e concentrazione del potere), ma indichino nella responsabilità sociale d'impresa chi il farmaco giusto per la patologia, chi il virus che l'aggrava.

Nel caso della replica di McGuire l'argomentazione appare comunque piuttosto debole, o quantomeno non sufficientemente svolta. Ad una precisa segnalazione dei *pericoli* della responsabilità sociale si ribatte sostenendo che, in vero, è sempre e solo la società a dettare il quadro di valori dentro cui l'azione economica può svolgersi; e, dunque, che è l'impresa ad adattarsi al contesto sociale e non il contesto sociale ad essere plasmato dall'impresa³⁴. Il risultato della frizione in atto tra potere manageriale e corpo sociale sarà perciò non il monismo, ma un diverso genere di pluralismo adeguato al momento storico ("Ciò che i critici non comprendono è che una società pluralistica modificata non è la stessa cosa di una società monolitica" - *ibidem*: 151).

Questo tipo di obiezione, in realtà, non è che una ripresa, molto abbreviata e semplificata, dell'ampia riflessione formulata da Bowen dieci anni prima - prima, dunque, degli stessi interventi di Levitt e di Friedman - a proposito della forma auspicabilmente *democratica* che la dottrina della responsabilità sociale del dovrebbe prendere, per sottrarsi al suo altrimenti probabile uso paternalistico.

Rifacendosi a Brady e prevenendo così Levitt, Bowen certo riconosce non tanto nella teoria, quanto nella pratica della responsabilità sociale una sempre possibile attitudine paternalistica. Come nel monarca benevolo padre del suo popolo o nell'industriale filantropo e tutore dei suoi operai, così anche nell'autoproclamazione dei propri obblighi sociali da parte del *businessman* novecentesco ciò che affiora in prima battuta è la convinzione di essere il migliore interprete dei bisogni e dei desideri altrui:

[...] quando egli parla di responsabilità sociale spesso pensa ai propri obblighi nei termini di ciò che è bene per le persone, *per come egli vede il bene*, e pensa a mantenere nelle proprie mani il potere esclusivo per adempiere o non adempiere questi obblighi. (Bowen, 1953: 121).

³⁴ "I profitti possono essere massimizzati soltanto [...] entro un contesto sociale. Attualmente questo contesto spinge gli uomini d'affari a comportarsi in maniera responsabile. [...] Ora [...] gli uomini d'affari devono considerare nuove variabili e perseguire i profitti entro una nuova struttura sociale" (McGuire, 1963: 150).

A parere di Bowen, invece, la dottrina della responsabilità sociale presa seriamente non chiede al *businessman* meri atti di benevolenza e carità sociale, cioè atti di tipo discrezionale, assoluto, completamente soggettivi quanto al loro contenuto/bene sociale da conseguire. La dottrina vincola il *businessman* a mirare al bene così come definito non da lui, ma dalla società. Certo, egli sarà libero di proporre le sue idee su ciò che sia da intendersi per “bene” o per “dovere sociale”, ma non può essere in materia l’arbitro, il decisore finale, poiché quello che è in gioco, riguardando l’intera società, non può che essere determinato dalla società stessa “attraverso il processo democratico di interazione tra i punti di vista dei molti gruppi interessati” (*ibidem*: 140).

Il dovere dell’impresa in una democrazia non è semplicemente ottemperare alle sue responsabilità sociali, così come sono definite dagli uomini d’affari, ma piuttosto seguire gli *obblighi sociali che sono definiti dall’intera comunità* attraverso lo scambio reciproco della discussione pubblica e attraverso il compromesso. (*ibidem*)

Secondo questa chiave di lettura, il pericolo paternalistico - o addirittura il pericolo, temuto da Levitt, di un fascismo manageriale che plasmi gli uomini e la società annullando le differenze - non è insito nella dottrina della responsabilità sociale in se stessa, ma soltanto nella sua deformazione strumentale, che è per altro sempre a portata di mano. In senso stretto, allora, guardando al paradigma e non alla sua distorsione, responsabilità sociale d’impresa significa precisamente dipendenza dell’attore economico dal corpo sociale, e non viceversa. Significa dipendenza dell’attore economico da un *set* di valori elaborati in comune dai differenti soggetti del corpo sociale. Perciò, la società pluralistica - ci dice implicitamente Bowen - non è affatto incompatibile con la dottrina della responsabilità sociale; essa è anzi la condizione di esistenza, il contesto necessario e irrinunciabile di un’azione economica socialmente responsabile, perché questa è davvero tale solo se le sue forme e i suoi contenuti (valori, beni, scopi) risultano democraticamente stabiliti, ossia *pluralisticamente* discussi e condivisi³⁵.

³⁵ Bowen, in questo quadro, considera impropria anche l’idea, avvalorata da Dodd e da molti altri come abbiamo visto, secondo cui il *businessman* sia il fiduciario (*trustee*) non dei soli azionisti, ma di tutti gli *stakeholder*. Il fiduciario, infatti, è colui che riceve in delega un potere che è libero di utilizzare come meglio crede nell’interesse del delegante. Al contrario, l’attore economico socialmente responsabile è obbligato a rispettare il *set* di valori emergenti dai soggetti influenzati dalla sua attività; non può perciò esserne il libero - e, in fondo, paternalistico - interprete.

Sulla base di un'impostazione che potremmo definire durkheimiana (la normatività sociale non è scalfita dal potere funzionale dell'economia perché, adeguandosi alle sue trasformazioni, riesce sempre a contenerlo) Bowen respinge le predizioni plumbee dei critici suoi contemporanei. Inoltre ricorda a noi l'importanza di una riflessione sulla responsabilità sociale d'impresa oggi (in anni in cui questa viene nuovamente utilizzata da parte imprenditoriale/manageriale come arma di auto-legittimazione), che sia capace di rinvenire il suo orizzonte di senso primariamente nella società (nella pluralità dei soggetti sociali) e non nell'impresa come attore economico. (E - vale forse la pena accennarlo fin da ora - è proprio a questa prospettiva di indagine sulla responsabilità sociale come questione di senso, di codici semantici socialmente costruiti dal basso, che si ricollega la proposta teorica che proporrò a inquadramento della ricerca empirica di cui si darà conto).

Ricordiamo infine la posizione di uno dei protagonisti nel campo dei sostenitori della responsabilità sociale negli anni '60: Keith Davis. In un suo breve ma significativo articolo del 1967 troviamo un tentativo esplicito di rispondere a Levitt e Friedman rivendicando la piena compatibilità tra pluralismo e responsabilità sociale d'impresa. In realtà Davis capovolge il punto di vista dei suoi avversari e afferma che è precisamente dalla volontà di conservare il pluralismo (libertà individuale, decentralizzazione, molteplicità dei centri d'azione) che discende per qualunque soggetto sociale, e quindi anche per l'impresa, la necessità di assumere responsabilità verso l'interesse pubblico.

I centri d'iniziativa sono molti in una società libera, e al fine di mantenere questi centri i loro scopi devono essere serviti quanto lo scopo del benessere generale. Ma *il prezzo che la società esige per questo pluralismo è che gli atti delle organizzazioni private siano compiuti con riguardo ai loro effetti pubblici*. Una società pluralistica, perciò, è un sistema sociale in cui diversi gruppi mantengono partecipazione e influenza autonome nel sistema sociale; ciò implica un concorso di libertà privata e di responsabilità pubblica. (Davis, 1967: 46)

La preoccupazione che ciascun individuo o gruppo organizzato deve avere per le conseguenze pubbliche dei suoi atti è il prezzo da pagare per il godimento della libertà. Dunque, nel fatto che l'impresa adotti una qualche linea di coinvolgimento sociale non c'è nulla di anomalo e minaccioso; ciò corrisponde semplicemente alla naturale relazione tra "libertà privata" e "responsabilità pubblica", che definisce la legittima libertà di movimento di qualunque soggetto all'interno di un contesto sociale regolato, impedendone eventuali tendenze centrifughe e autoreferenziali.

Così, se per Levitt il soggetto-impresa nel rivolgere il suo sguardo sulla dimensione pubblica rischia di annullarne le differenze e ridisegnarne il volto a proprio piacimento, Davis al contrario ritiene che un simile sguardo sia necessario a evitare il monismo, poiché questo può derivare proprio dall'individualismo esasperato, dato che coincide con una situazione di accentramento del potere nelle mani del soggetto più forte e capace di affermare la sua inclinazione autoreferenziale. In questo senso il pluralismo, che per Davis è prima che un valore un *fatto* della modernità, non solo si accorda con la responsabilità sociale, ma è anzi una "causa fondamentale del nostro crescente interesse per la responsabilità sociale" (*ibidem*). È la storia del farsi plurale della società moderna - da ricondursi, come noto, al progresso della divisione sociale del lavoro, sostenuto negli ultimi due secoli da un'incessante rivoluzione nel campo scientifico, tecnologico, educativo, produttivo ecc. - e in essa è la storia del costituirsi degli attori economici come attori privati e liberi a sollevare il tema della loro responsabilità sociale; un tema che resta letteralmente inconcepibile nelle società monolitiche dominate dalla Chiesa o dallo Stato. Perciò Levitt sbaglia clamorosamente: è il pluralismo contemporaneo a evocare la responsabilità sociale d'impresa, non certo il vecchio il monismo teocratico o statale-burocratico, né l'asserito monismo *in fieri* a matrice manageriale.

Infatti, se la modernità è caratterizzata dalla diffusione e dal bilanciamento dei poteri nel corpo sociale, l'onere di rispondere ai bisogni che da questo corpo emergono non può più essere demandato alle tradizionali istanze centralistiche, per esempio al governo. Non è vero, come pensa Friedman, che lo Stato sia l'unico soggetto titolato a valutare l'interesse pubblico, proprio perché lo Stato non è l'unico soggetto cui si rivolgano le domande sociali e, forse, non è nemmeno più, oggi, il soggetto capace di soddisfarle meglio.

Contro i paradossi del liberale Friedman, insomma, Davis richiama, da liberale, il ruolo prioritario degli individui e dei gruppi, cioè della società civile, rispetto allo Stato. Ma, da liberale pragmatico, aggiunge anche un'altra importante obiezione da recapitarsi a Levitt e Friedman, in questo caso in quanto esponenti dell'ortodossia economica neo-classica. Perché la rigida separazione tra *business* e società a favore della quale essi si sono schierati, presentandola come l'unica forma possibile del pluralismo e della diffusione del potere, funzionerebbe davvero come tale solo in un sistema economico di pura concorrenza; un sistema dove gli attori competono a partire da condizioni di perfetta parità e in cui, pertanto, qualunque spinta al consolidamento di un potere decisivo sulla società da parte di un solo attore verrebbe neutralizzata dall'azione compensatrice dei molti

competitori. Tuttavia - come nota Davis, che mostra qui di condividere una delle principali acquisizioni teoriche della sociologia economica novecentesca - questo sistema non esiste. L'economia neo-classica e i teoremi dell'equilibrio generale portano ad idealizzare la realtà delle transazioni economiche, a depurarle delle loro scorie materiali, ovvero delle asimmetrie, dei rapporti di potere di cui sono intrise. I critici della responsabilità sociale sono pertanto finiti fuori strada, non tanto perché parlano di un business retto da regole del passato e non più aderenti alle trasformazioni della società, come aveva sostenuto McGuire, quanto perché parlano di un *business irreale* e, di conseguenza, di un *pluralismo irreale*.

La falsità di queste obiezioni è che esse sono in genere fondate su un modello economico di pura concorrenza nel quale le forze del mercato lasciano l'impresa teoricamente senza alcun potere sociale e, pertanto, senza alcuna responsabilità (un'equazione a somma zero). [...] ma è solo teoria ed è in contraddizione con le realtà di potere delle organizzazioni moderne. Queste posseggono così vaste capacità di iniziativa, patrimoni economici e potere, che le loro azioni hanno di certo effetti sociali. (Davis, 1967: 49)

Gli attori del *business reale* coagulano un forte potere sociale ed è proprio questo potere che chiama su di loro la responsabilità. Solo nell'empireo disegnato dalla teoria economica potrebbe accadere che il *business*, serbandosi separato dalla politica e dalla cura di questioni di rilievo pubblico, non assuma i tratti arcigni di un potere sociale dominante. Solo per un mondo del genere, quindi, varrebbe il monito di Levitt contro la propensione dell'impresa a darsi obiettivi sociali. Ciò che accade, invece, è proprio il contrario: il *business* cerca ovunque l'intreccio con la politica, amplia la sua sfera d'azione fino a toccare questioni di rilievo pubblico, ed è per questo che una consapevole assunzione di responsabilità sociale va vista come ciò che la società pluralista tenta di imporre al *business* per difendere se stessa dalla sua invadenza, piuttosto che come la strategia da quello adottata per dominarla.

Allora, mentre è una versione astratta della società pluralistica a produrre resistenze ed ostilità nei confronti della dottrina della responsabilità sociale, una conoscenza realistica, sociologicamente fondata, del pluralismo sociale (e del potere d'influenza crescente che ha oggi al suo interno la *corporation*) non può che aprire positivamente a quella dottrina, sollecitando i molteplici soggetti sociali e l'impresa *in primis* a mostrarsi all'altezza della responsabilità che la *liberté des modernes* ha proiettato su di loro.

Occorre accennare però anche ad un altro aspetto che Davis mette al centro del suo discorso e che risulterà poi essenziale nel dibattito dagli anni '70, fino alla nascita della *stakeholder theory* e a tutt'oggi. Per lui, infatti, il nodo "pluralismo/responsabilità sociale" è reso tanto più fitto dalla circostanza che esso connota non soltanto la molteplicità degli attori nella loro necessaria relazione verso ciò che è pubblico, ma anche quegli stessi attori nei riguardi dell'attività d'impresa. In altre parole, il pluralismo caratterizza l'impresa stessa percorrendola al suo interno. Questa, come già si è visto, appare infatti come una "costellazione di interessi" o una struttura di coordinamento tra vari *contributor-claimants* (Eells e Walton); e Davis ce lo conferma evidenziandone l'attributo di realtà plurale:

Il pluralismo implica anche che l'impresa sia una joint venture di cittadini e gruppi di cittadini responsabili, come investitori, manager, lavoratori, comunità, scienziati, e altri. Insieme, questi gruppi offrono contributi [input] differenti e si aspettano risultati [output] differenti. Visti nella loro globalità, i risultati sono più che economici: sono sociali, psicologici, politici, e altri ne possono essere previsti. Questa joint venture che coinvolge molti gruppi non è necessariamente un conflitto o una lotta per il potere assoluto. Piuttosto, essa rappresenta gli sforzi delle persone per riconciliare i propri bisogni necessità attraverso una varietà di interessi organizzativi. (Davis, 1967: 47)

L'idea di un soddisfacimento dei molteplici bisogni sociali generali realizzato grazie alla mediazione organizzativa della *corporation*, al cui interno quei bisogni trovano identificazione ed espressione nei cittadini che diversamente vi compaiono in veste di *contributor-claimants*, ovvero di *stakeholder* dell'impresa, è un'idea semplice ma importante. Tutti i maggiori teorici della responsabilità sociale d'ora innanzi vi si riallacceranno (nel secondo capitolo ne daremo conto) e ne faranno il nucleo duro delle loro riflessioni e modelli.

La spiegazione sta probabilmente nel fatto che quell'idea riesce a tradurre l'assiologia del pluralismo dal livello macro-etico, su cui si erano attestate le posizioni fin qui esaminate, tutte riflettenti il sostrato ideologico della "guerra fredda" e la *vis* polemica liberale e anti-totalitaria che ne promanava, al livello meso e micro-etico riguardante non più le grandi opzioni ideologiche del rapporto tra economia e società (mercato e Stato, privato e pubblico, individuo e collettività), ma esclusivamente l'*interpenetrazione*, come l'ho più sopra chiamata, tra impresa e società, ossia la dialettica comunicativa tra organizzazione economica e soggetti sociali che ad essa si riferiscono dall'esterno e, insieme, dall'interno.

Man mano, insomma, che lo "spirito del tempo" lascia indietro la battaglia contro i nuovi leviatani reali o immaginati del XX secolo e a

favore del *free enterprise system* e della *pluralistic society* (una battaglia che ha per posta anche la diversa interpretazione da dare a queste categorie, come mostrato dall'opposizione tra Bowen, McGuire, Davis, da una parte, e Levitt e Friedman, dall'altra), in un'epoca in rapida de-ideologizzazione il pluralismo a cui guardare si ridurrà tendenzialmente a quello degli *stakeholder*, così come la responsabilità sociale d'impresa finirà per essere una formula che identifica un assetto organizzativo e il bilanciamento tra gli interessi in esso costituiti, piuttosto che un'ampia relazione di rilevanza pubblica tra organizzazioni economiche e corpo sociale.

1.3. Forma e contenuto: prove di definizione della responsabilità sociale d'impresa

Nei paragrafi precedenti si è cercato di scavare nel *humus* storico-culturale americano da cui è germinata, tra i '30 e i '60 del Novecento, la cosiddetta dottrina della responsabilità sociale d'impresa. Ne è emerso un terreno dal profilo accidentato, inciso e definito dalle trasformazioni organizzative, i mutamenti sociali e la crisi economica d'anteguerra, oltre che da idee politico-sociali e conflitti ideologici di lungo periodo. Per arrivare al termine di questa pista di lettura rimane ora da rivolgere un'occhiata non più episodica ai contenuti e alle forme che in quegli anni vengono assegnati alla dottrina.

Circoscrivere con precisione i *contenuti* della responsabilità sociale: questo problema Howard Bowen è il primo a porcelo con chiarezza. E, dal suo punto di vista, la soluzione sta nel formulare una lista di scopi che, pur rientrando tra gli obiettivi possibili dell'azione imprenditoriale, abbiano al contempo un'evidente importanza sociale in quanto siano stati stabiliti e largamente accettati dal corpo sociale di riferimento. In altre parole, per Bowen il *businessman* trova la materia della propria responsabilità sociale in quei particolari obiettivi della vita economica che diventino, parimenti, scopi della vita sociale:

- lo *High Standard of Living* determinato dal *progresso economico* (in termini di incremento delle risorse umane fisiche e intellettuali - condizioni di benessere, educazione e formazione professionale dei lavoratori);
- la *stabilità economica* del paese (equilibrio della finanza pubblica, bassa inflazione, difesa del potere d'acquisto)
- la *sicurezza personale* (protezione collettiva contro i rischi della disoccupazione, della malattia, della vecchiaia ecc.);
- la *giustizia* (equa distribuzione del reddito e larga diffusione delle opportunità di sviluppo e avanzamento economico personale);
- la *libertà* (libertà d'impresa, di scelta dell'occupazione, di associazione, di scelta per il consumatore);
- lo *sviluppo della persona* (qualità delle relazioni umane, sviluppo delle abilità ecc.)³⁶;
- il *miglioramento della comunità* (contribuire con la localizzazione di impianti, uffici, negozi, e con l'aspetto degli edifici a creare un

³⁶ Cfr. *supra*, 1.1

ambiente sano ed esteticamente soddisfacente, oltre che a rendere il contesto sociale migliore grazie a *facilities* e servizi resi alla comunità);

- la *sicurezza nazionale*;
- l'*integrità personale* (alti livelli di affidabilità in tutte le attività e transazioni economiche, mediante pubblicità e vendite non ingannevoli, applicazione dei contratti, *fair play* verso i concorrenti, correttezza nelle operazioni finanziarie, lealtà fiscale ecc.).

Questi sono i parametri con cui, secondo Bowen, nell'America del 1953 sono giudicate le *performance* sociali del *business*. La società americana si attende che i *businessmen* nel decidere su produzione, prezzi, personale, investimenti ecc. prendano in considerazione accanto ai loro interessi immediati questi obiettivi di carattere più generale. Tuttavia - è bene ribadirlo - si tratta di elementi da ritenersi inerenti e non aggiuntivi all'ordinaria azione imprenditoriale tesa al profitto, perché in ogni epoca e in ogni formazione sociale le pratiche di *business* sono chiamate a inserirsi in un quadro di regole di condotta provviste di sanzione sociale. Riportando così il suo discorso alla cornice teorica durkheimiana, al cui interno già in precedenza l'abbiamo visto dipanarsi, Bowen chiarisce ulteriormente il punto:

Il sistema economico è caratterizzato da specializzazione, divisione del lavoro, interdipendenza e necessità dell'articolazione di molte parti diverse. Tale sistema richiede gli standard più alti di conformità alle regole sociali accettate. Non può funzionare in altro modo. In questo senso, la moralità è uno dei fondamenti di tutta la vita economica. (Bowen, 1953: 13)

Per lui, è la moralità sociale a indicare una serie di scopi e le linee-guida della vita economica, perché l'impresa va vista non come cellula di un sottosistema - quello economico - dotato di autonoma identità e posto in relazione ad un più vasto "ambiente" o "sistema sociale" (Davis, Frederick, Blomstrom, 1982), bensì come un apparato costitutivo dell'organismo sociale, del quale riproduce in sé i medesimi caratteri essenziali. In questo senso, nonostante le apparenze contrarie, anche nella pratica economica del *laissez-faire* ottocentesco sono rintracciabili principi di responsabilità sociale per il *businessman*, poiché anche quella pratica, non essendo affatto

avulsa da un contesto storico-sociale determinato, ne assorbiva la moralità specifica e se ne rivestiva³⁷.

Tornando alla questione dei contenuti della responsabilità sociale va detto che, per Bowen, sono soprattutto due gli elementi nuovi che al *business* impone la moralità sociale emersa dall'evoluzione contemporanea dei rapporti tra impresa, sindacati e governo e risultata capace di soppiantare la moralità implicita del *laissez-faire*:

- la considerazione delle sempre più vaste conseguenze economiche e sociali delle decisioni manageriali e delle azioni di *business* in genere;
- la cooperazione con il governo, divenuto un partner in tutti gli affari economici, per la formulazione ed esecuzione di politiche pubbliche.

Come si può ben comprendere, mentre il primo elemento discende direttamente dai cambiamenti nei rapporti tra attori economici e società a seguito delle trasformazioni organizzative già a lungo discusse (la nascita della *modern corporation*, del capitalismo manageriale ecc.), il secondo, benché correlato al primo, si ricollega all'espansione del ruolo dello Stato nel controllo e addirittura nella programmazione delle attività economiche, tipico dell'epoca della Depressione, della Seconda Guerra Mondiale e ancora del dopoguerra. Così, se il primo mantiene ancora oggi una sua evidente validità e centralità nel dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa, a causa della continuità di quel medesimo processo di trasformazione organizzativa e dell'estensione della sua influenza sul piano mondiale (vedi alla voce: "multinazionali" e "globalizzazione")³⁸, il secondo appare invece ormai logoro, gettato nel dimenticatoio dalla crisi del keynesismo e dalla parallela (e ormai più che ventennale) ritirata dello Stato dall'intervento nell'economia.

Davanti a questo primo abbozzo di un catalogo delle responsabilità sociali i tradizionalisti à la Levitt si limitano a fornire risposte conservative, che mirano appunto a tener ferme le lancette dell'orologio (se non a riportarle) ai costumi del *laissez-faire*:

³⁷ Bowen elenca i seguenti principi: a) osservare le regole della proprietà privata, b) onorare i contratti, c) astenersi da inganno e frode, d) essere efficienti e promuovere il progresso economico, ma anche: e) proteggere vita, corpo e salute dei lavoratori e del pubblico in generale, f) competere vigorosamente (e in caso di fallimenti della concorrenza, agire con moderazione), g) accettare e rispettare le libertà economiche di consumatori, lavoratori e proprietari, h) avere riguardo per i diritti umani dei lavoratori.

³⁸ La linea di continuità non deve fare velo tuttavia ai punti di rottura e di metamorfosi, che pure ci sono stati e che hanno dato un volto parzialmente nuovo al capitalismo manageriale, a causa del ruolo sempre più dinamico degli investitori istituzionali e del potere di comando che oggi la proprietà azionaria (in particolare nelle forme degli *hedge fund* e dei *private equity*) ha recuperato rispetto alla *élite* manageriale (cfr. Gallino, 2005)

[...] l'impresa ha solo due responsabilità - obbedire agli elementari canoni della buona educazione nei rapporti quotidiani (onestà, buona fede, e così via) e ricercare il guadagno materiale. (Levitt, 1958: 49)

Insomma, come ribadirà poi anche Friedman³⁹, la responsabilità dell'impresa può misurarsi unicamente in relazione al conseguimento all'obiettivo del guadagno spettante all'azionista, all'interno di una cornice di regole di civiltà elementare, come sono quelle alla base dei rapporti tra persone nel diritto comune. Perché - Adam Smith *docet* - l'impresa riesce ad essere di beneficio per la società solo in modo non intenzionale, ovvero tramite la realizzazione, "senza inganni o frodi", del suo proprio interesse. Mentre l'assunzione da parte sua di una chiara intenzionalità sociale non può che condurre, come sappiamo, verso un progetto di *re-design* sociale (Levitt) o una trasformazione delle funzioni economiche in funzioni politiche (Friedman).

Davis (1960) riprende invece il filo del discorso di Bowen, privilegiando però la prestazione sintetica e astrattiva dell'atto definitorio anziché quella analitica e catalogatrice. La sua formula suona dunque così:

Essa [l'idea della responsabilità sociale] è qui usata all'interno di un contesto manageriale per fare riferimento *alle decisioni e alle azioni degli uomini d'affari prese per ragioni almeno parzialmente al di là del diretto interesse economico o tecnico dell'impresa*. (Davis, 1960: 70)

I contenuti concreti, i singoli obiettivi della responsabilità sociale sono tralasciati, o meglio sono proiettati in un involucro formale che li avvolge nascondendoli e la cui nota qualificante diventa la "*ulteriorità*", per così dire, delle decisioni e azioni dei *businessmen* rispetto alle immediate finalità tecnico-economiche dell'impresa. È l'avverbio "*beyond*", *ultra*, a identificare la condotta socialmente responsabile, perché ne segnala la differenza specifica rispetto al profilo strettamente economico di ogni condotta auto-interessata. Ed è degno di nota che Davis voglia precisare come vi sia una così netta distinzione tra l'una condotta e l'altra, che, anche laddove alcune decisioni socialmente responsabili possano essere interpretate alla luce dell'attesa di un profitto di lungo periodo, in verità ciò corrisponde soltanto ad un processo che razionalizza *a posteriori* decisioni

³⁹ In una società libera, scrive Friedman, "l'imprenditore ha una ed una sola responsabilità sociale: quella di usare le risorse a sua disposizione e di impegnarsi in attività dirette ad accrescere i profitti sempre con l'ovvio presupposto del rispetto delle regole del gioco, vale a dire dell'obbligo ad impegnarsi in un'aperta e libera competizione, senza inganno o frode" (Friedman, 1995: 182).

assunte per motivi non-economici (ad esempio, la decisione di non licenziare un vecchio dipendente nonostante la sua bassa produttività potrà sì essere giustificata grazie ad un complicato ragionamento incentrato sull'utilità della sua professionalità esperta, ma rimarrà in definitiva pur sempre una decisione anti-economica).

Davis non approverebbe, dunque, l'idea oggi molto diffusa secondo cui le imprese debbano integrare le pratiche di responsabilità sociale nella loro gestione strategica perché possono da ciò ottenere un forte vantaggio competitivo; un'idea il cui realismo è da molti contestato, ma che, anche se presa per buona, ha di che lasciare interdetti (o quantomeno lascerebbe interdetto Davis) per l'effetto di scambio che produce, trasformando la responsabilità sociale da fine a *mezzo*, a realtà strumentale, benché positiva e auspicabile, *interna* e nient'affatto *ulteriore* all'azione economica motivata dal profitto. Sarà perciò importante provare a capire, più avanti, come e perché si sia giunti nella riflessione odierna a questo esito⁴⁰.

Ma tornando alla definizione da cui siamo partiti e chiedendoci, ora, di quali contenuti debba essere riempita la forma appena descritta, vediamo che Davis ne indica di due generi fondamentali: uno "socio-economico" ed uno "socio-umano". Del secondo, per l'essenziale, ho già parlato in precedenza; basti ricordarne l'importanza nel quadro di una visione umanistica dell'agire progressivo e trasformativo delle *leadership* aziendali sulla società⁴¹. Qui, invece, mi soffermerò brevemente sul primo, che l'autore giudica essere il più popolare e condiviso e che consiste nel risolvere gli obblighi sociali dei *businessmen* nella promozione dello sviluppo economico capace di incidere sul benessere della collettività.

In particolare, menzionando la piena occupazione, il contenimento dell'inflazione e la concorrenza quali voci esemplificative dello sviluppo economico rilevante per qualificare come socialmente responsabile l'azione imprenditoriale ad esso rivolta, Davis si ricongiunge così, almeno per un buon tratto, alla lista di Bowen. Constatiamo dunque come in questi anni, per la coscienza comune, ovvero per la moralità a cui questi autori prestano voce, il nucleo centrale della responsabilità sociale d'impresa sia costituito prima di tutto dal contributo che il *business* è in grado di dare al *public welfare*. E non nel senso di quella crescita e diffusione sociale della ricchezza che, secondo la teoria economica classica, il *business* produce in modo preterintenzionale, grazie all'operato della "mano invisibile", ma nel

⁴⁰ Per una vigorosa denuncia dell'ossimoro di una responsabilità sociale che diviene strumento di redditività, si veda: *infra*, 3.3 a).

⁴¹ Cfr. *supra*, 1.1.

senso di quella solidità del sistema socio-economico (competitività, equilibrio finanziario, consumi e lavoro) che, keynesianamente, è da perseguirsi in modo deliberato attraverso il coordinamento dell'interesse aziendale con l'interesse nazionale

In altre parole, per Davis la responsabilità sociale non significa tanto l'apertura di una dimensione etica della giustizia distributiva e dei diritti morali degli *stakeholder*, che la dimensione prettamente economica dell'agire imprenditoriale sia chiamata a servire; bensì significa porre all'attenzione del *business* e dei *businessmen* obiettivi di natura pur sempre economica, sebbene di carattere generale. Da questo punto di vista, quindi, Bowen e Davis ci consentono di registrare la forza di penetrazione e la durata che nella coscienza comune, oltre che in letteratura, hanno avuto le categorie economicistiche dell'utilitarismo ottocentesco, per quanto combinate ora non più nella chiave liberista del passato, ma in quella keynesiana del nuovo *welfarismo* in linea coi tempi mutati⁴².

Ad offrirci una chiave di lettura molto diversa della forma e del contenuto della responsabilità sociale sono Eells e Walton. In linea con la loro interpretazione per così dire "interna" e non esterna della relazione tra impresa e società, ciò che fanno emergere è il profilo essenzialmente tecnico-manageriale dell'oggetto. A loro avviso, infatti, la categoria della responsabilità sociale non rimanda alla corrispondenza tra impresa e norme sociali (vuoi di ordine legale, vuoi di ordine morale), ma a quella nevralgica competenza manageriale che consiste nella "*capacità di causare*, cioè di scegliere alla luce di una visione delle conseguenze e a partire dalle risorse per l'azione applicativa" (Eells e Walton, 1961: 169).

Al centro di una esatta definizione descrittiva, insomma, starebbe la qualità della *performance* imprenditoriale, non la sua motivazione o finalità: ciò che identifica la condotta come socialmente responsabile sarebbe solo la razionalità della prestazione decisionale ed attuativa, la correttezza dell'analisi dei mezzi disponibili e del calcolo predittivo sugli effetti possibili. Perché gli obiettivi di questa condotta, invece, non sono affatto passibili di scelta, non rientrano nel campo della definizione, non potendo essere altri che quelli da cui dipende l'esistenza del *business* stesso: gli obiettivi del successo economico.

A differenza di Davis, che poneva la responsabilità sociale oltre l'immediato interesse economico dell'azienda, Eells e Walton la collegano

⁴²Dell'ascendenza diretta dell'utilitarismo welfarista dall'utilitarismo liberista è testimone esplicito il passaggio, in precedenza commentato, dove Bowen osserva che i principi nuovi del *businessman* socialmente responsabile in un'epoca di *welfare capitalism* sono *da aggiungersi* ai principi morali che hanno sorretto il sistema economico del *laissez-faire*.

al campo della buona pianificazione e amministrazione d'impresa in termini di efficienza e di durata. In questo modo, essi hanno il merito di inserire nel dibattito l'idea, sopra accennata e oggi tanto in voga, della responsabilità sociale come valore aggiunto della gestione economica, o sua forma ottimale, volta all'ottenimento di un profitto equilibrato e costante nel tempo.

La giustificazione di base per la responsabilità sociale d'impresa è al tempo stesso economica e prudentiale. A meno che entrambi questi elementi non entrino nelle decisioni manageriali nel regno della responsabilità sociale, l'altruismo d'impresa, anche se apprezzato dai beneficiari, non è mai né lodevole né difendibile. La munificenza casuale non è, letteralmente, affare suo. (Eells e Walton, 1961: 464)

Qualunque richiamo, insomma, ad una "ulteriorità" o "trans-economicità" della condotta socialmente responsabile traghetterebbe l'impresa verso l'ambito della filantropia, del dono assolutamente libero e gratuito, che nulla ha a che vedere con i vincoli e gli obblighi impliciti nell'idea della "responsabilità", del pubblico render conto per le proprie azioni. E su questa distinzione tra filantropia e responsabilità dovremo tornare più avanti, poiché rimarrà d'ora in poi un nodo cruciale negli studi di *Corporate Social Responsibility*.

Ciò che è bene precisare ancora è che la razionale gestione economica con cui Eells e Walton identificano la responsabilità sociale viene concretamente a consistere in quel "*prudente riguardo* per tutti gli interessi che concorre a fare dell'impresa una cosa che funziona per ora e per il futuro"; e che questa è "forse la sola via per proteggere e aumentare il valore per gli azionisti" (*ibidem*: 476). In altre parole, il centro di attenzione di un comportamento responsabile, definito in termini tecnico-manageriali, non può che essere la pluralità dei *contributor-claimant*, la costellazione di interessi componenti l'impresa, dal cui equilibrio viene fatto dipendere l'interesse stesso, comunque preminente, dei proprietari del capitale finanziario⁴³.

Se poi si vuole sapere quali possano essere gli strumenti operativi di una simile gestione, gli autori additano gli strumenti finanziari dei fondi

⁴³ Questa concezione della responsabilità sociale non allude, secondo Eells e Walton, a un ribaltamento della "traditional corporation", incentrata sull'esclusiva rilevanza degli interessi degli *stockholder*, in una "metrocorporation", obbligata a rispondere alle domande di qualunque gruppo sociale, secondo una estremistica *stakeholder view*; bensì si sposa con un modello intermedio, la "well-tempered corporation", col quale si intende conservare all'organizzazione il suo scopo tradizionale (distribuire profitti agli azionisti) nel quadro di una contestuale e ragionevole considerazione per tutti gli altri interessi in causa.

pensione e dei versamenti alle fondazioni, che, a loro dire, non rivestono natura filantropica, bensì “economica e prudentiale”. Infatti, attraverso le fondazioni che sponsorizza l’impresa investe denaro nel miglioramento sociale e culturale delle comunità e, in questo modo, può aspettarsi un ritorno nel lungo periodo, per esempio sul piano della formazione delle abilità e professionalità dei cittadini che saranno i suoi futuri lavoratori. Analogamente i fondi pensione, se costituiscono un evidente beneficio per il dipendente, rappresentano anche per l’impresa una fonte di vantaggi economico-prudenziali, poiché favoriscono nel dipendente un più alto morale e una maggiore identificazione del proprio interesse con il successo aziendale. E da ciò l’impresa può attendersi, tra le altre conseguenze positive, una riduzione del *turnover* e un più agevole reclutamento del personale.

Su posizioni nettamente contrarie ad un’interpretazione dell’azione socialmente responsabile in chiave di tecnica manageriale e, soprattutto, di relazione tra management e *stakeholder*, è invece McGuire. A suo avviso, la pluralità dei gruppi di interesse e delle rispettive pretese impedisce che vi possa essere un’azione manageriale effettivamente e coerentemente responsabile nei riguardi di ognuno di essi. Occorre pertanto acquisire un punto di vista a più ampio raggio, dal quale ricominciare a riflettere sul rapporto tra l’entità impresa e la società degli uomini, così da metterne a fuoco meglio la logica in fondo elementare: ovverosia, che la parte non può prosperare ai danni del tutto e, perciò, il motivo economico del profitto deve essere reso compatibile con l’esistenza della società⁴⁴.

Il cuore di una buona definizione di responsabilità sociale d’impresa, allora, sta nell’idea di una “grezza mescolanza tra fare profitto nel lungo periodo e altruismo, una ricerca di remunerazione pecuniaria temperata dall’ambiente in cui la ricerca si svolge” (*ibidem*: 144), dove le voci “altruismo” e “ambiente” stanno a segnalare il carattere di proiezione esterna della condotta socialmente responsabile, quella “ulteriorità” o “trans-economicità” che Eells e Walton avevano rifiutato. In questo senso la tesi di McGuire è largamente assimilabile a quella di Davis:

L’idea della responsabilità sociale suppone che l’impresa non abbia solo obblighi economici o legali, ma anche alcune responsabilità verso la società che estendono questi obblighi. L’impresa oggi deve acquisire un interesse nella politica, nel benessere della comunità, nell’educazione, nella “felicità” dei suoi impiegati - cioè, in tutto il mondo sociale che la

⁴⁴ “La responsabilità nel senso inteso qui connota un sentimento di empatia verso i propri simili, non verso una qualsiasi speciale classe di uomini. Il concetto porta a un temperamento del motivo del profitto” (McGuire, 1963: 145).

circonda. In un certo senso, perciò, essa deve agire “rettamente” come dovrebbe fare un cittadino per bene. (McGuire, 1963: 144)

Proprio come già si è visto con Davis, insomma, la discriminante è l’ampliamento della missione d’impresa *oltre* gli obblighi di tipo economico e legale (efficienza, competitività, redditività, rispetto dei contratti, astensione da pratiche ingannevoli e frodi ecc.). E ciò implica, proprio come per Davis, una serie di nuovi compiti sociali che l’impresa è chiamata ad assolvere non solo nella direzione dell’avanzamento economico, ma anche in quella dello sviluppo della qualità della vita (“socio-human obligations”). Interpreterei infatti in questa chiave il riferimento testuale ai doveri aziendali nei confronti del benessere della comunità, dell’educazione e, addirittura, della “felicità dei lavoratori” - una formula, per altro, particolarmente significativa di quella sotterranea tendenza paternalistica nella dottrina della responsabilità sociale, se non larvatamente fascista, che era stata attaccata dal conservatore liberale Levitt.

In ogni caso, come sappiamo dal dibattito su “pluralismo” e “monismo”, McGuire non crede a simili pericoli e tiene il punto: il contenuto della responsabilità sociale può solo essere *aggiuntivo* all’ordinario contenuto del *business*, perché, anche se si può affermare che mediante la sua partecipazione diretta alla vita della comunità (*corporate citizenship*) la *corporation*, in vero, si prende semplicemente cura dei suoi interessi di lungo periodo, ciò non toglie che per questa via finisca spesso per adottare scelte antieconomiche (un esempio: la scelta, nonostante forti ragioni di tipo economico-finanziario, di non de-localizzare al fine di non creare disoccupazione e disagio tra gli abitanti di un’area da tempo impiegati negli stabilimenti dell’azienda).

Un ultimo importante elemento per la definizione della forma della responsabilità sociale d’impresa, profilantesi in questi anni e confermato costante del dibattito fino ai nostri giorni, è quello dell’*autoregolamentazione*.

Nelle pagine precedenti già se ne era parlato incidentalmente, a proposito dell’origine della RSI dalla *volontà* imprenditoriale di sottrarsi ai meccanismi di controllo sociale dell’economia attivati dallo Stato e dai sindacati⁴⁵. Qui, invece, vorrei riflettere per un istante non più sull’aspetto oggettivo della volontà (il suo essere espressione di un interesse e, dunque, fattore causale di un processo), ma sull’aspetto soggettivo e astratto in virtù

⁴⁵ Cfr. *supra*, 1.1.

del quale essa è assunta a fondamento dell'atto morale. È in questo secondo senso, infatti, che la volontà appare l'autentica fonte della condotta economica socialmente responsabile: ci si accorge, cioè, che la RSI non può esistere solamente quale risposta (d'interesse) ad una pressione sociale, ma ha anche bisogno, per stabilizzarsi, di diventare un'attitudine e una pratica frutto della libera volontà del soggetto, che vi trasfonde in questo modo un compiuto significato morale.

È Davis, mi pare, a cogliere per primo nitidamente il punto. Accanto alla forza della legge, del costume e degli accordi tra le parti (la forza delle pressioni sociali), a cui certo può anche essere rimessa la definizione di alcuni contenuti della responsabilità sociale, egli pone in una luce di ancora maggiore rilievo la volontà libera del soggetto (il *businessman*) che prescrive la regola a se stesso:

La responsabilità sociale si esprime in leggi, consuetudini e accordi istituzionali che definiscono le condizioni per l'uso responsabile del potere; ma, più importante per i nostri scopi, essa si esprime in una *autoregolamentazione responsabile di managers informati, maturi che comprendono* il sistema sociale in cui operano. (Davis, 1967: 50)

L'autoregolamentazione, insomma, viene a essere indicata come la forma più appropriata della responsabilità sociale d'impresa, perché proiettando su di essa gli attributi morali della libertà, della consapevolezza e della razionalità è in grado di rinsaldarne e giustificarne appieno i contenuti.

L'intuizione che Davis lancia verso di noi, abbandonando qui la rigida logica oggettiva della relazione tra "pressione sociale" e "risposta imprenditoriale" al centro delle analisi di Bowen e di Selekman, nonché della sua stesso articolo del '61 (si ricordi la formulazione della "iron law of responsibility"), è che la responsabilità sociale d'impresa sia da interpretarsi come un fenomeno morale, nell'accezione kantiana del termine piuttosto che in quella durkheimiana. Detto altrimenti, la sua intuizione, che ancora oggi orienta una buona parte degli studi, persino quelli di origine manageriale, come nel caso di Freeman, è che si tratti di una realtà da leggersi come fondata primariamente sulla razionalità morale, sulla spontaneità autolegislatrice della ragione pura (la ragione universale a cui appunto attinge la ragione individuale del *manager* che "comprende il sistema sociale"), e non tanto sulla razionalità sociale, sulla mera necessità, esteriormente osservabile, della relazione tra individuo e collettività, interesse e norma, cristallizzata nella legge o nel costume.

Sotto la figura dell'autoregolamentazione si profila così il complicato dilemma tra "volontarietà" e "obbligatorietà", dal cui corretto scioglimento

dipende la possibilità di giungere ad una definizione realmente compiuta e inequivoca della responsabilità sociale d'impresa.

Capitolo 2

“RSI”: consolidamento e criticità di un paradigma analitico

2.1. Visioni binarie: la letteratura *Business & Society*

Negli anni '70, ossia dopo una pluridecennale gestazione, la “dottrina” della responsabilità sociale d’impresa appare oramai slavata nei suoi connotati più politici, contingenti, che rimontavano all’esperienza bruciante della Depressione e alla necessità di reagirvi, ma che si erano conservati anche al di là del loro contesto d’origine, almeno fino al nuovo *boom* economico dei '50-'60. In effetti, ciò che balza oggi agli occhi in questo passaggio è prima di tutto la sostituzione della vecchia terminologia di matrice ideologica con una terminologia neutrale, oggettiva; segno che le questioni rifluiscono verso l’ambito della sistemazione teorico-scientifica. L’opera cominciata allora (e proseguita fino a noi) da parte delle scienze sociali è di distillare l’essenza della responsabilità sociale d’impresa e di ridarcela sotto forma di “modelli”. Si intende guardare ad essa come ad una categoria, se non addirittura ad un *paradigma*, da mettere a punto per descrivere il sistema sociale, in particolare quella sua interna articolazione che è il sottosistema economico.

In realtà, già da prima erano stati ravvisabili annunci di questo nuovo orientamento negli autori (Eells, Walton, McGuire, Davis, Smith) che avevano assunto la discussione sulla responsabilità sociale d’impresa - o meglio, sugli obblighi, la coscienza, le responsabilità del *businessman* - come occasione per delineare uno specifico approccio allo studio della società, poi designato in letteratura come *Business & Society*. Il merito di una chiara primogenitura va qui soprattutto a Keith Davis e Robert Blomstrom, che nel 1966, pubblicando *Business and Its Environment*, resero manifesto il senso della svolta in atto¹: il fuoco dell’analisi doveva spostarsi dai soggetti (amministratori, manager, *businessman*) alle organizzazioni (imprese) e, ancora, da queste, viste come istituzioni economiche separate, alle stesse organizzazioni viste come componenti di un sottosistema sociale (*business*)². Riconotta così nell’alveo del

¹ Seguirò qui la rielaborazione che del loro libro Davis e Blomstrom diedero nel 1975, con il contributo di William Frederick; in particolare ci riferiamo alla versione riedita nel 1982 con il titolo di *Business and Society. Concepts and Policy Issues* (McGraw-Hill, New York).

² “Un’organizzazione socialmente rispondente si preoccupa dell’interesse pubblico. Cerca di agire in modo da proteggere e migliorare il benessere della società, parallelamente ai suoi propri interessi. [...] La sostanza della rispondenza sociale sta nel fatto di riguardare le conseguenze degli atti organizzativi che potrebbero incidere sugli interessi di altri. L’idea esiste nella maggior parte delle religioni e filosofie del mondo, ma spesso c’è la tendenza a limitare la sua applicazione al contatto tra persona e persona. La rispondenza sociale muove

funzionalismo sociologico, la dottrina della responsabilità sociale d'impresa prometteva, da un lato, di palesare ancora meglio il suo profilo storico-genetico e, dall'altro, di divenire qualcosa di più che una dottrina: ossia, un paradigma analitico e interpretativo in grado di illuminare adeguatamente l'odierna configurazione del rapporto tra "società" ed "economia". Ci fermeremo, dunque, ad osservare un po' più in dettaglio questa proposta teorica.

a) Il "socio-economic model of business"

Per ciò che concerne il primo aspetto, gli autori suggeriscono un ragionamento di largo respiro, in cui l'emergere di un orientamento dell'impresa verso preoccupazioni di natura più sociale ("a more social concern") è letto non tanto come un fenomeno reattivo (recupero di legittimazione) rispetto ad una precisa situazione di crisi assai profonda ma comunque superabile (la Depressione), quanto piuttosto come un *fenomeno strutturale*, intimamente legato al realizzarsi contemporaneo di una società del benessere dove l'umana dipendenza dal bisogno (economicamente inteso) e la lotta per emanciparsene non rappresentano più il fondamento dei rapporti sociali e del loro sistema.

Storicamente l'impresa aveva considerato la sua come una missione economica. Questa era una missione che al tempo la società aveva preteso dall'impresa fino a che non fosse realizzata un'economia dell'abbondanza. [...] In sostanza, fino a che l'abbondante successo della macchina economica non avesse creato un'opulenza [*affluence*] tale da affrancare la società dalla servitù economica e permetterle di volgersi verso altre sfide. Le sfide più visibili erano le questioni sociali come quelle del degrado urbano, dello svantaggio sociale, dell'ecologia e dell'eguaglianza delle opportunità. (Davis *et al.*, 1982: 6)

È, insomma, la "società opulenta", come qualche anno prima l'aveva definita John Galbraith, a rendere ragione della maggior propensione sociale delle imprese. È come se la parabola del capitalismo moderno, una volta raddrizzatasi dall'anomalia della prolungata recessione dei '30, avesse raggiunto con il nuovo *boom* (piena occupazione, ampliamento del ceto medio, crescenti consumi di massa ecc.) la sua meta: la creazione di una società di diffusa ricchezza e benessere. Con ciò le imprese si sarebbero trovate ad aver adempiuto al loro compito storico e, dunque, come sgravate, liberate nelle loro risorse ed energie per confrontarsi con

però un passo più lontano, includendo le azioni istituzionali e i loro effetti sull'intero sistema sociale" (Davis *et al.*, 1982: 44).

scenari ed obiettivi inusitati, dove ad essere rilevante sarebbe stata sempre più la *qualità* del vivere (città, ambiente, lavoro e opportunità) rispetto alla *quantità* dei beni e dei servizi prodotti e consumati.

Per Davis e Blomstrom, in altre parole, vi è una storia lineare e progressiva della “questione sociale”, scandita in due grandi fasi:

- a) nella prima, questa si caratterizza come “questione economica”: le attese collettive si appuntano sui bisogni vitali e sull’impresa come istituzione attrice di prestazioni economiche di base;
- b) nella seconda, invece, essa si caratterizza come “questione morale”: le attese collettive si appuntano sui bisogni propriamente umani, che attengono alla sfera non del mero vivere, ma del *giusto* vivere, e sull’impresa come istituzione attrice di prestazioni sociali correlate a questi bisogni (solidarietà agli svantaggiati, uguaglianza delle opportunità, preservazione dell’ambiente per le generazioni future ecc.).

Si tratta, dunque, di una *visione stadiale* della società e del ruolo che vi riveste il sottosistema economico; una visione in cui ad uno stadio di autocomprensione sociale guidata dalle categorie economiche del bisogno e dell’interesse - e coincidente sul piano storico con il processo di industrializzazione e con l’età d’oro del vorticoso primo ventennio del XX secolo (*gilded age*) - fa seguito un secondo stadio, in cui l’autocomprensione si ridefinisce all’interno delle categorie morali della giustizia sociale, portandosi dietro una relativa trasformazione nella missione delle organizzazioni economiche.

È forse di qualche importanza osservare come l’evoluzionismo alla base di questa visione non sia per nulla darwinistico o conflittualistico. Qui, infatti, a differenza che nelle sempreverdi forme di denuncia morale del *business*, non si ritiene che il passaggio al nuovo stadio nasca dalla lotta moderna tra “economia” e “società” (dalla crisi delle forme di vita comunitarie, ovvero della tradizionale *embeddedness* dell’economia nei rapporti sociali) e dall’inevitabile reazione della società contro l’autoreferenzialità delle forze economiche. Si guarda piuttosto al nuovo stadio, in cui l’orizzonte di domande sociali è sempre più connotato in termini morali, come ad un risultato spontaneo e pacifico della dinamica sociale guidata dallo sviluppo economico. Insomma, a generare le nuove domande e, dunque, le nuove pressioni sociali sull’impresa non sarebbe affatto un’ipertrofia (non più accettabile) degli interessi privati e del profitto di pochi a detrimento del bene comune, quanto piuttosto il generalizzato sviluppo economico e il correlato diffondersi del benessere nella società intera.

L'irenesimo di questa prospettiva, che con un materialismo un po' ingenuo attribuisce alla crescita dell'economico la capacità di determinare il cambiamento qualitativo del sociale ("changing public mood"), impedisce di scorgere appieno come già la questione dei bisogni vitali abbia un rilievo morale: ovvero, come già la questione del soddisfacimento di questi bisogni conduca oltre i confini della tecnica economica verso il terreno dell'etica economica e sociale, perché davanti ad ogni suo aspetto - da quello delle condizioni di lavoro a quello dell'uso delle risorse naturali - non è possibile esimersi dal riferimento, magari anche solo implicito, ad una qualche idea del "giusto".

Tuttavia, scontate ingenuità e idealizzazioni, la proposta di Davis e Blomstrom segnala anche un problema reale, e per giunta scottante. Nel suo apparire a quello schema di pensiero comune a molte metafisiche della società, da Aristotele a Marx, secondo cui l'umano, benché radicato nell'economico, si realizza *al di là* dell'economico, cioè in una dimensione etica che è la sola *propriamente umana* in quanto svincolata dalle necessità del mero vivere e nobilitata dalle forme, variamente identificabili, dell'espressione di sé (virtù politiche, *otium*, libertà naturale, lavoro disalienato ecc.), essa ci induce a riflettere su di un tema che ingombrerà in modo ricorrente il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa e che a tutt'oggi ne segnala un'aporia di fondo. È il tema che chiamerei dell'*eccedenza o superfluità dell'etica*.

Non è forse un lusso, una sorta di erogazione liberale permanente attesa, il collegare l'impresa alle esigenze morali della società? Non è forse qualcosa di soverchio, alla portata delle sole imprese che hanno la disponibilità di enormi risorse finanziarie, l'assumersi oneri sociali non afferenti (o, addirittura, interferenti) alla missione economica misurata dall'efficienza e dalla redditività delle *performance*? E, in sintesi: non è forse il privilegio che oggi separa chiaramente il "ricco" dal "povero", il Nord dal Sud del pianeta, quello di discutere di ecologia, risanamento urbano, non discriminazione?

Se pensiamo che l'etica come dimensione del propriamente umano *ecceda* l'economia, si apra al di là e al di sopra della produzione dei beni e servizi necessari alla vita, ossia dopo che l'uomo ha attraversato e superato la "disumanità" del bisogno, non ci si deve nascondere l'immagine della superfluità quale esito possibile, o al più di un decorativismo dell'etica, di una sua assimilazione all'estetica³. In aggiunta, si dovrebbe anche guardare

³ Si giungerebbe così a dissolvere quell'opposizione che la sociologia classica mirava a definire chiaramente tra etica ed estetica, identificando proprio nell'etica, e non

all'altra faccia della medaglia: e cioè, che il bisogno attanaglia ancora grande parte dell'umanità e a questa, dunque, l'etica è preclusa; e che l'apertura verso la dimensione etica di cui hanno goduto le società del benessere *dipende* dal loro benessere, e dunque è sostenuta dal funzionamento di quel sottosistema - il *business* - che ha prodotto il benessere.

Si tratta di vasti problemi, che la *visione stadiale* di Davis e Blomstrom contiene in sé e suscita, ma non affronta direttamente, né tanto meno prova a risolvere. Non resta, perciò, che passare al secondo profilo d'interesse, quello dell'elevazione della responsabilità sociale d'impresa a paradigma analitico e interpretativo della relazione di *Business & Society*. Abbandoniamo in questo modo il piano della dinamica e ci affacciamo su quello della statica sociale.

In proposito, Davis e Blomstrom parlano esplicitamente di un "social responsibility model", che ritengono però più appropriato definire "socio-economic model of business" poiché trattasi, in effetti, di un mero ampliamento del tradizionale "economic model of business", di cui è conservata la logica formale lineare *input-output*, mentre viene superato il riduzionismo contenutistico con l'inserzione di variabili sociali.

Il modello socioeconomico del *business* è una struttura che vede il *business* come un sottosistema della società, con la necessità di soddisfare le sue relazioni sia economiche sia sociali con la società. Sebbene il *business* sia un'istituzione economica separata, esso è anche un sottosistema le cui attività forniscono risultati [output] sia sociali sia economici, e questi risultati devono essere più grandi dei contributi iniziali [input], così che si verifichi un beneficio socio-economico netto per la società. [...] L'effetto netto accresce la qualità della vita il più ampiamente possibile, in qualunque modo la società definisca la qualità della vita. [...] In sostanza, il *business* sviluppa un senso di comunità sociale e di valori umani con cui accompagnare i suoi valori economici, così che opera con un cuore tanto quanto con un cervello. Nel lungo periodo la grandezza del *business* come istituzione può dipendere tanto dal suo cuore quanto dal suo cervello. (*ibidem*: p. 8)

Con il linguaggio del funzionalismo sociologico, il *business* è descritto quale *sottosistema* di un "sistema sociale aperto", ovvero come parte organica di un "ambiente sociale". Da questo ambiente l'impresa riceve gli *input* (risorse fisiche, conoscenze e tecnologie, vincoli ambientali, bisogni e attese sociali, valori ecc.) che sulla base della sua struttura (management

nell'economia, il necessario, l'essenza irrinunciabile della società ("Essa [l'arte] è un lusso ed un ornamento che è forse piacevole avere, ma che non siamo certamente tenuti a procurarci: non si impone ciò che è superfluo. La morale invece è il minimo indispensabile, lo stretto necessario, il pane quotidiano senza il quale le società non possono vivere" - Durkheim, 1999: 75).

e lavoratori, obiettivi, progetti, politiche, relazioni organizzative, calcolo costi/benefici, potere/responsabilità/rendicontazione) andrà a “processare”, restituendo infine all’ambiente medesimo quegli *output* (utilità sociali, utilità economiche, etica e valori, affettività ecc.) da cui nascerà, grazie al *feedback*, la successiva serie di *input*.

Questo quadro concettuale consente di comprendere adeguatamente le relazioni tra “impresa” e “società” nei termini di vere e proprie *transazioni sociali*, che si articolano poi, in maniera più specifica, tra l’impresa e i singoli gruppi sociali gravitanti intorno ad essa, secondo una prospettiva interpretativa che alla metà degli anni ’60, quando Davis e Blomstrom elaborano il loro modello, si è ormai consolidata⁴. Pur senza enunciarlo, viene qui utilizzato insomma il concetto di *stakeholder*, allo scopo però di sottolineare non tanto la posizione d’interesse dei soggetti che contribuiscono all’attività dell’impresa (*contributor-claimant*), quanto la loro *funzione sociale* di stimolo e reazione nei confronti del sottosistema “impresa”, in cui introducono *input* e da cui ricevono *output*. È questa, cioè, una prospettiva analitica non strettamente manageriale, né etica, ma sociologica, che evidenzia non il ruolo strategico o il valore morale dei gruppi aventi influenza sull’impresa (*stakeholder*), bensì il loro significato funzionale, il loro essere segmenti costitutivi del più largo sistema sociale di cui il *business* è parte.

Da questa prospettiva discende che la *responsabilità sociale* non appare come oggetto di un’opzione manageriale più o meno strategica, né come un dovere morale dell’impresa (secondo le posteriori linee di dibattito, ancora attuali nella *stakeholder theory*), ma come l’autentica forma d’esistenza dell’impresa medesima, la quale, non essendo un’istituzione autonoma, ma un sottosistema sociale, vive e si sviluppa ricevendo e *rispondendo* ai vincoli economici e alle domande sociali (moralì, affettive, conoscitive ecc.) dell’ambiente in cui è inserita.

Mi pare qui opportuno, in conclusione, svolgere due brevi considerazioni.

La prima è che la trasformazione *in fieri* della “responsabilità sociale d’impresa” da dottrina in modello analitico tende a depotenziare il significato etico della questione e ad accentuarne parallelamente il significato empirico. Essere responsabile per l’impresa non è un dovere estrinseco (né immanente), ma una necessità di fatto. E a rinforzo di questa

⁴ “È evidente che le organizzazioni d’impresa sono sistemi aperti in interazione con gruppi esterni di questo genere, come clienti, sindacati, governo, agenzie della comunità locale e altri” (Davis *et al.*, 1982: 19). Cfr. *supra*, 1.2. b).

idea Davis e Blomstrom sono forse i primi ad adottare la formula *social responsiveness* (“rispondenza sociale”) come equivalente di *social responsibility*, preferendola tuttavia perché più idonea a connotare il *business* nella sua funzionalità sottosistemica (la “rispondenza” appunto) anziché nel suo essere organizzazione morale.

La seconda considerazione, connessa alla prima, è che la prevalenza del profilo fattuale su quello valoriale, data dalla traduzione della “responsabilità sociale d’impresa” in “socio-economic model of business”, consente di apprezzare bene quella certa dose di rigidità insita in questa prospettiva. Perché i fatti ritenuti rilevanti per la costruzione del modello, in realtà, sono semplificati, abbreviati e assorbiti sotto le categorie astratte di “azione organizzativa” (*business*), da un lato, e di “bisogno” e “vincolo” sociale (*society*), dall’altro. A emergere, insomma, è un certo riduzionismo insito nel carattere binario del modello e nella linearità orizzontale della logica *input-output* con cui la relazione binaria è definita. Il problema che resta aperto mi pare, allora, quello di passare a modelli sociologici che riescano, invece, a rendere ragione della più ampia molteplicità e complessità di fatti e di livelli di realtà coinvolti dalla condizione socialmente rispondente (o responsabile) dell’impresa⁵.

Del resto, se lo si rileva da un’ulteriore angolazione, il riduzionismo della visione binaria di *Business & Society* così come inaugurata da Davis e Blomstrom è davvero macroscopico. Questi, infatti, applicano al “socioeconomic model of business” il medesimo calcolo “costi-benefici” e il medesimo concetto di “guadagno netto”, inteso come saldo positivo tra *input* e *output* di sistema, che sulla base della teoria economica classica sono impiegati nel più tradizionale “economic model of business”, quello che loro stessi vorrebbero licenziare. Si arriva così a parlare di “guadagno socio-economico netto” per indicare il fatto che “un’organizzazione sta creando un maggior valore sociale ed economico di quanto ne consumi” (Davis *et al.*, 1982: 122), e di “modello operativo aziendale di tipo *return-on-resources*” anche nel caso di un’impresa socialmente rispondente; un modello operativo, questo, che consentirebbe di calcolare la percentuale di ritorno rispetto alle risorse investite per ognuno dei maggiori *stakeholder* (investitori, lavoratori, clienti, altre imprese, pubblico in generale), pur non risultando in grado di quantificare oggettivamente grandezze quali le risorse e i benefici sociali dei vari gruppi.

Ecco dunque i limiti della proposta di Davis e Blomstrom: se da un canto, proponendo un modello socio-economico di definizione

⁵ Cfr. *infra*, 2.2. e 2.3.

dell'impresa (il modello della responsabilità o "rispondenza" sociale), essa vuole emanciparsi dalla dittatura del paradigma economico (impresa = massimizzazione del profitto), dall'altro, però, non si emancipa certo dalla *logica* che a quel paradigma è sottesa, bensì l'assume e se ne serve per mettere a punto uno schema di analisi socio-economica delle *performance* d'impresa. In altre parole, la ridefinizione dell'impresa in termini che eccedano quelli meramente economici, promossa dalla dinamica storico-sociale che genera i nuovi *social needs* e *social expectations*, si colloca pur sempre all'interno delle categorie dell'analisi economica classica. Cambiano i contenuti della missione d'impresa, ma non le forme analitiche della sua gestione e della valutazione delle sue prestazioni (scarsità delle risorse, calcolo costi/benefici, investimento/ritorno ecc.). In tal modo, la visione binaria di *Business & Society* qui illustrata non riesce a dare chiara formulazione al consistente problema che pure, sulla base della visione stadiale precedentemente riassunta, sembrerebbe delinearci: ossia, che la trasformazione delle domande sociali non può non recare con sé un'analoga trasformazione delle categorie analitiche, poiché i nuovi contenuti (bisogni e attese sociali eccedenti la dimensione economica) appaiono in realtà illeggibili attraverso le vecchie forme (retaggio della scienza economica)⁶.

b) La "Philosophy of Responsiveness"

Dopo la sua prova inaugurale, l'evoluzione della letteratura *Business & Society* nel corso degli anni '70 è segnata da un progressivo concentrarsi dell'attenzione sull'organizzazione-impresa, cioè su uno dei due poli della relazione binaria piuttosto che sul sistema sociale nel suo complesso. È questa, in particolare, la via intrapresa dai fautori di quella che sarà chiamata "Philosophy of Responsiveness" (Carroll, 1979).

Costoro sottolineano infatti l'opportunità di ricercare l'origine e il senso della responsabilità sociale proprio nella concretezza della *risposta* che l'impresa in quanto organizzazione indirizza verso la società. In altre parole, la responsabilità sociale d'impresa comincia ora ad essere guardata, più che come chiave analitica della relazione tra sistema sociale e sottosistema economico, come un specifico fenomeno organizzativo-

⁶ Si noti che quando questo problema a un tratto trapela - laddove si rileva la difficoltà di quantificare il qualitativo, di calcolare il ritorno sull'investimento delle risorse e dei benefici sociali - lo si lascia cadere sullo sfondo, derubricandolo di importanza.

manageriale, per quanto significativo di una più ampia struttura sociale e del suo specifico funzionamento.

È Robert Ackerman, per esempio, ad illustrare in modo chiaro questo nuovo passaggio dal “macro” al “micro”, ovvero all’adozione di una prospettiva d’indagine che avrà per oggetto la risposta aziendale in quanto azione organizzativo-manageriale dotata di un profilo autonomo e non in quanto funzione sociale sottosistemica. La sua convinzione di fondo è che il punto di vista del ricercatore debba collocarsi il più possibile all’interno dell’impresa, giacché lo scopo è quello di realizzare una diagnosi dei fatti, cioè una *descrizione* e non una *valutazione* (elogiativa o meno) del comportamento aziendale socialmente responsabile. Il sottinteso, per altro abbastanza esplicito, è che

i problemi posti dalla richiesta della società di avere *corporation* socialmente responsabili sono interpretati nella maniera più compiutamente proficua se assunti come *problemi di natura manageriale* piuttosto che etica o ideologica. (Ackerman, 1975: 1)

Così, l’opzione del ricercatore a favore di un atteggiamento esclusivamente empirico-osservativo anziché valutativo è in perfetta in sintonia con il depotenziamento del significato etico della questione della responsabilità sociale d’impresa già emerso dalla proposta di Davis e Blomstrom. Dell’oggetto di ricerca si punta a rilevare soltanto proprietà obbiettive, e per questo “il fuoco principale è da mettere non sull’accettazione da parte del management di un’obbligazione morale, ma sul grado e sulla specie dell’azione manageriale” (Carroll, 1979: 501). Perché ad essere effettivamente indagabili sono soltanto i fenomeni - in questo ambito, le specifiche procedure di risposta che vanno materialmente a comporre la pratica della responsabilità come “rispondenza” (*responsiveness*) - e non quegli elementi metafisici, assolutamente inosservabili, che sono da un lato le *norme*, da cui discenderebbe la qualità morale dell’azione, e dall’altro l’*intenzione* del soggetto agente - elementi che sono alla base della tradizionale visione etica della responsabilità come impegno morale, o riconoscimento personale del dovere (*responsibility*).

La “Philosophy of Responsiveness”, insomma, porta a saltare a piè pari lo stadio assai problematico della teoria della morale, per concentrarsi invece su quel processo della risposta manageriale che è il solo empiricamente rilevabile⁷. Questo orientamento, tuttavia, non va

⁷ “CSR1 [*Corporate Social Responsibility*] [...] ha fili etici o morali che l’attraversano e, perciò, è problematico. Al contrario, CSR2 [*Corporate Social Responsiveness*] [...] non ha

considerato come appartenente al solo ambito degli studi “micro” della sociologia manageriale, perché non è affatto esclusa la possibilità che vi si faccia ricorso a partire da un’ottica “macro” di teoria sociale. William Frederick, per esempio, riapre lo sguardo sulla relazione tra impresa e società (non per nulla egli è coautore nel 1975, con Davis e Blomstrom, di un fortunato manuale di *Business & Society*) e fornisce all’orientamento della *social responsiveness* una definizione semplice e coerente, a partire dall’idea di uno spostamento della teoria dalla posizione CSR1 (*Corporate Social Responsibility*) alla posizione CSR2 (*Corporate Social Responsiveness*).

La rispondenza sociale dell’impresa [*corporate social responsiveness*] si riferisce alla capacità di un’impresa di rispondere alle pressioni sociali. È il letterale atto del rispondere, o dell’acquisire una postura generalmente rispondente nei confronti della società ad essere il *focus*. [...] Si scandaglia l’organizzazione alla ricerca di meccanismi, procedure, piani e schemi di comportamento che, presi collettivamente, segnerebbero l’organizzazione come più o meno capace di rispondere alle pressioni sociali. (Frederick, 1978: 6)

Sia che ci si concentri sulla qualità e sulla forma della risposta manageriale, sia che vi si guardi semplicemente come al polo di una relazione binaria che incontra nella pressione sociale il suo opposto, siamo ormai di fronte ad una riflessione dedicata all’assetto e alla vita organizzativa e non più al comportamento morale dei singoli. In questo senso l’interesse per l’analisi dell’azione manageriale non va interpretato come un ritorno alla *vexata quaestio* degli obblighi e delle responsabilità degli amministratori nella moderna *corporation*⁸. Si tratta, infatti, non di frugare nella coscienza del manager, ma di studiare “meccanismi, procedure, piani, schemi” del comportamento manageriale: il tema è la tecnica dell’azione, non la moralità dell’attore.

Ne consegue che quello della responsabilità sociale appare un problema manageriale al pari di altri e che, come tale, non può non tradursi in risposte amministrative, gestionali, capaci talvolta di modificare la struttura stessa dell’organizzazione; risposte, inoltre, che non scaturiscono verosimilmente dalle convinzioni dei soggetti, ma neppure dal solo sistema sociale che condiziona l’impresa, bensì dalla professionalità manageriale, dall’abilità decisionale di affrontare ostacoli e proporre soluzioni davanti alle sfide dell’ambiente. Ed è proprio in questa prospettiva che Ackerman osserva con accento critico come “a lungo, gli studi sulla relazione

connotazioni morali o etiche, ma ha a che fare solo con il processo manageriale della risposta” (Carroll, 1979: 502).

⁸ Cfr. *supra*, 1.2.

business-society sono stati inclini a focalizzarsi sulle forze sociali piuttosto che sulle decisioni di *business*” (1975: 12), mentre sarebbero proprio queste ultime a dover stare al centro della disamina.

Più in dettaglio, Ackerman suggerisce che per interpretare la responsabilità sociale d’impresa alla luce della centralità delle decisioni di *business* bisogna tener conto di due distinzioni di fondo:

- a) la prima, tra le azioni manageriali che hanno un impatto sulle funzioni operative di prima linea dell’impresa stessa (es.: gli sforzi per ridurre l’inquinamento, che incidono sulle spese per gli impianti di produzione; o le azioni volte ad assumere e far avanzare le minoranze, che possono implicare la trasformazione del profilo della forza-lavoro) e le attività che attengono invece a questioni essenzialmente non operative (es.: i contributi alle arti o all’educazione superiore, gli investimenti a favore di piccole attività economiche nelle aree urbane svantaggiate ecc.);
- b) la seconda, tra le azioni che sono normalmente di competenza dei manager di livello operativo (es.: le pratiche relative all’impiego, alla sicurezza dei prodotti, alla risposta ai reclami dei consumatori; l’impegno civico nelle relazioni con la comunità e il territorio, ecc.) e le azioni che sono di competenza dei manager di livello di dirigenziale (la decisione di abbandonare un paese o un settore d’affari a causa di pressioni sociali, o di diversificare gli ambiti di impegno sociale, o di modificare la struttura della *governance* societaria ecc.).

Secondo Ackerman l’autentica responsabilità sociale d’impresa si misura soprattutto sul primo genere di azioni, sia in *a*) sia in *b*), per tre ordini di motivi. Innanzitutto, le attività che hanno un impatto sulla prima linea delle operazioni aziendali sono le sole a non correre il rischio di apparire superflue e, anzi, a richiedere necessariamente un’ingente quantità di denaro e d’impegno da parte del management (le altre, per quanto possano anche assorbire risorse finanziarie notevoli, sono attività che rimangono esterne all’organizzazione e accessorie rispetto alla sua gestione). In secondo luogo, quando un’istanza sociale riesce ad incidere sulla strategia dell’impresa al livello operativo, significa che ne è stata avvertita la forza pressoria direttamente sul cuore delle attività di produzione e vendita di beni e servizi e, pertanto, se ne è constatata l’effettività - ciò che ha innescato nell’impresa il meccanismo della “rispondenza”. Infine, sono proprio le politiche manageriali di responsabilità sociale capaci di toccare il piano dell’operatività aziendale a rappresentare una sfida di tipo organizzativo per l’impresa, uno stimolo a innovare e a rendere il corpo

dell'organizzazione idoneo ad includere al suo interno e ad assimilare quelle stesse politiche.

Ackerman, in conclusione, vuole sottolineare come nella responsabilità sociale d'impresa sia da vedersi un processo, in divenire e mai concluso, di adattamento dell'organizzazione all'ambiente. Dunque, il darwiniano *struggle for life*, la competizione per il successo è il motore non solo dell'adeguamento selettivo delle imprese alle esigenze del sistema economico, ma anche della loro capacità di risposta adattiva alle istanze sociali - una conferma ulteriore, questa, dell'essenza pragmatica e non ideologica della RSI⁹.

Ciò che è più interessante, comunque, è che investendo nuovamente del massimo rilievo l'azione manageriale, in quanto protagonista viva del processo, se ne indica, seppure solo *en passant*, un profilo molto qualificante e tuttavia finora rimasto un po' in ombra: quello per cui accanto alla solidità ed evidenza di numerosi vincoli e pressioni ambientali esiste anche un'ampia "zone of discretion", un'area di discrezionalità o, per così dire, di "necessaria" libertà, in cui il manager spesso è chiamato a muoversi selezionando tra istanze sociali presenti ma dalla consistenza e durevolezza incerte, interpretando quelle ancora embrionali ed oscure, o addirittura sforzandosi di prevedere quelle destinate a nascere in futuro.

Questa attitudine anticipatoria, che da sempre è riconosciuta come propria dell'imprenditore/innovatore, ma che dagli anni '70 in avanti comincia ad essere considerata essenziale anche nella figura del manager (di ogni livello), non si trova più riferita alla mera dimensione dell'innovazione organizzativa o tecnologica, ma anche e soprattutto a quella della rispondenza sociale¹⁰. Ackerman si limita ad accennarvi, altri invece vi insistono facendone la cifra autentica della "Philosophy of Responsiveness". Così, per esempio, accade nella cornice analitica messa a punto da Prakash Sethi (1975).

Camminando sull'assioma del pensiero *Business & Society* secondo cui le *corporation* sono, come tutte le altre istituzioni, parte integrante del sistema sociale, Sethi ritiene che nella RSI sia da leggersi la dimensione specifica di quel naturale e costante processo della vita di un'impresa che è la ricerca di legittimazione. Perciò, la *performance* sociale di un'impresa è da valutarsi sempre in rapporto al problema del suo bisogno di

⁹ "Mentre l'organizzazione lotta per adattarsi, si determina l'apprendimento. La rispondenza [responsiveness] dell'impresa è evolutiva e non *ad hoc*, come potrebbe sembrare dai racconti della stampa popolare" (Ackerman, 1976: 61).

¹⁰ "È probabile che per un'impresa predire le implicazioni delle tendenze sociali non sia più facile che valutare l'impatto delle tecnologie nascenti" (*ibidem*: 32).

legittimazione; con l'avvertenza che la *performance*, per raggiungere i suoi obiettivi, dovrà consistere in un'analisi ed un controllo dei comportamenti aziendali, certo, ma anche della percezione che di tali comportamenti l'ambiente esterno si forma, in modo da poterne poi determinare, almeno in parte, una disposizione via via più ricettiva e favorevole rispetto alla positività dei comportamenti medesimi. È in questo quadro, allora, che emerge il fondamentale ruolo di anticipazione che deve essere in grado di svolgere l'impresa tramite il suo management.

Per Sethi, l'autentica rispondenza (*responsiveness*) sociale non può risolversi semplicemente in una *performance* di tipo *reattivo*, in un'attitudine a replicare alle pressioni sociali date; essa consiste piuttosto in una *performance* di tipo *anticipatorio* e *preventivo*.

La questione in termini di rispondenza sociale [*social responsiveness*] non è come le imprese dovrebbero rispondere alle pressioni sociali, ma quale dovrebbe essere il loro ruolo di lungo periodo in un sistema sociale dinamico. Ci si attende qui che l'impresa anticipi i cambiamenti che potrebbero aver luogo in futuro nel sistema. (Sethi, 1975: 62-63)

Va inoltre aggiunto che questa, secondo Sethi, è la strada che permetterà all'impresa di ottenere il grado più elevato di legittimazione sociale. Percorrendola, infatti, essa non si fermerà più né alla meccanica e riduttiva osservanza degli obblighi sociali previsti dalle leggi, né a quello stadio superiore, eppure non ottimale, dato dalla congruenza con i valori e le norme sociali esistenti (lo stadio di legittimazione garantito dall'esercizio della *social responsibility*), ma si mostrerà capace di prevedere i mutamenti sociali (in termini di valori, norme, attese), di preparare politiche adeguate a rendere minimi gli effetti negativi delle sue attività rispetto agli orizzonti mutati e, soprattutto, di sviluppare le abilità necessarie per confrontarsi con le pressioni sociali future¹¹.

In questa prospettiva, mi pare opportuno osservare che una simile formulazione della *social responsiveness* - tutta centrata su di una visione predittiva e creativa del *corporate behave* e dell'azione manageriale - introduce ad una concezione interamente "pragmatica" della *performance* d'impresa e della legittimazione sociale prodotta. Ciò che intendo dire è che la responsabilità sociale assunta dall'impresa all'interno della sua

¹¹ "Le *corporation* dovrebbero dare il via a politiche e programmi che riducano al minimo i negativi effetti collaterali delle loro attività presenti e future prima che tali effetti collaterali assumano proporzioni critiche e diventino i catalizzatori di una nuova ondata di protesta contro il business. Esse dovrebbero poi sviluppare la capacità di prepararsi ad accettare le sfide che il sistema potrebbe un giorno giungere a considerare opportuno che le *corporation* affrontino" (Sethi, 1975: 63-64).

prassi organizzativa e performativa anticipatoria non risulterà, a questo punto, un'espressione del suo livello di *moralità* sociale (di aderenza alle norme assistite da sanzioni sociali diffuse), quanto piuttosto un'espressione del suo livello di *competenza* sociale, ovvero di abilità nella previsione della dinamica sociale e nella pianificazione del proprio "ruolo di lungo periodo" in seno ad essa.

Torniamo così a verificare, una volta di più, come l'evolversi del pensiero *Business & Society* verso una netta presa di posizione a favore della cosiddetta "Philosophy of Responsiveness" comporti un allontanamento dalle lettura della RSI in chiave etico-sociale. E, tuttavia, proprio perché con la sua cornice analitica Sethi mira a comprendere in maniera articolata la complessità del rapporto tra *performance* d'impresa e legittimazione sociale, a venire in primo piano non è solo la fase apicale della legittimazione, rappresentata dalla pragmatica della *performance anticipatoria*, ma sono anche le due fasi precedenti, benché di ordine più basso, che l'impresa è chiamata ad attraversare: a) quella iniziale, rappresentata dalla *correttezza economica e giuridica* di una *performance* che si attiene agli obblighi sociali legalmente codificati, e b) quella intermedia, rappresentata dalla *conformità morale* di una *performance* che si svolge in sintonia con i valori, le norme e le aspettative sociali prevalenti.

In altre parole, con Sethi constatiamo come il tentativo programmatico di Ackerman e di Frederick di oggettivare l'analisi della RSI staccandola dai garbugli della teoria morale e confinandola nello spazio della scienza manageriale rischi di essere deformante. Una fedele osservazione empirica, infatti, non può prescindere dal porre in evidenza anche la doppia dimensione giuridica ed etico-sociale che l'impresa abita, accanto a quella tecnico-pragmatica; e ciò anche nel caso in cui, come il nostro, la sua azione venga interpretata funzionalisticamente (e perciò neutralmente) quale risposta ad uno stimolo dato o quale anticipazione di uno stimolo prevedibile.

Per fuggire, dunque, i rischi di una lettura eccessivamente semplificata in senso manageriale si comincia ad avvertire l'esigenza di allargare lo sguardo verso modelli interpretativi in grado di farsi carico del carattere multidimensionale della relazione tra "impresa" e "società".

2.2. Visioni multidimensionali: la seconda letteratura *Business & Society*

A farsi portatrice di un approccio analitico capace di aderire meglio alla complessità della relazione tra “società” e “impresa”, allentando le rigidità indotte dalla formulazione binaria datane nella prima letteratura *Business & Society*, con la sua enfasi ora su l’un polo, ora sull’altro della relazione, è stata principalmente la cosiddetta *stakeholder theory* inaugurata da R. Edward Freeman. Nata all’inizio degli anni ’80 con un orientamento strategico-manageriale in seno agli studi di gestione aziendale (Freeman, 1984), essa si è sviluppata rapidamente, prima in America e poi ovunque, divenendo il sostrato teorico di riferimento per le diverse proposte di *business ethics* e trovandosi a incrociare su questo terreno, naturalmente, la “vecchia” questione della RSI, alla quale ha portato nuova linfa vitale.

Nonostante il suo incardinarsi sull’azione manageriale, in sintonia con la tendenza appena descritta alla voce “Philosophy of Responsiveness”, la *stakeholder theory* proprio in virtù dell’unità di analisi che introduce - il rapporto tra *management* e *stakeholder* - apre ad una visione più articolata dell’impresa (non la “scatola nera” dell’economia neoclassica, ma organizzazione internamente composita) e, parallelamente, a una visione della società non come sistema funzionale, ma come espressione di gruppi differenziati, detentori nei confronti dell’impresa di istanze peculiari, spesso però reciprocamente intersecantesi¹². In questo senso la relazione tra impresa e società non può più essere raffigurata in modo lineare (relazione binaria), ma si rappresenterà in modo reticolare (relazione plurima), essendo intessuta di molti nodi e percorsa da differenti forze fluenti in svariate direzioni.

Prima e a margine della *stakeholder theory*, tuttavia, l’esigenza di una maggiore attenzione alla multidimensionalità la si incontra anche nei lavori di Archie Carroll, che, in particolare attraverso la fortunata immagine della cosiddetta *Pyramid of CSR*, ha avuto il merito di sottolineare la necessità di accedere a una concezione plurale e stratificata della responsabilità sociale d’impresa.

¹² Evidentemente essa non rappresenta una novità assoluta, se si pensa che già in alcuni lavori degli anni ’60 (Eells, Walton, 1961; Davis, Blomstrom, 1966) è rilevabile la scomposizione dell’impresa e del sistema sociale in gruppi differenziati, solitamente definiti *business claimant*, attraverso i quali mettere a fuoco la nozione di *corporate responsibilities* [cfr. *supra*, 1.2. b)].

a) La “piramide della RSI”

Già alla fine degli anni '70, in un importante articolo che mirava a tirare le fila dell'intricata matassa di un dibattito sulla RSI sviluppatosi ormai da decenni e secondo modalità largamente eterogenee, Carroll (1979) sottolinea come nel corso del tempo siano stati coltivati almeno tre grandi approcci al tema:

a) uno orientato a *definire la natura specifica degli obblighi sociali*, rispetto a quelli economici e legali, facenti capo alla nozione di RSI ;

b) uno orientato a *individuare le aree d'azione* dell'impresa socialmente responsabile (inquinamento ambientale, pari opportunità sul lavoro, diritti dei consumatori ecc.);

c) ed uno orientato ad *analizzare la performance* socialmente responsabile¹³.

Stante la difficoltà di dialogare muovendo da prospettive così diverse, secondo Carroll tuttavia è da riconoscere che ciascuna ha una sua rilevanza e va pertanto valorizzata. Il suggerimento, anzi, è quello di tenerle assieme, affiancando la peculiare portata esplicativa dell'una a quella dell'altra, all'interno di un *modello concettuale tridimensionale di performance d'impresa*. In questo modo la RSI verrebbe ad essere concettualizzata più compiutamente, poiché si prefigura la possibilità di un'indagine empirica articolata sui tre livelli di astrazione teorica consistenti in

1. una *definizione* di base della responsabilità sociale (cioè, la nostra responsabilità va al di là delle preoccupazioni economiche e legali?)

2. una enumerazione delle *issues* per le quali si dà responsabilità sociale (cioè, quali sono le aree sociali - ambiente, sicurezza dei prodotti, discriminazioni, ecc. - nelle quali abbiamo una responsabilità sociale?)

3. una specificazione della *filosofia della risposta* (cioè, reagiamo alle istanze o le fronteggiamo attivamente?) (Carroll, 1979: 499)

Risalendo in senso inverso, si osserva come per quanto riguarda il terzo livello Carroll sposi proprio la “Philosophy of Responsiveness” di cui già si è detto - precisando però che la *corporate social responsiveness* non va presa, dal suo punto di vista, come un'alternativa alla *corporate social responsibility*, bensì come il suo esito pratico: la “fase attuativa della risposta manageriale nella sfera sociale” (*ibidem*: 502).

Per ciò che concerne il secondo livello, Carroll sostiene l'impossibilità di pervenire ad un elenco esaustivo delle *issues* di RSI, perché queste

¹³ Dei primi due approcci ho dato conto nel capitolo I (cfr. 1.3.), mentre il terzo è quello di cui si è appena trattato alla voce: “Philosophy of Responsiveness” (cfr. 2.1.).

differiscono tra loro in rapporto ai settori industriali e mutano seguendo l'evolversi temporale delle sensibilità sociali. In merito, pertanto, occorre mantenere un atteggiamento flessibile ed inclusivo, rinunciando all'idea di un accordo definitivo intorno a dettagliati contenuti di responsabilità sociale.

È il primo livello, invece, quello su cui Carroll insiste maggiormente, confidando che stia qui il punto nevralgico di una teoria della RSI in cui, accanto agli aspetti pragmatici dell'azione manageriale e della performance aziendale, vi sia posto anche per un'esauriente classificazione delle relazioni molteplici che legano l'impresa alla società. A suo avviso, infatti, una performance aziendale riveste sempre quattro profili, in corrispondenza ai quali è possibile designare quattro generi di obblighi che l'impresa ha verso la società: un profilo economico, uno legale, uno etico ed uno discrezionale. In ultima analisi, quindi, emerge la proposta di considerare la RSI un paradigma complesso, formato da quattro generi di obblighi o responsabilità, complementari le une alle altre, che promanano dai diversi orizzonti di attesa della società.

Ogni responsabilità è solo una parte della totale responsabilità sociale d'impresa, e ci fornisce una definizione che descrive in modo più completo che cos'è che la società si attende dal *business*. Questa definizione può essere così fissata: "La responsabilità sociale dell'impresa ingloba le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento storico". (*ibidem*: 500)

La loro scansione in successione non indica un ordine di precedenza logica né di priorità assiologica, perché in realtà ognuna di queste responsabilità inerisce contestualmente all'agire d'impresa (ciò non toglie, però, che in una determinata organizzazione risulterà prevalente un tipo di responsabilità, in un'altra un altro).

È interessante notare, con Carroll, come questa definizione paia essere la più adatta a capovolgere le obiezioni dei "nemici" della dottrina della RSI, i quali, da Levitt a Friedman, hanno sempre argomentato a partire dall'assunto "economico" che una società è libera e prospera solo se preserva la separazione naturalmente esistente tra la sua sfera economica ed ogni altra sfera d'azione sociale¹⁴. A costoro, infatti, Carroll potrebbe controbattere che per difendere il paradigma della responsabilità sociale non occorre rifugiarsi in una altrettanto unilaterale rivendicazione "sociologica" di dipendenza del sottosistema economico dal sistema sociale, ma è sufficiente riconoscere che il *business* vive sempre, in effetti,

¹⁴ Cfr. *supra*, 1.2 c).

all'interno di un contesto societario, come testimoniato appunto dalla quadruplica qualità - legale, etica, discrezionale (filantropica), oltre che economica - delle sue performance e delle sue correlate responsabilità.

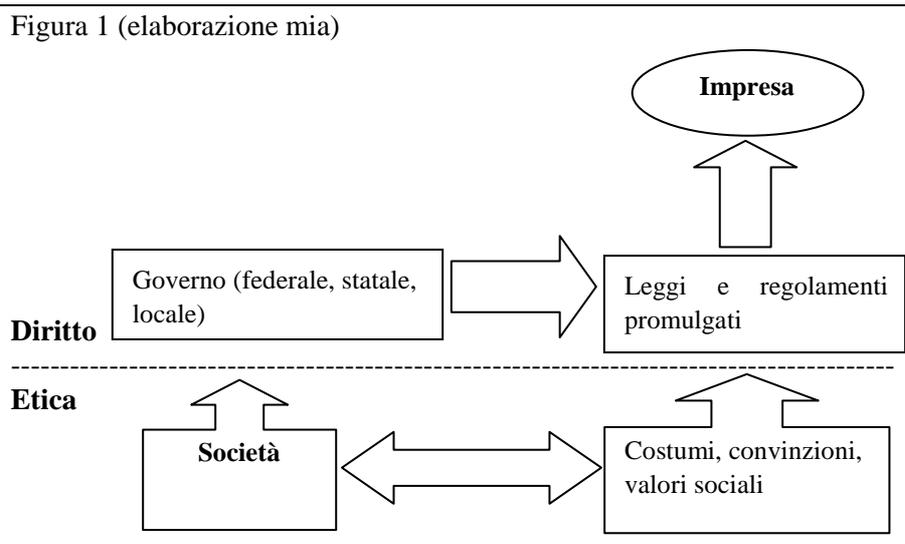
È innegabile, infatti, che se parliamo di una responsabilità economica richiesta dalla società all'impresa - "produrre beni e servizi che la società vuole e venderli realizzando un profitto" (*ibidem*) - si deve parlare anche di una responsabilità legale - "portare a compimento la propria missione economica entro il quadro dei vincoli legali" - e di una responsabilità etica - "comportamenti addizionali e attività che non sono necessariamente codificate in legge ma nondimeno sono attese" - , dato che l'impresa non è sottratta, evidentemente, al fenomeno della produzione normativa che connota la vita sociale sul duplice piano del diritto e della morale.

Queste tesi, che rivelano una particolare attenzione alla multidimensionalità della RSI, giacché riportano lo sguardo sulla complessità del sistema sociale col sottolineare, ad esempio, il rapporto che le organizzazioni economiche hanno nei confronti dei processi e dei contenuti legislativi e etici di una società, vengono approfondite ulteriormente. In un articolo assai citato Carroll (1991) adotta l'immagine di una piramide, i cui gradini segnano i quattro generi di responsabilità sopra enunciati. Su ciascun gradino sono scritte le formule istantanee che amministratori e manager debbono fissarsi in mente (*be profitable, obey the law, be ethical, be a good corporate citizen*); inoltre, la geometria della piramide esemplifica icasticamente anche l'idea, in precedenza invece esclusa, di una costruzione gerarchica e cumulativa dei quattro generi di responsabilità: dalle fondamenta (la funzione economica) al primo gradino (le regole del gioco codificate), sino al gradino centrale (i contenuti morali della società), ampio e ben elevato, da cui si accede alla sommità della piramide (la filantropia, ovvero le azioni morali discrezionali).

Questa ricostruzione su quattro livelli, graduati dal basso all'alto in ordine logico (il secondo implica il primo, il terzo il secondo e il primo, e così via) è confermata da una ulteriore novità: mentre il livello economico e quello legale designano responsabilità socialmente "richieste" (*required*), il livello etico designa responsabilità socialmente "attese" (*expected*) e quello discrezionale/filantropico responsabilità socialmente "desiderate" (*desired*). Il paradigma della RSI, in altri termini, contempla al suo interno una molteplicità di relazioni che l'impresa è chiamata a instaurare con la società e che devono la loro differenziazione anche alla differente intensità dell'aspettativa sociale in gioco. Perché, com'è chiaro, se l'esercizio corretto della funzione economica e il rispetto delle leggi esistenti sono imposti dalla società e da considerarsi indispensabili alla vita stessa dell'impresa, al contrario l'adeguamento ai costumi e ai valori morali

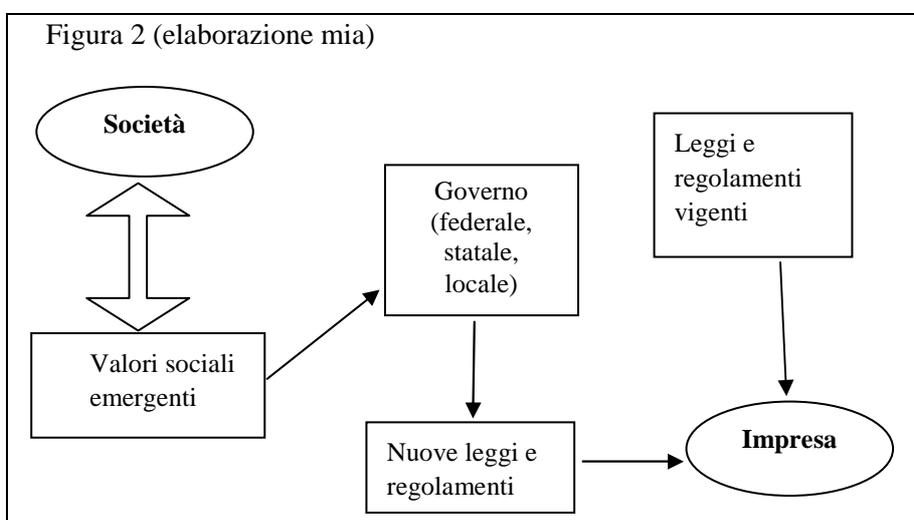
esistenti (se non addirittura l'adozione di quelli nuovi ed emergenti) non può che essere oggetto di mera attesa, non coercitivamente esigibile per quanto forte e capace di produrre ripercussioni significative; e infine l'apertura filantropica resterà soltanto oggetto di mero apprezzamento, quasi un orpello o una "ciliegina sulla torta"¹⁵.

L'aspetto più interessante della multidimensionalità così rilevata sta proprio nel rapporto dinamico tra diritto e morale. Tra l'uno e l'altra, infatti, c'è un flusso biunivoco storicamente vivo. Da un lato, il diritto vigente costituisce l'epifania di una coscienza morale collettiva che, a lungo andare, si è depositata in un sistema amministrato di sanzioni materiali. In questo senso, come già spiegava Durkheim, il diritto muta più lentamente della morale, ne segue l'evoluzione un passo indietro, finendo per essere testimonianza di una fase precedente, ormai acquisita, della coscienza collettiva. Sicché se i costumi e le convinzioni morali costituiscono lo strato profondo della realtà sociale, leggi e regolamenti promulgati ai vari gradi dell'autorità legislativa e di governo costituiscono lo strato superficiale di questa stessa realtà, su cui l'impresa si trova appoggiata.



¹⁵ Si può notare come la "piramide della RSI" di Carroll riproduca, dal primo al terzo gradino, i primi due stadi di legittimazione sociale che, secondo Sethi, l'impresa guadagna mediante le *performance* di responsabilità sociale (la legittimazione data dalla "correttezza economica e giuridica" e quella data dalla "conformità morale").

Dall'altro lato, la morale ha una funzione anticipatrice e propulsiva rispetto al diritto, perché le attese sociali di cui si compone, fermentando, scontrandosi e infine affermandosi in una direzione o nell'altra, richiedono, oltre che di essere considerate attentamente da parte degli attori individuali ed organizzativi, anche di essere recepite in norme giuridiche. I valori morali, in altre parole, anche quando non sono ancora divenuti maggioritari e diffusi a tal punto (e per tanto tempo) da trovare la loro naturale manifestazione nel diritto, tuttavia sollecitano il diritto ad evolvere perché cercano in esso il loro compimento - e a tal fine cercano di influenzare le autorità legislative e di governo¹⁶.



Ne consegue che l'impresa è soggetta a una duplice pressione sociale: da parte delle norme codificate vigenti e da parte delle attese di natura morale che, aspirando a dar forma alla società, attraggono verso di sé la nuova frontiera della normazione legislativa. L'area, dunque, in cui essa può muoversi liberamente è situata al di là della morale, perché questa non è da concepirsi, *a là* Kant, come dimensione della volontà autonoma, ma, *a là* Durkheim, come dimensione della sanzione sociale. E, tuttavia, in

¹⁶ Questa è in fondo la vicenda, tra Ottocento e prima metà del Novecento, della progressiva costruzione delle legislazioni a tutela del lavoro in Europa e in America, sotto la spinta dei movimenti sindacali e politici che esprimevano le nuove esigenze della moralità sociale. O, per fare solo un altro esempio, è ciò che è accaduto tra gli anni '60 e '80 con le legislazioni a tutela dei consumatori, sulla protezione dell'ambiente o sulla non discriminazione razziale e sessuale nell'istruzione e sui luoghi di lavoro.

quest'area della spontaneità, che Carroll identifica con la pratica delle elargizioni filantropiche, proprio per l'assenza di un sistema di controllo sociale quella della responsabilità tende a trasformarsi da questione sociale in questione privata. Toccando il vertice della piramide, dunque, la RSI tende a estinguersi e a lasciare il campo agli affioramenti delle benemerite volontà individuali.

Resta comunque il fatto che, indipendentemente dalla natura delle *performance* in cui si trova via via impegnata, l'impresa non può realizzare la propria responsabilità sociale se non attraverso un confronto multidimensionale (dispiegantesi su ciascuno dei quattro gradini della piramide) con la pluralità dei gruppi di cui è intessuta la fitta maglia della società. Il paradigma della RSI, cioè, fa balzare in primo piano il tema del rapporto tra l'impresa e gli *stakeholder*.

b) Lineamenti di “*stakeholder theory*”

Il problema di una gestione dell'impresa orientata all'equilibrio tra gli interessi dei gruppi in grado di incidere sul suo successo è un problema “antico”, risalente addirittura alle origini del capitalismo manageriale, cioè all'epoca in cui la separazione tra proprietà e controllo cominciò a sollevare la questione teorica e pratica della posizione fiduciaria degli amministratori e dei soggetti a cui questa dovesse fare capo. In tal senso, possiamo dire che la prospettiva contemporanea di uno *stakeholder management*, ossia di una gestione aziendale basata sul dialogo e l'interazione con gli *stakeholder*, latamente intesi come soggetti titolari di diritti fiduciari nei confronti degli amministratori, viene da molto lontano¹⁷.

A confermare questa ipotesi interpretativa è, seppure implicitamente, lo stesso R. Edward Freeman, capostipite della *stakeholder theory*, laddove osserva come uno dei segni più marcati dello storico passaggio dalla concezione produttivista (*The Production View of the Firm*), tipica del capitalismo dei proprietari-imprenditori e incentrata sul processo lineare di acquisto delle materie prime, trasformazione e vendita dei prodotti, alla concezione manageriale dell'impresa (*The Managerial View of the Firm*), tipica del capitalismo dei manager delle grandi *corporation* novecentesche, sia stato precisamente il moltiplicarsi degli attori organizzativi rilevanti e l'affacciarsi, dunque, del problema del loro trattamento. Oltre che pagare i fornitori e soddisfare i consumatori, insomma, i nuovi soggetti dell'azione

¹⁷ Cfr. *supra*, 1.2. e 1.3.

imprenditoriale, cioè i manager professionali, si trovarono a dover rendere ragione anche a proprietari, creditori, piccoli risparmiatori e alle differenti categorie di lavoratori, in quanto fattori decisivi per la conduzione finanziaria e industriale dell'impresa.

Ciononostante, però, secondo Freeman nel caso del capitalismo manageriale, almeno fino agli anni '70, è inappropriato parlare in senso stretto di uno *stakeholder management*. È vero che il termine "stakeholder", che secondo la definizione datane in un *memorandum* dello Stanford Research Institute nel 1963 indica "quei gruppi senza il cui sostegno l'organizzazione cesserebbe di esistere" (Freeman, 1984: 31) era anche da prima in uso in alcuni studi di *corporate planning*, di teoria organizzativa e di teoria dei sistemi. Tuttavia, il concetto diventa effettivamente pregnante solo quando se ne allarga la portata descrittiva verso l'esterno dell'organizzazione; e ciò avviene quando l'importanza dell'esterno, nelle sue varie articolazioni, e di un atteggiamento proattivo verso di esso, si rendono via via più chiari a causa del ritmo accelerato dei processi di mutamento ambientale constatabile a partire dagli anni '70-'80.

Com'è intuibile facilmente, infatti, la stabilità e la crescita economica garantite dal sistema fordista di regolazione sociale hanno evitato a lungo che quello della gestione degli *stakeholder* diventasse un tema strategico. Da Berle e Means (1932) in avanti, esso aveva potuto sì rivestire profili teorici significativi, soprattutto sul piano giuridico e sociologico, ma non ancora una concreta applicazione organizzativa. Il successo dell'impresa, allora, dipendeva da altri fattori (macro e micro-economici, tecnici, politico-economici) piuttosto che dalla capacità manageriale di affrontare le domande dei gruppi interessati: i profitti regolari garantivano dividendi sufficientemente alti (e soprattutto costanti) agli azionisti, buoni salari ai lavoratori, ordinativi certi ai fornitori e prezzi contenuti per i clienti.

Il tema della gestione degli *stakeholder* si viene, invece, a porre in termini di urgenza pratica di fronte alle turbolenze che accompagnano la crisi della società fordista, cioè di fronte a quei radicali cambiamenti che sono fonte di incertezza perdurante per l'impresa e rispecchiano la complessità sociale contemporanea in anni di stagnazione economica e di crisi non episodiche. E questi cambiamenti riguardano non solo l'interno e l'intorno dell'azienda (azionisti, lavoratori, fornitori, clienti), ma soprattutto, come detto, l'esterno, da cui provengono pressioni sempre più numerose, generate ora da eventi imprevisti, ora dal formarsi di nuovi *stakeholder*: le agenzie governative (proliferate in America dagli anni '60 in poi); le associazioni di difesa dei consumatori; gli attivisti pro ambiente;

gli *special interest groups* (SIG) su armi, fumo, aborto ecc.; i media; i concorrenti nell'economia globalizzata.

È sulla base di questo scenario di rapidi mutamenti e di ramificate forze pressorie di natura politico-sociale ed economica che Freeman esprime la sua convinzione circa la necessità di un rinnovamento teorico:

Proprio come la separazione di proprietari-manager-lavoratori richiese un ripensamento del concetto di controllo e di proprietà privata, come analizzato da Berle e Means nel 1932, così l'emergere di numerosi gruppi di *stakeholder* e di nuove istanze strategiche richiedono un ripensamento del nostro tradizionale quadro dell'impresa (Freeman, 1984: 24).

La visione manageriale classica deve ora lasciare spazio a una *Stakeholder View of the Firm*, in cui la centralità del management ovviamente non è messa in discussione, ma viene declinata nella direzione della costruzione integrata, ma al tempo stesso individualmente adeguata, di politiche di trattamento per tutti gli *stakeholder* (vecchi e nuovi) - ossia per "qualunque individuo o gruppo possa influenzare il conseguimento degli obiettivi dell'impresa, o esserne influenzato" (*ibidem*: 25).

È interessante per noi notare come Freeman riconosca non solo che il concetto di *stakeholder* ha trovato impiego anche in molta della recente letteratura (non manageriale) sulla RSI, ma soprattutto che è proprio da qui, cioè dall'orientamento a estendere la nozione di *stakeholder* a soggetti sociali esterni all'impresa, i quali esprimono attese sulle performance economiche e sociali dell'impresa stessa, che esce l'indicazione fondamentale: fare del concetto di *stakeholder* uno strumento di analisi della complessità insita nella relazione contemporanea tra "società" e "impresa"¹⁸. Anche da un punto di vista più strettamente manageriale, allora, il concetto di *stakeholder* sarà da utilizzarsi come "concetto-ponte" tra impresa e società: "come un ombrello per i problemi di strategia aziendale e di *corporate social responsiveness*", perché

per essere strateghi efficaci si deve trattare con quei gruppi che sono in grado di far sentire la loro influenza, mentre *per essere responsabili [responsive]* (ed efficaci nel lungo periodo) si deve trattare con quei gruppi che possono risentire della nostra influenza. (*ibidem*: 46)

¹⁸ "Data la turbolenza che le organizzazioni aziendali affrontano attualmente e la reale natura dell'ambiente esterno, che consiste di forze economiche e politico-sociali, c'è l'esigenza di schemi concettuali che analizzino queste forze secondo una modalità integrata. Abbiamo bisogno di comprendere le complesse interconnessioni tra forze economiche e sociali" (Freeman, 1984: 40).

In altre parole, la *stakeholder theory* “concerne i gruppi e gli individui che possono avere influenza sull’organizzazione”, ma proprio per la sua complementare enfasi “sul comportamento manageriale *adottato in risposta* a quei gruppi ed individui” (*ibidem*: 48) sembra fornire un valido quadro di riferimento per l’idea di *corporate social responsiveness*. Non per nulla, dopo un ventennio dal lavoro inaugurale di Freeman, è opinione comune giudicarla “una delle più influenti interpretazioni oggi disponibili della CSR” (D’Orazio, 2006: 41).

Il suo contributo principale allo sviluppo di una visione articolata della relazione tra “società” e “impresa” è da cogliersi nel prolungato lavoro di ricerca intorno alla messa a punto di quello che Freeman definisce il “Principio di chi o che cosa realmente conta”, ovvero di chi siano propriamente gli *stakeholder* dell’impresa. Su questa linea le proposte sono state molte, ma non è questa la sede per studiarle in dettaglio¹⁹. Ciò che mi preme, invece, è di sottolinearne il significato generale.

In primo luogo, è da notare come Freeman sia progressivamente giunto a restringere la portata descrittiva del concetto di *stakeholder* attraverso l’uso correlato del concetto di *legittimità*. Stakeholder sono “quegli individui o gruppi che hanno un interesse legittimo o una pretesa legittima nell’impresa, avendo investito tempo e risorse nella relazione con essa” (Evan e Freeman, 1988: 97). Ne consegue che il *management* ha obblighi fiduciari non solo nei confronti degli azionisti, ma di tutti gli *stakeholder* in quanto detentori, appunto, di interessi legittimi²⁰. La legittimità, però, carica pure chi ne è titolato di un significato morale: gli *stakeholder* sono *persone* (nel senso kantiano del termine), e dunque valgono in se stessi, non come mezzi per altri fini. Sicché il problema non pare più essere quello di gestirli efficacemente in vista del successo dell’impresa, bensì quello di rispettarli nei loro diritti (interessi legittimi) - ciò da cui viene tuttavia fatto dipendere anche il successo di lungo periodo dell’impresa.

L’azione manageriale è investita, dunque, di un compito morale e la missione stessa dell’organizzazione si trova ridisegnata in senso morale mediante un’inversione dell’ordine dei mezzi e dei fini: non sarà più l’impresa, il suo profitto e la sua redditività, lo scopo da raggiungere per mezzo degli *stakeholder* a beneficio degli *stockholder*, ma sarà l’impresa piuttosto a servire da “mezzo di coordinamento degli interessi degli *stakeholder*” (ivi compresi quelli degli *stockholder*), che rappresentano

¹⁹ Per un’utile rassegna comparativa si veda: D’Orazio (2005, 2006).

²⁰ Questa prospettiva, detta anche “approccio multi-fiduciario”, è rintracciabili in vari autori, tra cui, nel panorama nostrano, Lorenzo Sacconi (cfr. *infra*, 3.2.).

l'unico fine appropriato. Come si vede, insomma, il paradigma della RSI torna ad assumere uno statuto etico, proprio, paradossalmente, dall'interno della riflessione manageriale.

La natura dell'investimento che fonda la legittimità dell'interesse (e identifica dunque la personalità dello *stakeholder*) è stata ulteriormente precisata da Clarkson (1995) attraverso il concetto di *rischio*. Lo *stakeholder* è un *risk-bearer* (portatore di rischio), e può esserlo *volontariamente*, se ha investito una qualche forma di capitale, umano o finanziario, nell'impresa, oppure *involontariamente*, a causa degli effetti reali o potenziali dell'attività d'impresa su di essi. Inoltre, si può parlare di *stakeholder primari* nel caso di coloro la cui partecipazione continua è indispensabile alla sopravvivenza dell'impresa; di *stakeholder secondari* nel caso di coloro che, pur influenzando l'impresa o essendone influenzati, non sono essenziali alla sua esistenza.

Otteniamo, così, in modo semplice e intuitivo un criterio per distinguere due grandi gruppi di attori sociali che entrano in relazione con l'impresa: da una parte gli azionisti, i lavoratori, i clienti, i fornitori, la comunità locale (*stakeholder primari*), dall'altra i concorrenti, gli *special interest groups*, le Ong, i media (*stakeholder secondari*).

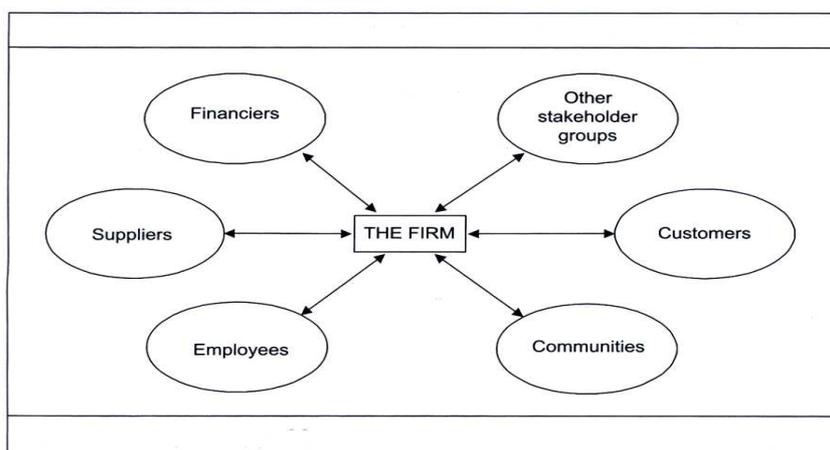
Si tratta di uno schema, tuttavia, a cui è imputabile una certa astrattezza, connessa alla finalità normativa di stabilire chi o che cosa abbia diritto a fregiarsi del titolo di *stakeholder* e secondo quale ordine d'importanza. In proposito Mitchell *et al.* (1997) hanno rilevato l'esigenza di aggiungere al concetto di legittimità quello di *potere*. Perché se già la nozione di *stakeholder* secondari sembrerebbe individuare quanti, a prescindere dalla legittimità delle loro pretese, sono in grado di interferire con le attività dell'impresa, in realtà in essa rimane velato il fatto che questo potere potrebbe essere così grande da impedire persino di soddisfare le pretese legittime degli *stakeholder primari*. In altre parole, sostiene Mitchell, è solo valutando la variabile del "potere", accanto a quella della "legittimità", che si riesce a cogliere adeguatamente l'ampiezza del novero degli *stakeholder* nella loro reale capacità di intervento. Si riesce, cioè, a formulare non solo una teoria normativa per la identificazione degli *stakeholder*, ma anche una teoria descrittiva della loro presenza all'attenzione (*salience*) del management. A quest'ultima, tuttavia, serve anche un terzo concetto fondamentale, quello dell'*urgenza*, mediante cui vengono individuate le istanze (*claim*) che richiedono un'attenzione immediata da parte del management.

Per mezzo delle varie intersezioni possibili tra questi tre concetti-attributi è possibile, allora, circoscrivere sette classi qualitative di *stakeholder*,

raggruppabili nelle tre categorie degli *stakeholder latenti* (con un solo attributo), *in attesa* (con due attributi) e *definitivi* (con tutti e tre gli attributi). Così, ogni *stakeholder*, scontata la potenziale transitorietà della sua appartenenza ad una categoria o all'altra, è definito nella suo grado di rilevanza (*saliency*) proprio da tale appartenenza. È la categoria della *saliency*, cioè, a spiegarci in concreto il vero ordine d'importanza degli *stakeholder*, che non è ontologicamente dato, ma si comprende solo come ordine di priorità provvisoriamente istituito dalla capacità dello *stakeholder* di imporsi all'attenzione del management e di sollecitarne la risposta (*responsiveness*). In ultima analisi, grazie all'impiego congiunto dei tre concetti-attributi fondamentali della legittimità, del potere e dell'urgenza, "[...] è possibile conferire al modello la capacità di cogliere la *natura dinamica* delle interazioni stakeholder-management" (D'Orazio, 2006: 48) - e in ciò sta il suo essenziale merito.

Tuttavia, sia le *views* e le definizioni di Freeman, sia quelle di Clarkson, sia lo schema di classificazione di Mitchell (per tacere dei molti altri proposti negli ultimi anni²¹) hanno un punto di debolezza: la multidimensionalità d'analisi che l'adozione dello *stakeholder model* lasciava intravedere resta sostanzialmente inespressa. Infatti, solo apparentemente la relazione tra "impresa" e "società" si articola e si pluralizza, ma in effetti si riproduce ancora secondo le forme di una relazione lineare e binaria, benché ripetuta molte volte, com'è quella tra l'impresa e ogni singolo *stakeholder*.

Figura 3. Stakeholder View of Firm (Freeman, 1984)



²¹ Si veda: D'Orazio (2005, 2006).

Come si può vedere dal cosiddetto modello “a ruota” (“hub and spoke”) di Freeman (Figura 3), che traduce graficamente la *Stakeholder View of the Firm*, l’organizzazione sta al centro di uno *stakeholder set*, ma i suoi rapporti sono di natura diadica: da ogni punto, singolarmente preso, verso il centro della ruota, e viceversa.

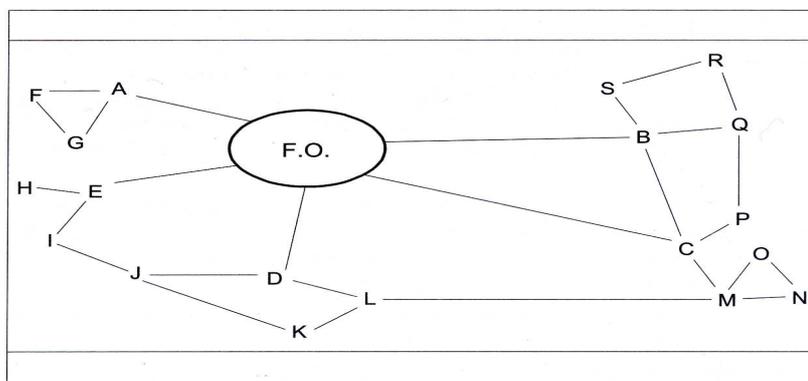
Ciò che resta escluso è la possibilità di descrivere e prevedere le eventuali influenze simultanee di diversi *stakeholder* sull’impresa o anche l’influenza che ciascuno di essi può avere attraverso la mediazione di altri, ovvero attraverso relazioni inter-*stakeholder*. È a questo quadro di influenze incrociate e percorrenti svariate direzioni, dunque, che dovrebbe guardare una *stakeholder theory* orientata alla multidimensionalità. A suggerirlo è stato soprattutto Rowley (1997), sviluppando una simile prospettiva di ricerca sulla scorta dell’approccio teorico allo studio delle organizzazioni detto della *social network analysis*.

Questo approccio, come noto, “invece di analizzare i comportamenti, gli atteggiamenti e le credenze individuali, [...] concentra la sua attenzione su come queste interazioni costituiscono un *framework* o struttura che può essere studiata e analizzata essa stessa” (Galaskiewicz e Wasserman, 1994: XII). Sposandolo, la *stakeholder theory* si avvia dunque a ritenere che la rispondenza sociale dell’impresa, o la costruzione di una strategia manageriale nei confronti degli *stakeholder* siano scientificamente conoscibili solo da un punto di vista reticolare. Si afferma, in altre parole, la primaria necessità di

considerare le molteplici e interdipendenti interazioni che esistono simultaneamente nell’ambiente degli stakeholder. [...] [perché] la natura di qualsiasi relazione esistente tra gli stakeholder influenza il comportamento di un certo stakeholder e, di conseguenza, le richieste che esso pone all’organizzazione. (Rowley, 1997: 887, 890).

Oltre ad assumere il punto di vista sociologico che porta a concentrare l’attenzione sulla *struttura relazionale* anziché sulle singole interazioni diadiche, Rowley fa propria anche l’altra indicazione fondamentale dell’analisi di network a considerare come variabile indipendente del comportamento organizzativo la *posizione* dell’organizzazione dentro il network. A dispetto, infatti, dell’idea veicolata dal modello “hub and spoke” in uso nella maggior parte della *stakeholder theory*, l’impresa non sta necessariamente nel centro della struttura relazionale. Può essere situata in prossimità di un certo set di stakeholder legati tra loro da interazioni reciproche, mentre può essere lontana da altri stakeholder che, isolatamente o legati anch’essi da interazioni reciproche, compongono il network nel suo complesso.

Figura 4. Struttura del network: schema di relazioni (Rowley, 1997)



A seconda del grado di *densità* del network, ossia del numerosità delle relazioni che legano tra loro i componenti, e a seconda della maggiore o minore *centralità* dell'organizzazione nel network, variano le possibilità di azione degli *stakeholder* e dell'impresa. Poiché la densità favorisce il flusso di informazioni, il diffondersi di aspettative condivise e la formazione di alleanze tra gli *stakeholder*, si può formulare l'ipotesi che "quando la densità del network aumenta, la capacità degli stakeholder di costringere le azioni dell'organizzazione aumenta" (*ibidem*: 898). Viceversa, poiché la centralità favorisce il controllo dell'organizzazione sul flusso delle informazioni e la possibilità di utilizzarle a proprio vantaggio, si può ipotizzare che "quando la centralità dell'organizzazione aumenta, la sua capacità di resistere alle pressioni degli stakeholder aumenta" (*ibidem*: 900).

Dalle diverse combinazioni di densità e centralità sono ricavabili quattro strutture base del network, in ciascuna delle quali vi sarà un diverso "equilibrio di potere relativo" tra stakeholder e organizzazione e, dunque, un diverso tipo di risposta organizzativa. Possiamo dire, insomma, che i concetti della *social network analysis* applicati allo studio del rapporto tra impresa e stakeholder consentono di mettere a fuoco quattro generi di *corporate social responsiveness*: 1. orientata al *compromesso* (alta densità/alta centralità); 2. orientata al *comando* (bassa densità/alta centralità); 3. orientata alla *subordinazione* (alta densità/bassa centralità); 4. orientata all'*isolamento* (bassa densità/bassa centralità).

Si va, in sostanza, da una politica di negoziazione e accordo, determinata dall'alta capacità degli *stakeholder* di influire e, al tempo stesso, dell'organizzazione di resistere (1), ad una politica di controllo da parte

dell'impresa sulle aspettative e sui comportamenti degli *stakeholder*, resa possibile dalla sua posizione centrale e dalla scarsa forza di coalizione dei suoi interlocutori (2); e ancora, da una politica di subalternità dell'impresa alle aspettative e richieste degli *stakeholder*, dovuta alla sua posizione periferica e alla conseguente incapacità di influenzare le dense relazioni reciproche degli *stakeholder* (3), ad una politica di autonomia dell'impresa e di separazione dagli *stakeholder*, per l'effetto di compensazione prodotto dalla debolezza e dell'una e degli altri (4).

In conclusione, il modello di Rowley sembra essere quello che meglio corrisponde all'intenzione profonda della prima *stakeholder theory*, espressa in modo inequivoco già da Freeman (1984): condurre a una teoria manageriale adeguata alla nuova realtà dell'impresa come organizzazione focale (ma non necessariamente centrale) in seno a un ambiente complesso e in mutamento. Il modello del network, con i suoi schemi di relazione interni, si situa infatti alla massima distanza pensabile dal "vecchio" modello dell'impresa come sistema chiuso *input-output*; ma, tentando di raffigurare l'essere concreto dell'impresa *nella* (e non *accanto* alla) società, rappresenta anche un deciso programma di superamento delle visioni semplificate in senso lineare e binario, sorte con la prima letteratura *Business & Society* e nascostamente perduranti in alcune aree della stessa *stakeholder theory*.

Il paradigma della RSI sembra trovare proprio qui, dunque, all'incrocio tra approccio strategico-manageriale e approccio sociologico della *network analysis*, un contesto di interpretazione teorica assai significativo.

2.3. Visioni critiche: la letteratura sociologica

Benché alla base della polimorfa letteratura sulla RSI accumulatasi nell'arco di un quarantennio siano naturalmente rinvenibili tracce sparse di pensiero sociologico²², trattazioni esplicite della nozione di responsabilità sociale d'impresa da parte di "sociologi di professione" sembrano essere merce rara. È come se, nell'alveo dell'imponente e mai sopito fenomeno moderno della divisione del lavoro intellettuale, gli studi di RSI fossero stati affidati alle cure delle scienze manageriali ed organizzative, oltre che, più marginalmente, della filosofia morale applicata. Ad impiegare la nozione di RSI e a svilupparne i modelli teorici sono ormai oggi soltanto i cultori di *stakeholder theory* e di *business ethics*²³.

In guisa d'eccezione si possono citare due casi, benché non recentissimi, in cui la RSI è entrata direttamente nel dominio d'indagine della sociologia. Uno è costituito dalle ricerche condotte da Joseph Galaskiewicz a Minneapolis e St. Paul, alla metà degli anni '80, sulla responsabilizzazione degli attori societari come processo di costruzione istituzionale; l'altro, invece, è la riflessione che nella cornice teorica delineata fin da *Power and The Social Structure* James Coleman ha dedicato al tema della responsabilità dell'impresa, in particolare in merito al problema del controllo sociale degli attori collettivi.

Nonostante la loro evidente diversità - nel primo contributo la RSI non è toccata se non come contenuto del fenomeno oggetto di studio, la costruzione istituzionale a livello di campo interorganizzativo; nel secondo, essa è oggetto d'applicazione di una macro-teoria dell'azione e delle decisioni collettive - entrambi ci offrono l'opportunità di arricchire in chiave critica il nostro percorso di conoscenza sulla RSI. Mentre nei due paragrafi precedenti l'esposizione per modelli ha privilegiato, mediante la raccolta di una quantità di spunti tra loro differenti ma convergenti verso la sistematicità, l'idea che quello della RSI divenga nel tempo un consolidato paradigma d'analisi della relazione tra "società" e "impresa", avremo ora l'occasione di ragionare sulle criticità di questa idea, la quale pare trascurare decisive variabili di macro e di micro-livello sociale.

²² Si pensi all'aura durkheimiana (e parsonsiana) che spira nelle pagine di Bowen, laddove la responsabilità sociale dei *businessmen* è presentata come un imperativo funzionale, come la conformazione necessaria dei comportamenti degli attori economici agli orientamenti di valore condivisi e moralmente sanzionati dalla comunità.

²³ Per un'interessante rassegna di posizioni nell'uno e nell'altro campo si veda: Caramazza *et al.* (2006).

a) *La responsabilità sociale come costruzione istituzionale*

Minneapolis e St. Paul all'inizio degli anni '80 erano lodate sulla stampa nazionale per il circolo virtuoso tra imprese, sindacati, amministrazione e istituzioni scolastiche da cui erano nate le sue nuove imprese ad alta tecnologia. Ospitavano inoltre un'attiva rete di organizzazioni non-profit e istituzioni artistiche ed educative sostenute da cospicui contributi privati. Tutto ciò indicava l'alto grado di coinvolgimento imprenditoriale nella vita della comunità, come attestato dal fatto che tra il 1977 e il 1981 le imprese delle Città Gemelle si erano sempre classificate entro i primi due posti in America per entità complessiva delle donazioni, calcolate in percentuale al netto delle tasse.

Senza distinguere qui tra responsabilità sociale e filantropia, ma considerando anzi la seconda una manifestazione saliente della prima, Galaskiewicz (2000) si è proposto di spiegare su quali basi si reggesse questo stretto legame tra imprese e comunità e, soprattutto, in che modo si fosse riuscito a mantenersi nel tempo. Le Città Gemelle, infatti, parevano immuni dai bruschi cambiamenti che avevano travolto quasi ovunque in America le tradizionali forme di *corporate social responsibility* o di *corporate philanthropy*: l'invecchiamento anagrafico delle *élite* economiche fortemente motivate dal ruolo di prestigio ereditato nelle loro comunità cittadine, il parallelo avanzare della spersonalizzazione proprietaria (estinzione del capitalismo a proprietà individuale o familiare) e della internazionalizzazione delle imprese, con la conseguente progressiva sostituzione dei dirigenti locali da parte di manager professionali "stranieri" e la frequente delocalizzazione delle unità produttive in ragione di fredde logiche finanziarie.

La tesi di fondo di Galaskiewicz è che, in origine, quell'alto grado di responsabilità sociale fosse imputabile all'efficacia delle reti informali di colleghi - l'*élite* dei "vecchi amici" - che attraverso le forze delle pressioni reciproche e delle sanzioni imposte assicuravano l'obiettivo dell'attività di servizio pubblico delle imprese. Successivamente, per far fronte ai cambiamenti che anche in Minnesota, come ovunque, si annunciavano al seguito del capitalismo manageriale finanziario e facevano temere per un probabile non lontano crollo della filantropia in città, quella stessa *élite* avrebbe promosso il passaggio ad una "economia di donazioni societarie basata su ruoli burocraticamente istituzionalizzati e su sistemi di gratificazione formalmente organizzati" (Galaskiewicz, 2000: 402).

In questo passaggio, allora, si situerebbe il processo di costruzione istituzionale che l'indagine sociologica intende mettere in evidenza e di cui scopre tre momenti fondamentali:

a) l'*istituzionalizzazione del riconoscimento pubblico*, attraverso la celebrazione promossa dalla Camera di Commercio di Minneapolis di una premiazione annuale (alla presenza della stampa e dei rappresentanti politici locali) per le imprese che donano alla comunità dal 2 al 5 per cento dei loro profitti al netto delle tasse;

b) l'*istituzionalizzazione di un'ideologia della responsabilità sociale*, quella dell'asserita coincidenza tra etica e interesse personale²⁴, attraverso la fondazione di un'arena permanente, il Minnesota Project on Corporate Responsibilities (MPCR), deputata a favorire la formazione dei dirigenti d'azienda sui temi della RSI, la circolazione di idee nel mondo imprenditoriale sulla questione degli *stakeholder*, la collaborazione tra settore pubblico e privato nell'elaborazione di progetti di utilità sociale;

c) l'*istituzionalizzazione dell'attività di donazione all'interno dell'impresa*, attraverso la previsione di figure professionali addette alla selezione delle richieste, all'approvazione dei finanziamenti, alle procedure di pagamento ecc., per mezzo delle quali routinizzare e razionalizzare l'attività stessa.

Come si vede, Galaskiewicz si muove all'interno della prospettiva teorica neo-istituzionalista, ma rifiuta il determinismo insito nell'idea di molti neo-istituzionalisti secondo la quale le organizzazioni sono sottoposte alla forza plasmatrice, coercitiva o culturale, del proprio ambiente, preferendo guardare alle istituzioni come ad artefatti che gli attori dei campi organizzativi sono in grado di disegnare e a cui affidano il controllo e l'orientamento delle azioni organizzative nel senso desiderato. L'attenzione è qui rivolta, dunque, al

modo in cui, all'interno dei campi organizzativi, emergono programmi o sistemi di regole che non sono imposti da autorità esterne né assorbiti da una cultura più generale, ma piuttosto sono costruiti o creati da coloro che partecipano al sistema, e conducono gli attori a perseguire obiettivi di interesse collettivo. (*ibidem*: 393)

Il suo studio di caso pare confermare l'importanza assegnata in ipotesi all'azione sociale di microlivello, perché mostra come effettivamente i leader di un campo siano riusciti a raggiungere un obiettivo di interesse

²⁴ Ho toccato questo tema, centrale nello sviluppo della *business ethics* e riassumibile secondo varie note battute ("good ethics is good business", "what is good for the society is good for our society", "honesty is the best policy"), più avanti [cfr. *infra*, 3.2. e 4.2. a)].

collettivo mettendo in atto “[...] sforzi consapevoli volti a dirigere un mutamento societario e a ricercare un controllo sociale più efficace fondato sulla razionalità” (*ibidem*: 394)²⁵. Infatti, si è arrivati a constatare come con le premiazioni del Five Percent Club, le iniziative del MPCR e la creazione di staff aziendali professionali per le donazioni

i membri di questa comunità imprenditoriale costruirono consapevolmente un nuovo insieme di istituzioni, crearono una nuova struttura di incentivi, formularono un’ideologia per legittimare questi ruoli e contribuirono a istituzionalizzare il senso di responsabilità delle imprese all’interno delle società locali. (*ibidem*: 415).

Che cosa apporta questo tipo di analisi al nostro esame teorico sulla RSI? Molto, mi pare.

In primo luogo, come sottolinea Galaskiewicz, il caso di Minneapolis e St. Paul corrobora un punto centrale della teoria istituzionalista: le organizzazioni agiscono in risposta alle pressioni sociali anche indipendentemente da uno scrupoloso calcolo costi-benefici e dalla considerazione del loro interesse immediato. L’idea di un’utilità economica connessa alle politiche di responsabilità sociale, benché da lungo proclamata e da taluni persino argomentata mediante modelli teorici, resta infatti sostanzialmente indimostrata²⁶. A determinare i comportamenti socialmente responsabili nel caso delle Città Gemelle è, in realtà, un sistema di controllo sociale, prima di tipo informale, poi di tipo istituzionale, che fornendo incentivi e sanzioni orienta le azioni organizzative. La stessa “etica dell’interesse personale illuminato” - fare il bene altrui è anche utile per sé - lungi dal funzionare come reale motivo di scelta strategica, è piuttosto uno strumento di razionalizzazione dei comportamenti richiesti dal sistema di controllo sociale. Ed è uno strumento che è, a sua volta, oggetto del processo di istituzionalizzazione: la giustificazione delle donazioni come pratica utile alla sopravvivenza delle imprese si diffonde tra gli attori grazie al MPCR, al Five Percent Club e, in generale, alle “arene più organizzate dal punto di vista formale in cui poter apprendere l’ortodossia attraverso discussioni di gruppo, presentazioni ecc.” (*ibidem*: 414).

Incontriamo, dunque, una prima criticità: quello della RSI sembrerebbe essere più che un paradigma analitico in grado di spiegare il rapporto tra

²⁵ È questa la definizione di “costruzione istituzionale” formulata da Janowitz e utilizzata da Galaskiewicz.

²⁶ Già McGuire (1963), come si è visto (cfr. *supra*, 1.3.), era scettico circa la possibilità di sostenere fondatamente una simile equazione. A sostegno della tesi contraria, invece, si veda per esempio la proposta di Molteni (2004), in discussione più avanti (cfr. *infra*, 3.2.).

sistema sociale e sottosistema economico (cioè, un paradigma conoscitivo relativo all'inerenza dell'impresa nella società) un programma politico, un orientamento valutativo dell'agire che viene accreditato e reso stabile da un processo di costruzione istituzionale. Non a caso, Galaskiewicz partiva dall'ipotesi, a suo avviso confermata dall'indagine, che la forte responsabilità sociale (prima informale, poi formalizzata) delle imprese delle Città Gemelle riflettesse il radicamento, ovvero l'influenza, della *élite* economica nella vita cittadina e il desiderio di perpetuarne gli effetti, anche a prezzo di doverne cambiare i modi.

Ciò che intendo dire che è le conclusioni di Galaskiewicz accreditano l'impressione, emersa più volte nel corso del capitolo 1, che la RSI finisca per essere un dispositivo ideologico piuttosto che uno strumento concettuale di descrizione della realtà. In questo senso, essa servirebbe a legittimare il potere sociale del *business*, o, come in questo caso, a garantirne il mantenimento, anche quando si tratta non più di sola dottrina, ma, come si è visto, di istituzioni (cerimonie, progetti formativi, ruolizzazioni), e soprattutto di nobili finalità filantropiche da realizzare.

In secondo luogo, avendo empiricamente dimostrato che attori organizzativi come le imprese, “una volta dati gli incentivi adatti [...], perseguiranno strategie funzionali agli interessi collettivi, più che a quelli personali” (*ibidem*: 393), Galaskiewicz offre, per così dire, spessore sociologico ad uno dei temi centrali della *business ethics*: l'identificazione della dimensione etica con le prassi di *autoregolamentazione* (codici di condotta, codici etici, standard di comportamento certificati, standard di rendicontazione ecc.). Ciò che nelle formulazioni della *business ethics* rischia di rimanere spesso una petizione di principio, facilmente disattesa dai fatti²⁷, è invece indicata come possibile dalla prospettiva della costruzione istituzionale: gli attori di un campo organizzativo sono in grado di promuovere consapevolmente regole e ruoli istituzionalizzati che vincolano l'azione delle organizzazioni. In altri termini, alla luce dei casi positivo, come quello di Minneapolis e St. Paul, si può dire che

esistono sicuramente problemi di *free-rider* e problemi di responsabilità (le imprese violano la fiducia degli azionisti?), ma il punto importante è che le nuove istituzioni sono state create dagli attori societari stessi per regolamentare e controllare il proprio comportamento. (*ibidem*: 399)

²⁷ Per una serrata critica di un'etica totalmente risolta nell'autoregolamentazione privata, ritenuta talvolta addirittura più efficace della regolamentazione pubblica, si veda: Rossi (2003, 2006) [cfr. *infra*, 3.3. b)].

In terzo luogo, va notato come il funzionamento stesso del sistema di controllo sulle azioni degli attori societari, per quanto articolato possa essere, è ricondotto da Galaskiewicz ad un solo fattore nevralgico: la sanzione morale dispensata in pubblico. Sia nel sistema informale (i “vecchi amici”), sia in quello istituzionalizzato della cerimonia di premiazione annuale (Five Percent Club), ciò che spinge l’impresa all’adeguamento normativo è l’aspettativa della lode e del biasimo sociale erogati o dal gruppo ristretto, o dalla comunità nel suo insieme (media e politici). Credo si tratti di un’importante prova empirica a favore della durevole validità esplicativa del concetto durkheimiano di “fatto morale”, che è stato già evocato lungo il nostro percorso e su cui tornerò a insistere più avanti²⁸.

Queste ultime due osservazioni, tuttavia, inducono a sottolineare un altro elemento di criticità: infatti, pur appoggiandosi ai risultati di un’accurata indagine empirica, sono in netto contrasto - ed è lo stesso Galaskiewicz a segnalarlo anticipatamente - con un rilevante assioma della teoria sociale di Coleman: quello secondo cui “ [...] gli attori societari godono di molti dei privilegi delle persone fisiche, ma sono immuni ai controlli sociali che vincolano il comportamento delle persone fisiche” (*ibidem*: 398). Da questo punto di vista, sul paradigma della RSI graverebbe una seconda ombra: la sua capacità veritativa non solo è demistificata dalla teoria neo-istituzionalista, che ne svela la natura ideologica di costruito istituzionale idoneo a produrre determinati effetti sociali voluti, ma si troverebbe addirittura ad essere negata in radice allorché Coleman avesse ragione. Che senso ci sarebbe, infatti, nel parlare ancora di “responsabilità sociale dell’impresa”, se all’impresa, in quanto attore societario, si debba davvero negare quella sensibilità alla lode e al biasimo sociale che, ad ogni buon conto, connota la normale responsabilità di ogni persona fisica correttamente socializzata?

È bene, dunque, approfondire il punto, entrare meglio all’interno della teoria di Coleman e provare a risolvere il seguente quesito: gli attori societari sono, oppure no, soggetti potenziali della socializzazione e della responsabilizzazione mediata dall’applicazione di sanzioni esterne vincolanti? È come chiedersi, in fondo, se l’attesa di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese sia un’attesa realistica, e pertanto esigibile; o se non sia, piuttosto, una pia illusione, o meglio l’espressione di un bisogno *umano*, *troppo umano*.

²⁸ Cfr. *supra*, 1.1. e *infra*, 4.3.

b) La responsabilizzazione degli attori societari

Già a metà degli anni '70, partendo da una spassionata diagnosi delle tendenze economiche contemporanee (terziarizzazione e high-tech, telecomunicazioni ad alta velocità e trasporti aerei a basso costo, organizzazione industriale multinazionale ecc.) si era in grado di prevedere ciò che negli anni '80-'90 sarebbe divenuto la regola nel rapporto tra imprese e territori urbani:

Essendo indipendenti da qualsiasi mercato geograficamente definito, le multinazionali hanno diverse possibilità di collocazione. [...] Se gli attori locali utilizzano l'amministrazione statale locale o i mercati locali per imporre sanzioni alle imprese, queste possono minacciare di andarsene portandosi via i posti di lavoro e i ricavi del fisco. (Galaskiewicz, 2000: 397).

Così Galaskiewicz, ricordando una delle conclusioni del classico studio di Molotch sulla competizione tra città per attrarre gli investimenti delle *corporation*, suggeriva come la tesi di Coleman (1974) sull'amoralità degli attori societari sembrasse avere innegabili riscontri. Da un lato, le organizzazioni economiche mancano naturalmente di un "sé sociale", dall'altro, avendo sempre a disposizione l'opzione "exit" sono sostanzialmente sottratte all'efficacia delle sanzioni esterne, sia di quelle informali esercitate dall'opinione pubblica e dai consumatori sul mercato, sia di quelle formali imposte dalla regolamentazione pubblica e dalle sentenze giudiziarie.

Sappiamo che Galaskiewicz è in realtà di diverso avviso, ma lo stesso Coleman, credo, non concorderebbe in fondo con una versione così schematizzata del quadro interpretativo. Proprio affrontando il tema della RSI, infatti, Coleman (1986a) ha sostenuto che il sistema dei controlli sociali interiorizzati (come nel processo della socializzazione infantile) e dei controlli sociali esterni (premi e punizioni, informali e formali, erogati da altri), deputati a inibire le azioni irresponsabili delle persone fisiche, costituisce un modello adeguato anche per esaminare la questione della responsabilità sociale di attori societari come le imprese. A patto però di considerare le imprese attori unitari e l'azione organizzativa l'esito di un processo decisionale.

Le imprese non sono soltanto creazioni giuridiche; rappresentano anche un'entità separata nel mondo reale, e alla stessa stregua delle persone fisiche si comportano normalmente come se fossero guidate da un'unica volontà. La volontà, risultato dei processi decisionali interni, è formata dai singoli dirigenti in comunicazione reciproca tra loro. Nella misura in cui esiste un processo di decisione non vi sono differenze tra l'impresa e la persona fisica ed

entro questi limiti si può utilizzare il contesto della socializzazione come strumento di indagine in tema di responsabilità sociale delle imprese. (Coleman, 1986a: 128)

Infatti, a mettere in causa il tema della responsabilità è proprio la figura della *decisione*, almeno nella misura in cui gli effetti dell'azione che ne segue non siano autoreferenziali, ma tocchino altri. Il gioco delle influenze dell'agire individuale apre, cioè, lo spazio del sistema sociale, che Coleman descrive, appunto, non a partire da strutture normative, ma da transazioni tra soggetti razionali auto-interessati posti di fronte alla necessità di prendere decisioni collettive. In quest'ottica, la responsabilità non è altro che la razionalità del decidere: la razionalità che accosta all'interesse immediato dell'attore la valutazione delle conseguenze del suo agire su altri e, di ritorno, su se stesso nel lungo periodo. Sicché, per Coleman, la "socializzazione" in senso lato, ossia il processo di responsabilizzazione dei soggetti, non è tanto l'interiorizzazione delle norme, "ma piuttosto il giungere a vedere le conseguenze di lungo termine su di sé di particolari strategie di azione, diventando così più compiutamente persone razionali, capaci di calcolare" (Coleman, 1986b).

Venendo a quello speciale attore collettivo che è l'impresa - la cui volontà, lo si è letto, sottintende un insieme di decisioni collettive promosse da individui - le difficoltà di applicare il modello esplicativo dei controlli sociali stanno nel capire quali possano essere e di quali mezzi possano disporre eventuali istituzioni incaricate di svolgere nei confronti degli attori societari funzioni assimilabili a quelle della socializzazione e della costrizione normativa, le quali plasmano i comportamenti responsabili delle persone fisiche. Si tratta in sostanza, come si vede, del medesimo problema investigato da Galaskiewicz²⁹. Ed anche Coleman si trova ad affrontarlo, perché, se è vero che la separazione tra proprietà e controllo e la spersonalizzazione funzionale dell'impresa (strutturazione dell'impresa secondo posizioni occupate da personale stipendiato che si avvicenda in tempi più o meno brevi) rendono inservibili nei riguardi dell'organizzazione i meccanismi sociali di responsabilizzazione

²⁹ Non a caso Coleman cita proprio la ricerca di Galaskiewicz su Minneapolis-St. Paul, per illustrare come il problema della responsabilità delle imprese si amplifichi enormemente nel passaggio dalla solida, ma implicita, *responsabilità sociale individuale* del proprietario/imprenditore, che era tipica dell'epoca del primo capitalismo e delle imprese familiari, alla sfuggente *responsabilità sociale collettiva* che ricade sull'impresa divenuta entità autonoma, distaccata dalla personalità di un fondatore o di una famiglia. Sulla questione del rapporto tra "responsabilità" e "personalità" tornerò più avanti, recuperando alcune illuminanti indicazioni di J. A. Schumpeter: cfr. *infra*, 4.2.b)

applicabili alle persone fisiche, ciò nondimeno è ipotizzabile che altri ne esistano di peculiarmente adatti.

In questo senso, direi che il carattere di amoralità degli attori societari, da cui la riflessione era partita, non sia da intendersi per Coleman come segno di una loro assoluta irresponsabilità, bensì della loro mancanza di quella particolare responsabilità che nasce dalla coscienza e che può essere rintracciata bensì nel singolo dirigente, ma non in un'organizzazione che agisce (e patisce) da "entità reale nel mondo", da attore unitario mosso da una propria volontà collettivamente determinata.

Se sul piano delle definizioni chiamiamo responsabile il comportamento dettato non in modo esclusivo dall'interesse egoistico, ma anche dall'attenzione per l'interesse altrui, allora la forma primaria di responsabilità sociale sarebbe da vedersi nella propensione dell'impresa a rispettare gli interessi di altri soggetti (consumatori, investitori, dipendenti, comunità locale), così come protetti dalle legge. Questo, cioè, il versante della responsabilità societaria mediata dalla restrizioni legislative e dai controlli pubblici, è quello che più si è sviluppato negli USA (e a maggior ragione nell'Europa) del *welfare capitalism*³⁰.

Tuttavia, una precisa delimitazione tra "interno" ed "esterno", e dunque la precisa discriminazione tra interessi interni ed interessi esterni all'impresa, è un'operazione complicata, i cui diversi esiti dipendono dalla differente prospettiva di teorica adottata. Ma lasciando indietro questo problema, che investe più direttamente le scelte normative in materia di *corporate governance* (assetto del consiglio di amministrazione in rapporto agli interessi che è chiamato a rappresentare), Coleman suggerisce di rafforzare la tutela degli interessi diffusi nella società non tanto attraverso leggi che impongano la presenza di rappresentanti di questi interessi in seno ai consigli di amministrazione, quanto attraverso leggi che prevedano opportunità di controlli più indiretti ma più efficaci: in particolare, le "revisioni funzionali" periodiche, sul modello della revisione contabile, estese ai vari mercati su cui l'impresa opera e affidate ad aziende esterne, allo scopo di cogliere *ex post* eventuali pratiche scorrette o illegali.

Ciò su cui, però, Coleman sviluppa le osservazioni più significative sotto il profilo sociologico è l'aspetto, assai meno studiato, delle norme sociali

³⁰ Oltre alla Securities and Exchange Commission (Sec), nata dopo il crollo di Wall Street a garanzia della trasparenza delle operazioni di borsa, gli USA tra i '60 e i '70 si sono dotati di numerosi enti di controllo, tra i quali: la Food and Drug Administration (Fda), per la sicurezza dei prodotti alimentari e medicinali; la Occupational Safety and Health Administration (Osha), per la sicurezza e la salute sul lavoro, l'Environmental Protection Agency (Epa), per la tutela ambientale.

informali quali sistemi di induzione di comportamenti responsabili nelle imprese. Sono tre ad essere ricordate le situazioni generative di comportamenti in forza di norme sociali informali:

a) la socializzazione spontanea (come nel caso dei “vecchi amici” a Minneapolis-St. Paul) che si realizza tra le grandi imprese attraverso lo sguardo reciproco e la conseguente esigenza di “tenere il passo coi vicini”: ciò che dà luogo a spese non motivate né dalla convenienza economica né dall’osservanza della legge, come l’acquisto di opere d’arte o la costruzione di sedi prestigiose;

b) i gruppi organizzati *ad hoc*, spesso per iniziativa dell’autorità politica (la cosiddetta “tirata d’orecchi”), dove imprese, sindacati e funzionari pubblici discutono informalmente temi di interesse reciproco, regolarmente e per un certo tempo, e da cui possono uscire, sotto la *moral suasion* dell’autorità politica, decisioni che, pur non giustificate economicamente, sono considerate accettabili dai diversi attori societari a patto che tutti i componenti del gruppo le condividano e le mettano in atto;

c) gli accordi sottobanco, o “collusioni”, in ambiti industriali oligopolistici, accettati anche dalle imprese che pure avrebbero l’interesse economico contrario di praticare politiche concorrenziali sui prezzi.

Senza arrivare a dire esplicitamente come queste situazioni possano riuscire propizie ad una responsabilizzazione delle imprese, Coleman lascia tuttavia intendere che lo siano davvero: ciò che le accomuna, infatti, è la tendenza mimetica degli attori societari, i quali si mostrano propensi ad uniformare le loro azioni a quelle dei soggetti di riferimento, persino a costo di penalizzare il proprio interesse immediato. E questa propensione dell’agire - la messa tra parentesi dei motivi esclusivamente egoistici - è appunto, come si è visto, l’indiscusso nucleo concettuale della responsabilità³¹.

Rispetto a quanto paventato in chiusura del paragrafo precedente, siamo dinanzi, dunque, a un’attenuazione della criticità: l’attore societario-impresa è da ritenersi legittimamente un portatore potenziale di responsabilità sociale, essendo anch’esso “sensibile”, benché solo a certe precise condizioni, all’influenza di controlli sociali interiorizzati (il “tenere

³¹ *Ad adiuvandum*, Coleman contempla l’importanza degli incentivi selettivi, come gli sgravi fiscali, che consentono di superare gli inconvenienti dell’iniziativa individuale e di orientare verso azioni socialmente responsabili anche quelle imprese - generalmente le piccole o quelle che sono disperse fra tante all’interno di un certo territorio locale - le quali non riescono a beneficiare normalmente dell’incentivo rappresentato dal riconoscimento pubblico.

il passo coi vicini”) e di altre norme sociali informali (la “tirata d’orecchi” e le “collusioni”), oltre che dei vincoli e degli incentivi previsti per legge.

In ogni caso, scostandosi dalla più o meno accentuata stilizzazione che caratterizza la letteratura *Business & Society* nell’adottare la formula della RSI come paradigma ora del rapporto tra sottosistema economico e sistema sociale, ora dell’azione manageriale verso gli *stakeholder*, lo sguardo sociologico messo in campo da Coleman (come prima da Galaskiewicz) consente di leggere nella RSI il precipitato di un più vasto orizzonte di questioni teoriche: la natura dell’agire in rapporto ai suoi soggetti, fisici od organizzativi; il ruolo dei diversi fattori del controllo sociale (interiorizzazione, sanzione informale, legge); l’antagonismo, o la compatibilità, tra interesse individuale e interesse altrui.

Capitolo 3

“RSP”: un dibattito in Italia?

3.1. Introduzione

Il consolidarsi della RSI come paradigma d'analisi del rapporto tra impresa e società ha occupato un arco temporale piuttosto lungo - all'incirca l'ultimo trentennio del '900 - ed è fenomeno che può ritenersi oramai concluso. Accanto e in correlazione ad esso, si è osservato dai primi anni '90 un altro fenomeno di indiscutibile evidenza, ma d'interesse più ai fini della comprensione dei processi culturali che dei costrutti teorici: parliamo del propagarsi sulla scena mondiale del paradigma della RSI secondo le forme elaborate dalla letteratura manageriale americana, e in modo particolare secondo quella della *stakeholder theory*¹.

Sotto questo profilo, l'Italia non sembra fare eccezioni. Vorrei sottolineare, tuttavia, che se il linguaggio e l'impianto di fondo della *stakeholder theory* forniscono i materiali elementari per il discorso pubblico italiano sulla RSI, è soprattutto nelle aree più retoriche e insieme più operative (non è un paradosso) di questo discorso - i *forum*, le tavole rotonde, le conferenze animate da imprenditori, amministratori locali e politici - che detti materiali sono assunti in modo sostanzialmente pedissequo. Al contrario, nell'ambito degli studi scientifici sono numerosi gli autori che ad un livello alto si mostrano impegnati in rivisitazioni originali del modello, se non in riflessioni che ne denunciano la ristrettezza dell'impianto manageriale (descrittivo o normativo che sia), mentre pongono in luce la pertinenza di dimensioni etiche, giuridiche, sociologiche od economiche altrimenti lasciate in abbandono.

Ai contributi di questi autori sarà dedicato, dunque, il presente capitolo, con una duplice intenzione: da un lato, fotografare in maniera spero fedele le singole posizioni nella loro specificità, arrivando così a fissare uno stato dell'arte nel dibattito teorico sulla RSI in Italia; dall'altro, mettere queste posizioni in dialogo tra loro, per osservarne più efficacemente i punti di forza e di debolezza rispettivi e trarne linee di sviluppo utili a definire il quadro teorico ove collocare le ipotesi della ricerca empirica che condurremo².

Il secondo obiettivo è, ovviamente, molto importante per il prosieguo di questo lavoro, ma lo è anche in termini generali, perché ciò che si constata da subito nei testi in esame è proprio un *deficit* di comunicazione, una propensione al monologo, forse deliberata, o quantomeno una distratta

¹ Cfr. *supra*, 2.3.

² Cfr. *infra*, Parte seconda.

disaffezione per il confronto reciproco. Ciascuno parla di RSI a partire dalla propria specialità disciplinare e argomenta in continuità o discontinuità con i canoni stabiliti da una letteratura di riferimento che è prevalentemente americana. Interlocutori italiani non paiono esistere; un atteggiamento, questo, sorprendente al punto da far maturare nel lettore il dubbio e la legittima domanda che dà titolo al capitolo: “Un dibattito in Italia?”.

Pertanto, se sono molto apprezzabili gli approfondimenti che infine sono stati apportati al tema, infrangendo, come detto, i confini stabiliti dalla *stakeholder theory* americana, resta però l'impressione di una carenza strutturale - impressione forse suscitata, *a contrario*, proprio dalla ricchezza delle prospettive lanciate in avanti. Intendo la carenza di una *sintesi transdisciplinare*, se non altro *in nuce*, che si segnala sempre più come assolutamente necessaria nello studio della RSI. È qui in questione, infatti, un oggetto, la RSI, di cui per effetto dell'applicazione di modelli interpretativi specializzati e indipendenti (derivati ora dalla teoria economica dell'impresa, ora dall'economia aziendale, ora dalla sociologia manageriale, ora dal diritto societario, fino all'etica degli affari e alla sociologia dell'organizzazione) rischiano di esserci restituiti soltanto momenti parziali, o al più visioni frastagliate e incomplete, sebbene positivamente plurime.

Riservando, quindi, al paragrafo conclusivo il compito di mettere in campo alcune note provvisorie per l'abbozzo di una sintesi auspicabile, dedicherò invece i primi tre paragrafi ad una rapida rassegna delle voci italiane più significative. Il criterio espositivo sarà il più semplice, ossia quello di una loro articolazione in due macro-ambiti disciplinari, l'uno economico e l'altro sociologico, facendo salve, tuttavia, le dosi di trasversalità che qua e là compaiono e che ci consentiranno di assistere a un'agone intellettuale più vivace e stimolante.

3.2. Gli approcci economici

Benché nella sua odierna *vulgata*, di cui sono buoni esempi i principali documenti delle istituzioni internazionali³, la RSI stia ad indicare l'aprirsi dell'impresa verso un orizzonte non più meramente economico dove integrare nella gestione un'attenzione nuova per le conseguenze sociali ed ambientali del suo agire, è importante notare come diversi autori si siano invece impegnati a dimostrare, ciascuno con motivi peculiari e convincenti, che essa non allontana affatto le imprese dalla sfera dell'agire economico, ma anzi consente loro di risolvere una serie di impegnativi problemi che proprio su questo terreno normalmente si presentano. Possiamo parlare in questo senso di approcci che militano per una *fondazione economica della RSI*, anche se in un caso (Sacconi) questa viene affiancata da una complementare fondazione etica, mentre, in un altro caso (Zamagni), ad essere messa in opera è una concezione dell'economia essenzialmente aliena dal *mainstream* neo-classico e, sulle orme di A. Sen (1988, 2007), critica della riduzione della razionalità economica a massimizzazione dell'interesse personale.

a) Razionalità economica e teorie dell'impresa

Tra i pionieri della *business ethics* in Italia⁴, Lorenzo Sacconi disegna un approccio, da un parte, fortemente radicato nell'ambito della teoria economica dell'impresa e, dall'altra, orientato nondimeno ad una giustificazione normativa del modello di governo dell'impresa proposto. Proverò, dunque, a ripercorrere in breve entrambi i versanti dell'approccio e a riflettere, infine, sul senso della loro compresenza.

Innanzitutto Sacconi sviluppa una puntuale messa a fuoco sia degli errori delle teorie finanziarie, riconducibili alla matrice della *agency theory*, sia dei difetti (correggibili) di quelle neo-istituzionaliste, arrivando infine a presentare il paradigma della RSI come il *deus ex machina* idoneo a garantire efficienza e stabilità all'organizzazione. L'impresa non viene così

³ Si vedano ad esempio: *Linee guida per le imprese multinazionali* - Ocse (2000), *Global Compact* -Onu (1999), *Libro verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale dell'impresa* - Ue (2001).

⁴ È del 1991 un suo ampio saggio, intitolato giustappunto *Etica degli affari*, che ricostruiva a beneficio del lettore italiano i problemi e i principali orientamenti teorici maturati in vent'anni di *business ethics*.

richiamata verso oneri di natura extra-economica, ossia verso una missione sociale rispondente ad esigenze etiche, ma è ricondotta alla RSI come all'unico autentico modello di governo capace di soddisfare le esigenze della razionalità economica. L'autore resta, insomma, nei confini dell'analisi economica delle istituzioni e si serve dichiaratamente del bagaglio concettuale della *rational choice* e della teoria dei giochi per risolvere i complicati rebus che spesso sono moltiplicati anziché risolti dai fautori di questo tipo di analisi.

Il suo primo approdo, perciò, è ad una

nozione di CSR [RSI] come «allargamento» della struttura di diritti, doveri e obbligazioni che definiscono la governance dell'impresa, volto a «completare» l'impresa come istituzione di governo unificato delle transazioni. (Sacconi, 2005a: 106)

La RSI compare, in altre parole, come la *forma compiuta del governo dell'impresa*; la forma con cui si giunge a colmare le numerose falle che normalmente si aprono in un'organizzazione costituita da relazioni tra molteplici agenti (azionisti, manager, lavoratori, fornitori, clienti), portatori ciascuno, pur in vista di una finalità comune (produzione di un *surplus*), di interessi singolari, dati dagli investimenti specifici la cui remunerazione attesa è a rischio. Sono le “falle” ben note dell'azione opportunistica (*free-rider*), già scoperta dai teorici dell'impresa come “catena di contratti”, ma, secondo Sacconi, nient'affatto colmate mediante il ricorso, da costoro suggerito, alle relazioni contrattuali incentivanti, compendiate nella fondamentale relazione contrattuale incentivante che lega i manager alla proprietà e che, mirando ad un allineamento tra gli interessi dei primi e dei secondi, consentirebbe di sciogliere il nodo della relazione tra principale ed agente, sita alla base della produzione di squadra e del suo governo, cioè dell'impresa stessa⁵.

Vi è poi un'altra “falla”, per continuare nella metafora, che Sacconi scorge invece nelle teorie neoistituzionaliste, formulate proprio in contrasto con le semplificazioni indotte dalla teoria dell'agenzia. In quelle, infatti, si ripristina giustamente la visione dell'impresa come sistema complesso di controllo delle transazioni e dunque si pongono i problemi dell'allocazione dell'autorità e della gestione del potere; tuttavia si continua a non dare una risposta soddisfacente al rischio dell'opportunismo, che rimane reale a causa dell'inevitabile incompletezza

⁵ Per una disamina dettagliata dei rilievi critici mossi alle teorie del *nexus of contracts* e dell'agenzia si veda: Sacconi, 2005a (pp. 95-100).

dei contratti, e, soprattutto, non si offrono sufficienti rimedi al rischio di abuso che sempre accompagna l'esistenza e l'esercizio dell'autorità⁶.

Ora, sono precisamente questi due fronti - l'azione opportunistica e l'abuso di autorità - che Sacconi intende presidiare con armi più affilate, poiché essi minano l'efficienza e la stabilità dell'impresa con il loro diffondere nel tessuto organizzativo defezione, sottoinvestimento e, più in generale, crisi di legittimità interna, oltre che l'indebolimento della fiducia degli stakeholder esterni nei confronti dell'organizzazione medesima. Le nuove armi sarebbero appunto quelle della RSI, la cui prestazione stabilizzatrice deriva dalla previsione di "doveri fiduciari" a protezione dei soggetti non controllanti, contro i rischi di abuso d'autorità del soggetto controllante.

La definizione di RSI nella sua interezza suonerà pertanto così:

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. (Sacconi, 2005b: 114)

La RSI è insomma un modello di governo incardinato su tre pilastri: a) i *diritti proprietari* ("diritto di decisione residuale"), che è necessario attribuire ad un preciso *stakeholder* per ovviare all'incompletezza dei contratti e alla conseguente esigenza che vi sia un'autorità titolata a prendere decisioni *ex post* in merito ai casi imprevisti e alle aree d'intervento che residuano scoperte rispetto alla fase convenzionale iniziale; b) i *doveri fiduciari* di chi effettivamente governa l'impresa (di solito, gli amministratori e i manager a cui è delegata la gestione) nei confronti dei proprietari; c) i *doveri fiduciari allargati*, cioè la responsabilità fiduciaria, in capo agli stessi soggetti di cui sopra, anche verso gli *stakeholder* non controllanti, in quanto portatori di quegli investimenti specifici da cui dipende la produzione del *surplus* che dà senso alla cooperazione nell'impresa e la cui distribuzione finale motiva gli stessi investimenti idiosincratici *ex ante*.

Come si può vedere, mentre i primi due principi appaiono in linea con quelli che nelle teorie finanziarie assegnano il primato all'interesse dell'azionista (*shareholder value*), il terzo è in aggiunta e serve a completare e consolidare l'equilibrio organizzativo mediante l'attribuzione di pari valore a tutte le parti coinvolte, anche a quelle non controllanti

⁶ Per un puntuale riscontro delle obiezioni levate nei confronti delle teorie neoinstituzionaliste dell'impresa, si veda sempre: Sacconi, 2005a (pp. 103-106).

(*stakeholder value*). La RSI tende in questo modo a identificarsi, per Sacconi, con la prospettiva del governo *multi-fiduciario* dell'impresa, oggi ampiamente presente nella letteratura manageriale ed organizzativa (Freeman, Goodpaster, Clarkson)⁷.

È da notare però, ancora una volta, come qui, a differenza che nel *multi-stakeholder model* di Freeman evolutosi in senso normativo sotto il segno della deontologia kantiana (Evan, Freeman 1988), un ancoraggio etico appaia pleonastico. I diritti fiduciari degli *stakeholder* non sono diritti morali (aventi valore in sé), ma strumenti utili all'esistenza e al successo dell'organizzazione. Infatti, il ragionamento che guida al loro riconoscimento non si appoggia su un *valore morale* (solo di passaggio l'autore segnala il problema dell'iniquità nella distribuzione del *surplus* quale realistico esito di un eventuale abuso dell'autorità in seno all'organizzazione), bensì si appoggia in modo decisivo sul *fatto* che "l'iniquità distributiva attesa a sua volta *rende instabile* la soluzione istituzionale (cioè l'impresa stessa)" (Sacconi, 2005a: 106). Ciò che è in gioco è una conseguenza, non un principio, e dunque è la razionalità economica (ipotetica), non la razionalità morale (categorica), a tenere banco: *se* non si statuiscono i doveri fiduciari allargati, *allora* i soggetti non controllanti o non entreranno in quella struttura di relazioni gerarchiche che è l'impresa, oppure, una volta entrati, saranno sempre alla ricerca di occasioni favorevoli per compensare surrettiziamente gli svantaggi patiti. Il nodo cruciale, insomma, è quello degli effetti: lo scenario, prevedibile, attraversato da opportunismo, propensione a sotto-investire o a disinvestire, generalizzata sfiducia, precarietà organizzativa.

Fin qui il primo versante della proposta di Sacconi. Ma se ne apre un secondo. Infatti, mirando a respingere le obiezioni sollevate dagli avversari del *multi-stakeholder model* (Jensen, Sternberg) grazie alla forza di un diverso statuto delle argomentazioni, egli ritiene di dover offrire anche un sostegno normativo al modello. Prova quindi a giustificarne su basi etiche i principi strutturali (in particolare, quello dei "doveri fiduciari allargati"), così come la necessità razionale dell'insorgenza. In breve, dovrà dimostrare:

a) quale sia l'estensione legittima dei doveri fiduciari verso ciascuno *stakeholder* e quale debba essere, pertanto, il giusto equilibrio reciproco tra i correlativi diritti degli *stakeholder*;

b) che l'impresa governata secondo il *multi-stakeholder model* è quella che risolve in modo equo i problemi derivanti dai costi di contrattazione e

⁷ Cfr. *supra*, 2.3.

dai costi di governo (ossia, i problemi per superare i quali nasce l'impresa stessa come istituzione), e dunque si identifica con l'*impresa giusta*.

Come si vede, sia in *a*) sia in *b*), sono poste questioni normative (relative a legittimità, equità, giustizia), che Sacconi affronta però con i medesimi strumenti concettuali - la *rational choice* e la teoria dei giochi - impiegati in precedenza nell'ambito dell'analisi economica dell'impresa. L'oggetto d'analisi restano infatti le scelte individuali, assunte come motivate dall'interesse personale e guidate dal calcolo razionale, e il loro coordinarsi (e confliggere) per il raggiungimento di un vantaggio comune (il *surplus* frutto della cooperazione, o produzione di squadra). Ma la prospettiva ora può dirsi etica, e non più meramente economica, perché ciò a cui si mira è la definizione dell'"insieme dei criteri imparziali per la presa di scelte collettive"; ed è questo il senso in cui "l'etica [...] entra in gioco quale parte della governance e della gestione dell'impresa" (Sacconi, 2005b: 119).

La formula della "imparzialità dei criteri" ne richiama alla mente subito altre, tipiche dell'etica razionale, come quella dell'universalità della legge morale (Locke, Kant), dello "spettatore simpatetico imparziale" (Smith), del "principio di universalizzazione" (Habermas), della "posizione originaria" (Rawls). Essa richiede però di essere precisata meglio.

Sacconi pensa che alla definizione dei "criteri imparziali per la presa di scelte collettive", ossia, per esempio, di un criterio in grado di stabilire un corretto equilibrio tra gli interessi degli *stakeholder* - vedi la questione *a*) -, si possa arrivare solo attraverso un processo di contrattazione tra gli tutti gli *stakeholder* (o i loro rappresentanti), tale che sia libero da costrizione, frode o manipolazione e in cui gli attori compaiano su un piano di parità, con il solo intento di valutare l'utilità per sé e per gli altri di ciascuna ipotesi di accordo⁸, fino a scoprire qual è l'esatta intersezione dei termini di accordo accettabili per ciascuno "dal suo particolare punto di vista". In questo senso, benché il processo di contrattazione sia delineato in nome di principi morali (libertà e eguaglianza), il suo obiettivo, ossia il conseguimento di una soluzione distributiva "reciprocamente vantaggiosa", rivela il sostrato individualistico e utilitaristico della prospettiva etica così delineata. A decidere dell'equità dell'equilibrio raggiunto tra gli *stakeholder* non è infatti la mera equità della procedura contrattuale seguita, bensì la constatazione dell'utilità o vantaggio comune derivatone.

⁸ "[...] - ciascuno mette a turno se stesso nella posizione di ogni altro, e nella posizione di ciascuno accetta o rifiuta le alternative soluzioni contrattuali [...]" (Sacconi, 2005b: 121).

Siamo, pertanto, all'interno di un quadro teorico in cui si disegna certo, *à la Rawls*, il profilo di un processo di contrattazione ideale, ovvero di un "contratto sociale" come pietra di paragone su cui misurare l'equità o meno dei processi reali di contrattazione e gestione strategica (Sacconi parla di "contratto sociale tra gli *stakeholder* dell'impresa"). Tuttavia, l'attenzione agli esiti, oltre che alla procedura, come parametro dell'equità mi pare spinga Sacconi al di fuori della deontologia, in direzione di un contrattualismo consequenzialista (o realista), com'è quello di derivazione hobbesiana, molto vicino per altro, nei suoi tratti di fondo, alla morale neo-utilitarista di John Harsanyi⁹.

Questa lettura sembra trovare conferma, poi, anche nel recupero che Sacconi fa della tradizione classica del contratto sociale, mediante la costruzione di una storia razionale ed ipotetica dell'impresa, a partire da uno "stato di natura" precedente ogni istituzione, di chiara ascendenza hobbesiana. Attraverso questa strada, a suo avviso, si comprendono bene la caoticità e l'irrazionalità (elevatissimi costi di contrattazione e opportunismo) di uno stato dove gli *stakeholder* abbiano mere relazioni bilaterali al di fuori di vincoli reciproci istituzionalizzati; viene così a giustificarsi in via normativa, ma su basi utilitaristiche, la nascita di un'associazione, l'impresa, entrando nella quale ogni *stakeholder* si impegna a produrre il massimo *surplus* possibile e ad accettare la sua equa distribuzione (*pactum unionis*). Soprattutto, però, grazie alla successiva constatazione dell'inefficienza di questo primo contratto in mancanza di un'autorità che ne sanziona le molte violazioni possibili, si può dedurre la necessità di un secondo contratto che crei un'autorità legittima di governo, e vedere perciò giustificata, sempre in via normativa, l'impresa come struttura gerarchica (*pactum subjectionis*). Su questo sfondo emerge, infine, anche la necessità razionale di una "clausola fiduciaria estesa", con la quale si statuiscono i doveri fiduciari verso tutti gli *stakeholder* come argine contro gli abusi di autorità. Ecco così soddisfatta la questione posta alla lettera *b*).

Come si nota, le questioni normative evidenziate in *a*) e in *b*) non hanno richiesto per la loro soluzione altro che un coerente uso dei concetti di interesse personale e ragione strumentale: l'etica, dunque, come espressione della razionalità economica? È questo un interrogativo che qui,

⁹ Cfr. J. Harsanyi, *Moralità e teoria del comportamento razionale*, in Sen A., Williams B. (a cura di), *Utilitarismo e oltre*, Il Saggiatore, Milano, 2002.

come per il neo-contrattualismo realista di Gauthier o Buchanan, o per il neo-utilitarismo di Harsanyi, è lecito formulare¹⁰.

Verso la razionalità economica, e addirittura verso un suo uso virtuosistico derivato dalla teoria dei giochi, Sacconi inclina poi anche in un'altra importante zona della sua proposta, laddove cerca di spiegare come nel paradigma della RSI, ovvero del governo *multi-fiduciario*, a pieno titolo l'equilibrio tra gli interessi di tutte le parti coinvolte possa rappresentare la funzione-obiettivo dell'impresa. Egli intende così replicare alla denuncia di indeterminatezza e equivocità della funzione-obiettivo mossa dai critici dello *stakeholder value*, i quali ritengono che soltanto lo *shareholder value* rivesta invece quei caratteri di oggettività e determinatezza in grado di vincolare la discrezionalità manageriale ad un *benchmark* per la valutazione delle *performance* d'impresa. In questo quadro, dunque, viene avanzato un modello matematico di gioco cooperativo di contrattazione (desunto dalle teorie di Nash, Harsanyi e Zeuthen), che consente di calcolare la soluzione del gioco di contrattazione tra diversi *stakeholder* e di sostituire la massimizzazione della funzione che assegna quella soluzione alla tradizionale massimizzazione della funzione di profitto, o alle altre formule con cui si è soliti misurare le *performance* orientate alla crescita del valore per l'azionista.

Per concludere, la posizione di Sacconi appare come una delle più rilevanti della scena italiana, sia per l'ampio ventaglio di questioni affrontate (in un brillante confronto con le principali teorie contemporanee dell'impresa), sia per la duplice linea di riflessione, economica ed etica, battuta come a segnalare la sostanziale convergenza di due differenti campi disciplinari, quello dell'analisi economica delle istituzioni e quello della teoria normativa del contratto sociale, verso uno stesso punto di fuga: la RSI quale forma compiuta del governo dell'impresa. E, se l'interpretazione qui suggerita è corretta, il senso di una tale convergenza si appoggia su un assunto teorico "forte", ancorché non detto e, anzi, in parte oscurato dall'evolversi in parallelo e in autonomia delle due linee di riflessione: l'assunto, cioè, secondo cui la razionalità economica è la razionalità *tout court* ed è in grado, pertanto, di fornire allo stesso modo prestazioni analitico-descrittive (teoria economica dell'impresa) e prestazioni prescrittive (teoria normativa dell'impresa).

¹⁰ Cfr. D. Gauthier, *Morals by Agreements*, Clarendon Press, Oxford, 1987; J. Buchanan, *Stato, mercato e libertà*, Il Mulino, Bologna, 1989;

b) Competitività, attese sociali e strategia aziendale

Nell'ambito delle scienze economiche, soprattutto a motivo della curvatura neopositivistica da esse assunta a partire dagli anni '30 del secolo scorso, l'etica è stata concepita a lungo come un territorio straniero, delimitato da un chiaro confine (Robbins, 1953). E nonostante sia ormai stato denunciato da tempo l'errore dogmatico alla base dell'asserita estraneità tra economia ed etica (Sen, 1988), resta tuttora radicata l'idea del salto epistemologico che separerebbe la prima, scienza dei puri mezzi, dalla seconda, riflessione (non scientifica) sui fini. Con il corollario che ogni indicazione relativa ai fini dell'agire, tale che pretenda di influenzare o addirittura guidare la scelta dei mezzi al di fuori del calcolo del loro impiego ottimale, appare all'economista un'invasione di campo indebita e ingiustificabile. È, dunque, del tutto normale che costui veda in una qualunque lettura morale della RSI (in specie, se di matrice deontologica) l'espressione di "criteri etici estrinseci alla vita dell'azienda, percepiti come vincoli per le decisioni e le conseguenti azioni" (Molteni, 2004: XII). Mentre, dal suo punto di vista,

[...] l'assunzione di una responsabilità sociale [...] diventa interessante quando nel concreto si dimostra conveniente, nel senso etimologico di *con-venire*, cioè di incontrarsi, di 'essere in armonia con' le esigenze poste dagli obiettivi di competitività ed economicità dell'impresa. (*ibidem*)

In altre parole, se concepita in termini etici (deontologici) la RSI finisce per essere una costruzione moralistica, intessuta di doveri e limitazioni, che la rendono astratta e inapplicabile alla realtà economica. Viceversa, essa diventa degna di attenzione ove dimostri la sua "convenienza", ossia la sua fungibilità economica, la sua idoneità a iscriversi "nella strategia d'impresa sì da tendere a costituire una fonte di vantaggio competitivo" (Molteni, 2004: 15). E, come s'intuisce, l'idea di un "con-venire", cioè di un accompagnarsi o integrarsi spontaneo (perché vantaggioso) dell'atteggiamento socialmente responsabile con i tradizionali obiettivi della *performance* economica, è un'idea attraente, soprattutto per la promessa di realismo che pare connotarla, a confronto con l'idealismo dell'etica dei doveri.

In questo paragrafo, quindi, scendendo dal piano generale delle teorie dell'impresa scandagliato in precedenza al piano operativo delle strategie di direzione aziendale, proveremo a guardare un po' più da vicino la tesi "realistica", di cui sopra, servendoci del contributo di Mario Molteni, che

ha proposto una stimolante interpretazione della RSI secondo la chiave detta della “sintesi socio-competitiva”.

Il postulato iniziale, sulla falsariga dell’ormai ben nota definizione del Libro Verde della Commissione Europea del 2001, è che

per RSI si intende la tensione dell’impresa – e dunque *in primis* dei vertici aziendali – a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (o *stakeholder*) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività. (*ibidem*: 4)

Molteni precisa però subito come in questa formulazione le “legittime attese sociali e ambientali” siano da considerarsi soltanto aggiuntive e non superiori alle normali attese economiche. Dunque, nell’espressione “oltre a quelle [le attese] economiche” non è da vedersi il segno di un progetto di spostamento dell’attività aziendale verso obiettivi di natura “trans-economica” capaci di riqualificarla nel suo complesso come socialmente responsabile¹¹. Bensì è da vedersi il monito con cui si ricorda che le nuove dimensioni dell’attività aziendale si sommano alle vecchie, le quali mantengono tuttavia il loro primato, poiché l’impresa deve *prima* operare per assicurarsi condizioni di esistenza e di sviluppo (*performance* reddituali), così da potere *poi* curarsi delle legittime aspettative degli *stakeholder*.

Sto qui forzando un poco la lettera per arrivare meglio allo spirito del testo di Molteni, che vorrebbe, da un lato, mantenere sullo stesso piano vitalità economica e orientamento sociale dell’impresa, ma che, dall’altro, è portato a privilegiare comunque il primo elemento, come mostrano *a contrario* gli esempi da lui stesso adottati (la crisi di un’impresa importante per la prosperità di un determinato territorio può avere conseguenze negative anche sulla coesione del suo tessuto sociale; oppure, la mancanza di valide imprese che assicurino lavoro e reddito nelle aree sottosviluppate del Terzo mondo vanifica molti degli sforzi fatti in termini di istruzione e assistenza di base per sottrarle alla povertà). In definitiva, però, questa lettura di una responsabilità d’impresa concepita in due tempi, secondo l’adagio latino *primum vivere, deinde philosophari*, trova anche una conferma esplicita:

A ben vedere la principale responsabilità dei vertici aziendali nei confronti di tutti i propri interlocutori è quella di assicurare il duraturo perseguimento della missione propria dell’impresa, la realizzazione di beni utili al vivere dell’uomo, perseguendo livelli crescenti

¹¹ Cfr. *supra*, 1.3, in particolare la posizione di K. Davis.

di qualità ed efficienza. A tale missione, e solo ad essa, si collegano gli altri benefici prodotti a favore della società [...]. (*ibidem*: 9)

Così, “agire economico”, in vista della creazione di ricchezza, e “orientamento sociale”, in vista delle legittime attese sociali e ambientali degli *stakeholder*, rimangono due fattori della vita dell’impresa tra loro ben distinguibili, sebbene destinati ad addizionarsi. Ma nel conto finale il peso del primo addendo appare comunque superiore a quello del secondo¹².

Su questo punto è bene, tuttavia, che non ci siano fraintendimenti. Il carattere primario assegnato da Molteni alla *performance* aziendale misurata in termini reddituali non mira a confinare le preoccupazioni sociali e ambientali proprie della RSI in uno spazio accessorio, di natura meramente filantropica. La sua idea è che queste preoccupazioni, certo, non possano giungere all’attenzione degli amministratori e dei manager se non dopo quelle nei riguardi della sopravvivenza e del successo dell’impresa, ma per innestarsi, infine, proprio sul loro tronco, ovvero all’interno delle scelte strategiche della gestione. Lo scopo, infatti, è quello di rendere anche il dialogo con gli *stakeholder* un elemento del successo economico, di trasformare l’orientamento sociale in una “fonte di vantaggio competitivo”, come già anticipato all’inizio, perseguendo la “convenienza” della RSI, l’assorbimento dell’orientamento sociale nell’agire economico.

È questo, allora, il primo significato che Molteni assegna alla formula “al di là degli obblighi di legge” contenuta, come già in molte altre definizioni di RSI, anche nella sua. La responsabilità sociale non è la liberale attitudine con cui la direzione d’azienda, una volta pagati i prezzi imposti dal rispetto delle norme, destina una parte della ricchezza prodotta ad opere di natura sociale; è piuttosto il *movimento strategico*, con cui si sceglie di investire risorse, al di là di quelle già accantonate per ottemperare agli obblighi normativi (su sicurezza degli ambienti di lavoro, protezione dell’ambiente, tutela dei consumatori ecc.), al fine di dare risposte alle attese legittime degli *stakeholder* in quanto vi si riconosce la

¹² Si può notare con qualche profitto come questo duplice ordine di fattori in seno all’attività aziendale richiami il primo (a cui può legarsi anche il secondo) e il terzo gradino della piramide della RSI di Carroll (cfr. *supra*, 2. 2); con la differenza però che, mentre Carroll, a prezzo di una certa incoerenza, rifiuta di assegnare un valore gerarchico alla successione dei gradini, Molteni è invece piuttosto chiaro, come visto, nel considerare il primo fattore come *primo* non solo di fatto, ma anche per importanza.

capacità di incidere positivamente o negativamente sulla “durabilità” (sopravvivenza e successo) dell’organizzazione stessa.

C’è, poi, un secondo importante significato, secondo Molteni, nella formula “al di là degli obblighi di legge”: essa segnala, infatti, “la necessità di abbandonare un concetto generico e atemporale di RSI, per calarsi piuttosto in un preciso contesto spazio-temporale” (*ibidem*: 11). Entrando così nell’arduo ambito di riflessione sul rapporto tra universalità e storicità dei valori e dei modelli sociali, l’autore si schiera a favore di una relativizzazione della categoria di RSI. L’elaborazione e l’applicazione di questo paradigma, in altre parole, per lui non può prescindere da almeno quattro variabili fondamentali - localizzazione, tempo, settore produttivo, dimensioni - che determinano la diversa qualità e forma delle attività d’impresa definibili come socialmente responsabili.

Se la soglia della RSI, infatti, comincia sempre un centimetro più in là rispetto al confine dell’ordinamento giuridico positivo, le imprese sono chiamate a considerare diversamente le loro responsabilità sociali in base alla minore o maggiore estensione degli obblighi previsti dalla legge dei paesi dove sono insediate, o ancora a seconda delle epoche storiche e delle variazioni introdotte nel sistema giuridico dall’evoluzione dei costumi e dei valori sociali. Così pure, spesso, è la sua appartenenza ad un particolare settore produttivo (ad esempio a quello estrattivo, o chimico, o farmaceutico) o anche la sua stessa entità dimensionale a far ricadere sull’impresa determinati vincoli normativi piuttosto che altri, e di conseguenza a sollecitare un impegno su particolari temi di responsabilità sociale piuttosto che su altri (condizioni di lavoro, inquinamento, nocività dei prodotti ecc.).

Tuttavia Molteni tiene a sottolineare che dall’adozione di uno sguardo concreto e storicizzante non si debba ricavare la conclusione che qualunque pratica di RSI, a patto di essere in consonanza con i valori del contesto sociale di riferimento, sia comunque buona. Perché,

non necessariamente ciò che diventa parte della cultura dominante e, dunque, contenuto delle attese degli stakeholder è degno di valore. Come la sfera dell’impresa non può considerarsi autonoma e, perciò, non suscettibile di un giudizio di ordine morale, allo stesso modo l’ambiente socio-economico non può considerarsi scevro da valutazioni morali. (*ibidem*: 14).

In altri termini, per Molteni non bisogna assolutizzare ciò che prima è stato relativizzato: non bisogna giudicare necessariamente buono ciò che l’impresa fa nel corso di quel processo di individuazione storico-sociale, ossia di “tendenziale allineamento con le attese della società” (*ibidem*), con

cui assume su di sé la RSI. Ma un simile invito a non identificare RSI e moralità può essere sollevato solo sulla base di una tesi filosofica assai impegnativa (e qui non argomentata): che vi sia differenza ontologica (e distinguibilità epistemologica) tra formazioni sociali (storiche) e valori morali (assoluti). Ciò soltanto, infatti, renderebbe possibile chiamare le formazioni sociali (e le loro organizzazioni, tra cui le imprese) davanti al tribunale di una morale universale.

Non è certo questa la sede per affrontare una questione teorica così “pesante”, che chiama in gioco, sia detto tra parentesi, la classica discussione sul rapporto e sulla differenza tra sociologia e filosofia. Osserverei però come l’autore abbia compiuto con noncuranza un salto troppo lungo nel voler tenere insieme storicizzazione della RSI e meta-storicità del giudizio morale, atteggiamento empirico e approdo normativo. L’impianto economico della sua lettura della RSI, infatti, non pare idoneo a sostenere il salto (non si era, tra l’altro, affermato in apertura una netta avversione ai “criteri etici estrinseci alla vita aziendale”?). Ciononostante egli non manifesta l’intenzione di sottoporlo a revisione. Pertanto non ci resta che tornare sui binari d’analisi precedentemente battuti, dove incontriamo il nocciolo della proposta: la “creatività socio-competitiva”.

Se, come si è visto, la RSI porta a “garantire un livello di tutela dei diritti più elevato di quello reso obbligatorio dalla normativa vigente” (*ibidem*: 16), secondo Molteni occorre però aprirsi ad un’accezione più avanzata, per cui la RSI “si caratterizza per la ricerca di soluzioni innovative”: essa si configura, cioè, non più come l’adeguamento ad uno standard di tutela dei diritti socialmente richiesto (e magari persino già interiorizzato dall’impresa stessa attraverso i processi di autoregolamentazione), bensì come “*creatività* al servizio delle attese di tutti gli stakeholder”¹³. In questo senso l’assunzione di responsabilità sociale non identifica più, in negativo, il riconoscimento dei limiti posti alla decisione aziendale, ma identifica, in positivo, la progettualità spontanea e l’innovazione sociale quali dimensioni centrali della sfida competitiva in cui la direzione e il management sono lanciati¹⁴. E in questo modo - suggerisce Molteni - se

¹³ Ecco alcuni esempi: a) non solo politiche delle pari opportunità per i lavoratori, ma servizi aggiunti, formazione, soluzioni per coniugare vita lavorativa e vita familiare; b) non solo controllo etico della catena dei fornitori, ma contributi alla crescita tecnica e imprenditoriale dei fornitori, c) non solo investimenti di natura ecologica oltre gli obblighi di legge, ma sviluppo di prodotti connotati da valenze ecologiche.

¹⁴ Si può notare come questa distinzione tra uno stadio adattivo ed uno creativo della RSI ricalchi la distinzione, già sviluppata nella sociologia manageriale degli anni '70, tra *responsiveness* reattiva ed anticipatoria (vedi: *supra*, 2.1).

nello stadio della tutela dei diritti si cammina verso contenuti e strumenti applicativi omogenei, a cui le imprese si stanno orientando uniformemente,

la RSI come creatività socio-competitiva, invece, è per sua natura destinata ad assumere forme sempre nuove, costituendo una leva di differenziazione a disposizione delle strategie aziendali. (*ibidem*: 46)

La creatività socio-competitiva pare essere, insomma, la radice di quella “convenienza della RSI” a cui realisticamente occorre mirare. Se infatti si manifesterà – e ciò non potrà che essere soggetto a verifica empirica caso per caso – una correlazione positiva tra RSI e *performance* economiche, tale da scongiurare i rischi di un’alternativa “[...] che implica o il sacrificio economico a fini sociali o il sacrificio delle attese sociali in vista di una più alta performance economica” (*ibidem*: 92), lo si dovrà proprio all’abilità imprenditoriale/manageriale di perseguire mediante un atto creativo efficaci *sinergie* tra i due poli della correlazione, fino a giungere al grado della *sintesi*¹⁵. Una sintesi - va precisato - che non è da considerarsi ultimativa, ma da ricostruire sempre in avanti, giacché i suoi due componenti, ossia il realizzato soddisfacimento delle attese degli interlocutori e il vantaggio competitivo conseguito, tendono nel tempo a diventare “una mera condizione di funzionamento dell’impresa” e a perdere così il loro “valore differenziante sia sotto il profilo competitivo sia sotto il profilo sociale” (*ibidem*: 103).

Alla luce di questo ultimo aspetto si può osservare, in conclusione, come sia propria la dinamicità la cifra forse più significativa di questa visione di RSI, in cui si fa coincidere l’esistenza dell’impresa con la *vitalità* generata dalla creatività socio-competitiva della sua direzione. E ciò risalta tanto più nel confronto con la visione della RSI come modello di governo societario formulata da Sacconi, dove centrale appare invece il problema della *stabilità* dell’impresa quale struttura di relazioni gerarchiche alla ricerca di un giusto ordinamento.

¹⁵ Di sicuro interesse, ma troppo di dettaglio rispetto allo svolgimento di questa ricostruzione, è il tentativo di definire e misurare i benefici della RSI attraverso la costruzione di un tessuto causale tra azioni di RSI e performance economiche incentrato sulla gestione delle risorse intangibili come variabile intercorrente (Molteni, 2004: 69-90).

c) *Virtù, economia civile e “stakeholder democracy”*

Accanto a prospettive in cui la RSI riceve una fondazione economica in quanto è assunta come paradigma funzionale all'efficienza dell'impresa, vuoi sul piano della dinamica (Molteni) vuoi su quello della statica (Sacconi), incontriamo anche una prospettiva completamente diversa che “[...] guarda all’esperienza della socialità umana e della reciprocità *all’interno* di una normale vita economica [...]” (Zamagni, 2003: 34). Stefano Zamagni, suo noto sostenitore, coniando la formula di “economia civile” per esprimere tale inerenza della socialità rispetto all’attività economica, allude alla compatibilità possibile (e storicamente realizzata, per esempio, dall’Umanesimo civile) tra i principi del profitto e dello scambio di equivalenti e i principi del dono e della reciprocità in seno al mercato. Compatibilità, dunque, e non riduzione dei secondi principi ai primi, come avviene invece laddove si arrivi a considerare la socialità, sul cui *humus* relazionale nasce l’atteggiamento socialmente responsabile, una mera risorsa utilizzabile, al pari degli altri fattori di produzione, per il calcolo economico e la strategia aziendale, oppure per la costruzione di un più efficiente schema di governo societario.

In un suo primo significato, dunque, la RSI per Zamagni tende a identificarsi con la disposizione ideal-tipica dei soggetti dell’economia civile, ovvero con quella disposizione virtuosa manifestata dalla fiducia e dalla propensione a cooperare, che è tipica delle imprese sociali e delle imprese civili¹⁶ e che è fonte di nutrimento per il mercato stesso, giacché indirettamente rinsalda la stabilità e l’efficacia delle relazioni di scambio basate sui contratti. Al contrario, una volta che si isolasse ed assumesse l’interesse personale come l’unico movente reale all’origine delle transazioni e dunque della produzione di beni e servizi, si finirebbe per indebolire il mercato a causa del diffondersi dei soli comportamenti motivati da interesse personale e del loro naturale declinare in senso opportunistico o, addirittura, illegale.

È questo il cosiddetto “effetto spiazzamento”, su cui Zamagni molto insiste in ragione della sua potenza dirompente nell’odierno capitalismo dispiegato. In una battuta, “[...] le cattive motivazioni scacciano alla lunga le buone. [...] se sono pagato per sorridere alla fine lo farò meno gratis” (Zamagni, 2003: 35); la remunerazione indebolisce la disposizione da cui nascono i comportamenti dotati di motivazione intrinseca (virtù), per

¹⁶ Per un’accurata distinzione tra “impresa sociale” e impresa civile”, i due principali soggetti dell’economia civile, si veda: Bruni, Zamagni, 2004 (pp. 182-189).

rinforzare invece la disposizione all'agire estrinsecamente motivato. In termini generali, allora, le stesse relazioni di mercato rischiano di essere inefficaci e improduttive, perché non più provviste delle necessarie risorse intangibili di sostegno (fiducia, buona reputazione, propensione collaborativa), allorché vengano interpretate da soggetti economici che avendo la loro funzione-obiettivo nella sola massimizzazione del profitto (o del valore azionario) saranno sempre più inclini a usare ogni mezzo (anche opportunistico, fraudolento o apertamente illegale) per perseguirla.

Una conseguenza concreta e assai illuminante di questo effetto è l'autoselettività dei meccanismi di incentivo monetario offerti ai manager (spesso sotto forma di *stock options*) dalle grandi imprese: ad essere attratti da simili incentivi sono infatti i manager più sensibili all'aspetto della remunerazione monetaria piuttosto che ad altri aspetti motivanti per la vita professionale; e questi, poi, solitamente risultano essere i manager mediocri. Inoltre, proprio perché gli incentivi, monetizzando la relazione contrattuale di lavoro, ne erodono la dimensione etica e ne restituiscono allo sguardo dell'approvazione pubblica la sola dimensione mercantile, finiscono anche per incrementare, anziché diminuire, il rischio di opportunismo insito nella relazione stessa (tra azionista e management, tra dirigenti e dipendenti, ecc.)

Su questa linea d'analisi, volta a sottolineare le contraddizioni di un'economia i cui soggetti operano unicamente sulla base del *self-interest*, Zamagni colloca anche le riflessioni che a vario titolo numerosi autori hanno condotto in merito alla capacità della logica di mercato di "contagiare" a poco a poco tutti gli ambiti della vita sociale, assimilando al proprio i loro codici di funzionamento. Tuttavia, egli ritiene che le figure concettuali del "contagio" (Polanyi), della "economizzazione delle virtù" (Hirschmann), del "paradosso della fiducia" (Hollis), che andrebbero appunto a illustrare le contraddizioni di cui sopra, possano in realtà prestarsi anche ad una lettura ribaltata. Da questa emergerebbe - con l'appoggio di conferme empiriche sempre più ampie - l'ipotesi di un contagio inverso: dalla società civile in direzione del mercato. Infatti la fioritura contemporanea delle organizzazioni del "terzo settore", e tra queste dei soggetti dell'economia civile in particolare, non può che falsificare la teoria secondo cui "una società nella quale vengono privilegiate istituzioni, economiche e non, che tendono ad economizzare l'uso delle virtù da parte dei cittadini è una società che, non solo vedrà decumularsi il suo patrimonio di virtù, ma troverà difficile ricostituirlo" (Zamagni, 2003: 36). Una simile società, infatti, si è sì realizzata, com'è

sotto gli occhi di tutti, ma non ha estinto le disposizioni virtuose, come testimonia la vitalità del “mondo” *non profit*.

Inoltre, si può anche ipotizzare che proprio questa vitalità o fioritura sia all’origine del fenomeno odierno della RSI, ovvero dell’orientamento socialmente responsabile scelto da un vastissimo numero di imprese *for profit*. Ecco, dunque, il contagio inverso, come l’abbiamo chiamato, quello che porta positivamente all’introduzione della socialità nell’economia, anziché alla “desertificazione della società” diagnostica da Polanyi.

[...] quel che è accaduto è che la logica di azione del non profit è penetrata, contaminandola gradualmente, dentro la logica di azione dell’impresa profit. [...] l’espansione e proliferazione delle OSC [organizzazioni della società civile] è valsa a convincere, anche i più dubbiosi, che efficienza ed efficacia possono procedere di pari passo; anzi che l’impresa riesce tanto più agevolmente a restare a lungo sul mercato quanto più riesce ad assecondare obiettivi plurimi, non limitati al solo obiettivo del profitto. (*ibidem*: 29)

La diffusione delle pratiche di RSI è un sintomo inequivocabile di un contagio positivo in atto¹⁷. E se ci si chiede “perché mai agenti autointeressati dovrebbero farsi contagiare da agenti virtuosi e non viceversa?” (*ibidem*: 38), la risposta va cercata nel carattere non mercantile, ma normativo delle forme di coordinamento decisionale nell’organizzazione d’impresa. Il giro argomentativo è piuttosto lungo, ma puntuto, e vale la pena seguirlo.

Zamagni contesta l’idea dell’impresa come “set di contratti”, secondo la celebre formula di Fama e Jensen; di conseguenza, sostiene che l’impresa funzioni non tanto, quasi fosse un mercato in piccolo, sulla base del meccanismo dei prezzi (se non nel caso, per altro largamente criticabile, degli incentivi monetari), bensì sulla base di strutture normative

che hanno effetti sul comportamento delle persone che in essa lavorano e, alla lunga, sulle loro mappe cognitive oltre che sul loro carattere - effetti certamente più incidenti di quelli generati dalle norme del mercato, cioè dai prezzi e dai contratti. (*ibidem*: 38)

In altre parole, se capiamo bene, Zamagni afferma che i comportamenti richiesti agli individui ai fini dell’esistenza e del funzionamento

¹⁷ Becchetti parla, in un modo sostanzialmente analogo, del meccanismo virtuoso per cui alcuni attori, detti “pionieri socialmente responsabili”, come sono per esempio gli attori del “commercio equo e solidale”, inducono isomorfismi nelle imprese tradizionali, che “scoprono la convenienza dell’imitazione parziale dell’atteggiamento socialmente responsabile dei pionieri in quanto tale atteggiamento diventa necessario per catturare la quota dei consumatori socialmente responsabili e aumentare così i propri profitti” (Becchetti, 2005: 36).

dell'organizzazione non possono che essere motivati, al fondo, da norme non di mercato: prima fra tutte, l'*equità*¹⁸. E in questo senso, allora, essendo per loro natura sottoposti ad un coordinamento incentrato su fattori etici, quei comportamenti sarebbero effettivamente disponibili a evolvere fino a divenire comportamenti virtuosi, ossia sarebbero disponibili a lasciarsi condizionare dalle motivazioni intrinseche legate alla giustizia piuttosto che dalle motivazioni estrinseche riconducibili all'interesse personale.

Qui scorgiamo, dunque, la condizione di possibilità del contagio positivo, del passaggio dalla logica dell'azione strumentale alla logica dell'azione virtuosa; si tratta poi di osservare nei fatti come esso avvenga. E la conclusione di Zamagni al riguardo è che il contagio passa attraverso la persuasione (non l'imposizione, né tantomeno l'incentivazione) e la fiducia che nasce dall'*equità* percepita¹⁹. Perché, come risulta da varie ricerche empiriche²⁰,

dove l'*equità* è prassi [...] si ha che la fiducia generalizzata tende a diffondersi e a consolidarsi rendendo la vita più comoda e più vivibile, e, come effetto indiretto, gli scambi più facili, l'economia più efficiente. (Bruni, Zamagni, 2004: 197)

Abbiamo fin qui guardato alla RSI da un punto di vista soggettivo: la disposizione dei soggetti economici all'agire virtuoso. Tuttavia Zamagni sviluppa il suo discorso anche da un punto di vista oggettivo: quale forma di *governance* e di relazione con gli *stakeholder* esterni è da ritenersi idonea a qualificare l'impresa come socialmente responsabile? Ci si inoltra, qui, sul piano d'analisi della teoria economica dell'impresa, per proporre una visione della struttura di governo delle transazioni distante - lo si può ben intuire - da quella finanziaria dello *shareholder value*, ma

¹⁸ Possiamo ipotizzare che Zamagni pensi anche alle regole di condotta codificate, ai valori di missione, all'esemplarità della leadership aziendale ecc. quali elementi normativi del coordinamento organizzativo, accanto all'elemento cardinale dell'*equità*.

¹⁹ "Se il lavoratore osserva che i canoni di *equità* giocano un ruolo centrale nei rapporti fra impresa e *stakeholder*, egli arriverà a concludere che l'*equità* è un tratto dominante della cultura d'impresa e dunque che anche il suo contratto di lavoro è equo, un contratto cioè basato sui principi dello scambio sociale. E il dipendente che è persuaso di essere trattato equamente tenderà a reciprocare. Ma sappiamo anche che, alla lunga, chi pratica la reciprocità finirà col considerare questo suo comportamento come un tratto caratteristico della propria identità" (Zamagni, 2003: 40).

²⁰ Si citano in particolare *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali* (2000) di Borzaga, *The Moral Foundations of Trust* (2002) di Uslaner e, come conferma indiretta, *Distrust: the Hidden Cost of Control* (2004) di Falk e Kosfeld.

fortemente critica anche rispetto a quella neo-contrattualista dello *stakeholder value*.

La tesi di Zamagni è che questo secondo modello sia un “figlio legittimo della teoria dell’agenzia” e dunque “una mera magnificazione del modello degli shareholder” (Zamagni, 2006: 33). Una tesi certo sorprendente, ma che, argomentata com’è nella prospettiva dell’economia civile, si rivela ricca di spunti persuasivi. È innegabile infatti che il cuore della *stakeholder theory*, vuoi nella sua versione strategico-manageriale, vuoi in quella normativa, sia il bilanciamento manageriale degli interessi degli *stakeholder*, in ragione del rapporto fiduciario che legherebbe il management a tutti gli *stakeholder*²¹. Centrale, in altre parole, proprio come nella *agency theory* su cui si sono appoggiate le teorie finanziarie dell’impresa, è il problema della decisione manageriale, a partire dall’individuazione del referente, o “principale”, dell’amministrazione e gestione aziendale²². In questo senso, allora, Freeman e i suoi molti epigoni non farebbero altro che ampliare il numero delle parti coinvolte nel problema della decisione manageriale e delle sue responsabilità, ma non introdurrebbero affatto un modello alternativo. Anzi, sotto questo profilo aggraverebbero addirittura la situazione, perché lasciano il management comunque sprovvisto di concrete indicazioni circa le forme di compatibilità possibile tra gli interessi delle parti e di conciliazione degli eventuali conflitti. Non basta, infatti, secondo Zamagni, ricorrere agli strumenti filosofici del contratto sociale e dell’equilibrio di contrattazione (Sacconi), poiché l’equità contrattuale e l’equilibrio tra gli interessi delle parti, essendo paradigmi astratti e immutabili, si scontrano con la concretezza dei contesti socio-economici e la relativa mutevolezza delle preferenze e delle motivazioni morali dei soggetti. In seconda istanza, inoltre, ancorché siano stati ritenuti equi da tutti i soggetti coinvolti, gli esiti di un processo reale di contrattazione possono contenere lo stesso scorie non adeguatamente eliminate, in termini di rapporti di potere e di asimmetrie informative.

La teoria degli *stakeholder*, quindi, può sì costituire il campo per una corretta applicazione della RSI, ma solo a patto di prenderne sul serio il significato etico (gli obiettivi o interessi dei diversi *stakeholder* come fini in sé e non come mezzi dell’attività d’impresa). La premessa è quella di sostituire alla *questione manageriale* del bilanciamento tra interessi in

²¹ Cfr. *supra*, 3.2.

²² Questo problema ha una storia molto lunga, che, come sappiamo, data almeno dalla disputa tra Berle e Dodd, nel 1932, a proposito degli obblighi fiduciari dei manager (cfr. *supra*, 2.2).

gioco la *questione etica* dell'uguaglianza e della libertà degli *stakeholder*; ossia, di passare dal paternalismo insito nello *stakeholder management* (dove l'etica stessa è trascinata ad essere null'altro che *ethics management*, una nuova area della pratica gestionale) all'autogoverno, o *stakeholder democracy*.

Infatti, se l'impresa ha da essere l'istituzione che si adopera per rendere compatibili le esigenze avanzate dai vari portatori di interessi - come lo *stakeholder model* dichiara di volere - allora il modo concreto per attuare la RSI è quello di costituire, dentro l'impresa, l'equivalente di un forum deliberativo, un luogo cioè in cui tutti gli *stakeholder* siano rappresentati e nel quale essi possano esercitare, in maniera sistematica - e non solo all'inizio - l'opzione "*voice*" [...]. (Zamagni, 2006: 35)

Si ha in vista, insomma, un *multi-stakeholder model* il cui fulcro sta in una prassi permanente di deliberazione democratica e non nella normatività della costruzione teorica e nella relativa deduzione di "diritti fiduciari allargati" a cui richiamare i responsabili della gestione del potere, come accade invece nella prospettiva neo-contrattualista di Sacconi. Inoltre, proprio perché il governo non è più riservato ad una sola classe di *stakeholder* ma compete a tutte, ne deriva un superamento dalla forma capitalistica dell'impresa, ossia dell'impresa come istituzione gerarchica, la cui efficienza esige l'esistenza di una precisa autorità, di un soggetto detentore dei diritti di decisione residuale.

Una simile struttura di governo democratico è quella che Zamagni denomina, come accennato fin dall'inizio, "impresa civile". Questa è "inerentemente una organizzazione multi-stakeholder", come si osserva nel caso, per esempio, delle cooperative sociali, "la cui *governance* vede la presenza dei rappresentanti di tutte le classi di *stakeholder* ad esse interessate: i lavoratori, i volontari, gli enti locali, i destinatari (o beneficiari) dell'attività d'impresa", dato che "la piattaforma su cui poggia il patto sociale non è l'impresa ma la comunità civile, la «città»" (Bruni, Zamagni, 2004: 185). Torniamo così a rilevare, ora sul piano dell'oggettivazione organizzativa, come precedentemente su quello soggettivo dei comportamenti economici, l'equivalenza tra RSI e soggetti dell'economia civile (segnatamente, l'impresa civile). Un'equivalenza da cui esce adesso in forte risalto il ruolo del destinatario dell'attività d'impresa, cioè del consumatore/utente (o, più in generale, la "città"), in quanto promotore dell'orientamento socialmente responsabile dell'impresa stessa.

La centralità della funzione di controllo del consumatore/utente è per Zamagni un aspetto fondamentale, che vale la pena di sottolineare bene.

Infatti, mentre l'autoreferenzialità della produzione è tipica dell'impresa capitalistica e, più in generale, di qualsiasi istituzione *single-stakeholder*, la caratteristica essenziale di un'impresa *multi-stakeholder*, o a *stakeholder democracy*, è quella di essere controllata dai suoi consumatori/utenti: nel duplice senso che questi entrano attivamente nella struttura di governo societario e che la funzione-obiettivo dell'impresa è quella di essere al servizio della domanda (una domanda che, a motivo del suo protagonismo sempre più consapevole, tende ovviamente "civilizzarsi")²³.

Nel tirare le somme, è superfluo ribadire l'originalità complessiva e i molti pregi di questa proposta. Può essere più utile, invece, porre l'accento su due tesi "forti", alla cui carica suggestiva non pare associarsi una pari verosimiglianza.

I) La prospettiva della *stakeholder democracy* implica un'evoluzione verso un assetto "piatto", anti-gerarchico dell'impresa; ma è realisticamente pensabile un'impresa efficiente senza un centro decisionale in grado di assumere con rapidità e competenza specialistica le scelte via via necessarie? È pensabile, cioè, un'impresa priva di un'alta direzione, di una *élite* professionale alla sua guida? (una sorta di riformulazione dell'obiezione da sempre mossa, in campo politico, dai liberali ai sostenitori delle opzioni di democrazia diretta)

II) La prospettiva del "contagio" e, dunque, del progressivo superamento di un'economia capitalistica (fondata su imprese come istituzioni gerarchiche) non segnerebbe, secondo Zamagni, l'abbandono dell'economia di mercato, essendo la prima nulla più che una manifestazione contingente della seconda. Ma è davvero concepibile un'economia di mercato senza capitalismo? Certo, è possibile rinvenire nella storia delle economie pre-capitalistiche mercati anche molto sviluppati; si tratta, tuttavia, di mercati che operano in modo accessorio in un sistema economico non di mercato²⁴. Al contrario, non è dato conoscere

²³ Le imprese civili, in questo senso, sono proprio quelle "che riescono a inventarsi un assetto organizzativo capace, per un verso, di liberare la domanda dal condizionamento, a volte soffocante, dell'offerta, facendo in modo che sia la prima a dirigere la seconda, e, per l'altro verso, di culturalizzare il consumo, facendo sì che questo, entrando nella produzione, costituisca un avere per essere" (Bruni, Zamagni, 2004: 183).

²⁴ Si veda in proposito, ad esempio, Polanyi (2000: 72): "Il periodo greco-romano, nonostante il suo commercio fortemente sviluppato, non rappresentava sotto questo aspetto una rottura. Esso era caratterizzato dalla redistribuzione del grano su vastissima scala praticata dall'amministrazione romana nell'ambito di un'economia per altri versi domestica e questo non rappresentava un'eccezione alla regola per cui fino alla fine del medioevo i mercati non svolgevano una parte importante nel sistema economico; altre strutture istituzionali prevalevano".

nella storia dell'Occidente moderno un sistema economico di mercato non identificabile con il modo di produzione capitalistico (o con i differenti capitalismi succedutisi negli ultimi due secoli). Riesce, pertanto, quanto meno difficile credere che il contagio possa spingersi fino al punto da trasformare le imprese capitalistiche per assimilazione, senza con ciò annullare anche il mercato quale istituzione economica regolata dai prezzi, come era nelle prognosi del socialismo cooperativo ottocentesco (del resto, come potrebbe esserci mercato tra attori economici virtuosi, ovvero tra imprese civili che non perseguono il profitto ma l'utilità degli stakeholder?)

d) Le dimensioni etico-sociali della produttività

C'è un ultimo importante quadro da studiare. Lo disegna Loredano Becchetti (2005) mettendo a frutto alcune delle categorie (“beni relazionali”, “scambio di doni”) dell'economia civile (Bruni, Zamagni, 2004), all'interno però di un orizzonte analitico per nulla eterodosso, dato che vi giocano un ruolo centrale il calcolo costi/benefici e la produttività del lavoro.

La questione che si vuole affrontare è quella della compatibilità della RSI con i vincoli posti ai comportamenti aziendali dalla competizione globale e dalle necessità della crescita (ecologicamente sostenibile). Per farlo Becchetti avanza due ipotesi, tra loro indipendenti:

Per la prima (*condizione forte di sostenibilità*), le imprese socialmente responsabili riescono a essere competitive sul mercato, in quanto l'aumento di costo necessario per soddisfare le esigenze dei vari portatori di interesse [...] è controbilanciato dal favore e dalle preferenze di acquisto espresse dai consumatori socialmente responsabili. Per la seconda (*condizione debole di sostenibilità*), gli aggravii di costo sono più che compensati dalla maggiore produttività che scaturisce da una più profonda adesione dei lavoratori ai valori dell'azienda. (Becchetti, 2005: 16-17)

La prima ipotesi consente di rispondere positivamente alla domanda sulla sostenibilità dei costi aggiuntivi derivanti dalle pratiche di RSI sulla base della funzione attiva di controllo e regolazione dell'offerta assegnata al consumo socialmente responsabile. Ritroviamo qui, dunque, quella stessa idea di un protagonismo del consumatore/utente quale chiave di volta del successo delle imprese socialmente responsabili, che si è già incontrata nella proposta di Zamagni. Tuttavia, come si può notare, questa prima ipotesi fa dipendere la copertura dei maggiori costi dal verificarsi di

un beneficio (l'esistenza di "quote di mercato non nulle" per prodotti incorporanti valori sociali) che "dipenderà a sua volta dalla presenza o meno di consumatori socialmente responsabili e dunque sarà funzione della capacità di formazione e di educazione alla responsabilità sociale dell'intero sistema economico" (*ibidem*: 39). La soluzione prospettata si arresta, insomma, di fronte ad una variabile indipendente: l'esistenza futura di un numero sufficientemente alto di consumatori socialmente responsabili - esistenza che oggi non si può affatto dare per scontata, stante la ben nota misura marginale, o "di nicchia", del fenomeno.

È la seconda ipotesi, invece, ad apparire la più promettente. Non è subordinata, infatti, a condizioni di sistema (l'educazione del cittadino al consumo socialmente responsabile) difficilmente attuabili, ma fa dipendere la copertura dei maggiori costi dall'aumento della produttività fisico-tecnologica²⁵ che sarebbe causato proprio dall'adozione delle pratiche di RSI (non vi è, dunque, più l'esigenza di una classe particolare di consumatori, perché il problema della sostenibilità economica è interamente risolto dal lato dell'offerta).

L'effettività di una simile relazione di dipendenza diretta può, però, essere compresa solo a patto di mettere di illuminare alcune dimensioni della produttività per solito trascurate. Sono proprio queste, infatti, che l'implementazione della RSI in azienda riuscirebbe a valorizzare, mentre normalmente esse sono rese inefficaci, se non addirittura inoperanti, dalle comuni politiche aziendali di stampo tardo-tayloristico, con le quali ci si limita a perseguire l'innalzamento della produttività tramite schemi retributivi premiali e sanzionatori, in virtù di una primitiva concezione del lavoro umano come forza animale meccanicamente eccitabile.

L'indagine che Becchetti svolge sulle dimensioni inesplorate della produttività si situa, allora, all'interno di un più generale atto di denuncia delle carenze della scienza economica contemporanea nello studio delle motivazioni comportamentali e in particolare dei loro effetti sul lavoro umano. In un certo senso, insomma, essa ripropone argomentazioni che si inseriscono ancora perfettamente, diversi decenni dopo, nell'alveo della critica allo *scientific management* e al taylorismo inaugurata dal movimento delle *Human Relations*.

La strada che Becchetti indica per rimediare a queste carenze, ossia per oltrepassare il riduzionismo dell'odierna scienza economica, è quella di

²⁵ La produttività nel suo aspetto fisico-tecnologico è definibile come "la capacità di creare beni e servizi in una determinata unità di tempo, il cui vincolo è rappresentato dalle tecnologie usate nella produzione" (Becchetti, 2005: 38).

rivolgere innanzitutto l'attenzione a tre fattori decisivi per la produttività: lo "scambio dei doni", la "superadditività che nasce dalla relazionalità" e la "prossimità al proprio centro di valori". Ciascuno di essi rimanda alla socialità ed eticità dell'uomo, piuttosto che alla sua soggettività economica, e contiene *in nuce* il significato della correlazione positiva ipotizzata tra assunzione di responsabilità sociale da parte dell'impresa, impegno produttivo del lavoratore e aumento della produttività fisica dell'impresa medesima. Cerchiamo, quindi, di enucleare rapidamente, anche a prezzo di qualche approssimazione, il *quid* dei tre fattori, o dimensioni, sopra richiamati.

Lo "scambio dei doni" - cioè, la relazione asimmetrica che si instaura tra il donatore e il donatario e che, diversamente da quanto accade con lo "scambio di equivalenti" o scambio di mercato, mette in risalto la relazione stessa anziché lo scopo da ottenere per mezzo della relazione - proietta valore sulla controparte, a sottolineare la sua dignità di persona prima che la sua capacità di fornire una prestazione di utilità. E ciò, come facilmente esperibile, ha un riflesso positivo sulla motivazione al lavoro. Detto in altro modo, lo scambio dei doni "alimenta il capitale sociale, ovvero aumenta il valore della relazione rendendo più efficace la collaborazione produttiva presente e futura" (Becchetti, 2005: 41).

Che si possa conseguire un incremento produttivo in virtù della "superadditività che nasce dalla relazione", per esempio tra i membri di un gruppo di lavoro, è altrettanto chiaramente intuibile - basti pensare al campo della ricerca scientifica. Proprio come per le "economie di scala", ciò che va osservato è che gli aumenti di *input* portano ad un aumento di *output* più che proporzionale: il risultato del lavoro di gruppo, infatti, è "superadditivo", cioè superiore alla somma dei risultati che i membri del gruppo raggiungerebbero da soli. E questa maggiore efficienza dello sforzo è imputabile precisamente all'esserci della relazione, come nel caso dello scambio dei doni ("[...] più le relazioni sono autentiche, di qualità e prescindono dalla strumentalità degli obiettivi produttivi che vanno comunque realizzati, più sono in grado di alimentare l'operosità dei singoli [...] - *ibidem*: 44).

Infine, la "prossimità al proprio centro di valori". Anche qui Becchetti vuole dare evidenza al nesso positivo esistente fra l'operosità del lavoratore e la possibilità di cogliere il senso del proprio lavoro, cioè di ricongiungerlo a valori; un nesso tralasciato nei modelli econometrici a causa di una malintesa interpretazione del principio weberiano della avalutatività scientifica (che le scienze umane e sociali, per essere davvero

tali, non possano formulare giudizi di valore non significa certo che non debbano avere ad oggetto i valori in quanto fenomeni socio-umani).

Proviamo a interpretare in maniera più esplicita di quanto Becchetti non faccia la portata di queste osservazioni. La sostenibilità economica della RSI è dimostrata dalle potenzialità di compensazione dei maggiori costi assicurata dalla nuova capacità produttiva messa in movimento²⁶. Ma come mai è proprio la RSI a stimolare le migliori *performance* di produttività?

Per rispondere alla domanda bisogna probabilmente postulare l'omogeneità (da qui la possibile relazione causale) tra dimensioni della vita organizzativa intenzionate dalla RSI e dimensioni di una produttività del lavoro non economicisticamente concepita. In sintesi, se la RSI comporta la presa in carico da parte dell'impresa delle conseguenze delle sue scelte sui suoi diversi *stakeholder*; se implica, cioè, che siano considerate *rilevanti in sé* lo stato, le richieste e le attese delle parti interessate (lavoratori, consumatori, fornitori, comunità), tanto da doverne tener conto, segue allora che una nuova centralità nell'azione aziendale è riconosciuta a fattori non meramente economici ma etico-sociali: *le relazioni* (di fiducia, stima, rispetto ecc.) con gli *stakeholder*; il *valore intrinseco* (l'essere "rilevante in sé") degli *stakeholder*; il *senso* stesso dell'operare dell'impresa nella società. È ipotizzabile, quindi, con un buon grado di verosimiglianza che sia l'accresciuto peso di questi fattori, ove sottolineato adeguatamente e reso percepibile nei processi aziendali, a sollecitare, come in una sorta di simbiosi, gli omogenei fattori etico-sociali (scambio dei doni, superadditività relazionale, valori personali e senso d'identità) che influenzano l'andamento della produttività del lavoro.

Mi piace così osservare, in ultimo, come questo modo di guardare alla RSI, sebbene nasca in un orizzonte problematico (la sostenibilità) e concettuale (la produttività) di tipo economico, finisca per trovare le proprie risposte soltanto trasferendosi nell'orizzonte tipicamente sociologico dell'indagine sul senso e le motivazioni dell'agire umano come agire sociale. Da questo punto di vista esso costituisce un ponte tra approcci economici e approcci sociologici per noi di grande interesse.

²⁶ Citando una ricerca condotta nel 2004 con Di Giacomo e Pinnacchio (*The impact of Social Responsibility on productivity and efficiency of US listed companies*) Becchetti sottolinea come "la scelta di responsabilità sociale sembra essere significativamente associata a un trasferimento di ricchezza dagli azionisti agli altri portatori d'interesse. Da una parte, riduce significativamente il rendimento del capitale di rischio (ROE) ma, dall'altra, aumenta la produttività del lavoro e la creazione di valore complessiva dell'impresa (fatturato per addetto)" (Becchetti, 2005: 47-48).

3.3 Gli approcci sociologici

Accanto a quelli economici esistono, in Italia, itinerari teorici alla RSI che siano di stampo prettamente sociologico? E se sì, è possibile parlare anche di una *fondazione sociologica della RSI*, così come in precedenza si è discusso di una sua fondazione economica?

Di approcci sociologici alla RSI certo ve ne sono, ma il loro paesaggio è estremamente composito ed è pertanto difficile restituirne un quadro unitario. Inoltre, le voci più significative si caratterizzano per una forte originalità, la quale ha per conseguenza non solo di rendere le une difficilmente confrontabili con le altre, ma anche di portarle a travalicare i confini disciplinari o a ridisegnarli creativamente. Ciò accade, come vedremo, nel caso di Luciano Gallino che, a partire da una fitta analisi di dati economici e giuridici, elabora la sua proposta in una chiave socio-politica. E accade a maggior ragione nel caso di Giulio Sapelli, che prova a tenere insieme l'apparentemente inconciliabile, ovvero fatti e valori, prospettiva sociologico-manageriale e teoria dei doveri morali. Ancora più eccentrica, infine, potrà apparire la citazione di un non sociologo come Guido Rossi, che vogliamo tuttavia includere in questa sezione per lo sguardo largo con cui si accosta al tema della responsabilità (o meglio, dell'irresponsabilità) dell'impresa ed assimila la materia giuridica, etica ed economica all'interno di un paradigma diagnostico di matrice sociologica.

Con questa situazione complessa occorrerà fare i conti anche nel tentativo di rispondere al secondo quesito di cui sopra. Due delle voci raccolte (Sapelli e Rossi) mostrano un'attitudine spiccatamente descrittiva, ben radicata nell'esame empirico dei fenomeni e aliena dal costruire modelli o concetti normativi della RSI, come succede, invece, nella proposta economica di Sacconi, ma anche in quella di Molteni, con il suo paradigma socio-competitivo, o persino in quella di Zamagni, dove l'impresa civile diventa quasi la meta di un'utopia sociale. Per converso, le altre due voci (Gallino e Butera), benché camminino, ancor più delle prime due, su gambe indubbiamente sociologiche, finiscono per dare spazio ad un certo normativismo, laddove la RSI, come si vedrà, viene da loro tipizzata non tanto per fini conoscitivi, com'è metodologicamente corretto fare nel campo delle scienze sociali, ma per fini ideologici: più che idealtipi weberiani, in altre parole, la "impresa responsabile" di Gallino e la "impresa eccellente socialmente capace" di Butera rischiano di risultare entità sociali ideali additate all'approvazione pubblica e all'azione politica (latamente intesa).

In questo senso, se per “fondazione sociologica della RSI” intendiamo l’edificazione di teorie sociologiche che si facciano veicolo di una giustificazione “forte” della RSI, allora qualcosa di simile comparirà, ma solo in questi ultimi contributi. E tuttavia non è forse illegittimo parlare di modelli normativi e di giustificazionismo in campo sociologico? È questo un ulteriore quesito che grava, impercettibilmente, sul dibattito, ma che ci riserviamo di affrontare nelle pagine finali di riflessione e sintesi.

a) Anti-utilitarismo, responsabilità e autonomia sociale dell’impresa

Sebbene profondamente diversi tra loro, gli approcci economici esaminati condividono un medesimo tratto: certo senza mettersi a cantare il ritornello banalizzante, “good ethics is good business”, oggi di gran voga nella letteratura manageriale e nell’etica degli affari, pur tuttavia essi mirano a dimostrare la compatibilità tra responsabilità sociale e finalità economiche dell’impresa - qualcosa di non troppo dissimile, in fondo, da quel ritornello.

Dominante nell’arena pubblica, questa linea interpretativa che trasforma la RSI (e più in generale l’etica) in una variabile economica non può non essere oggetto di critica. In Giulio Sapelli essa ha trovato il suo più noto e severo censore, capace di affermazioni perentorie (spesso liquidatorie²⁷) e, da un’ottica economica, sicuramente paradossali. Eccone una ad esempio:

Naturalmente l’essere socialmente responsabili [...] comporta dei vantaggi. Alla reputazione dell’impresa, infatti, si accompagna una valutazione economica se essa opera in una società in cui si reputa conveniente che le imprese assumano un comportamento etico [...]. [...] però è anche necessario ammettere che la maggior parte dei sistemi sociali non crede che la moralità sia valutabile in termini economici. Pertanto, *se l’imprenditore ritiene che l’impresa deve anche essere etica, deve agire di conseguenza, malgrado non sia conveniente*. Sono contrario all’idea di coloro che sostengono che occorra essere etici perché l’etica è redditizia. (Sapelli, 2004: 100)

Questa, come altre censure (Rossi, 2003), sottintendono ovviamente una precisa opzione filosofico-morale di segno antiutilitarista, che nel caso di Sapelli guarda direttamente a Kant e alla delimitazione della sfera etica come sfera della coscienza personale e dell’autonomia.

²⁷ “Il collegamento tra responsabilità d’impresa e valorizzazione dell’impresa non porta da nessuna parte. Dico di più: teoricamente confondiamo il *valore reputazionale* dell’impresa con l’*etica* d’impresa. Il primo è qualcosa di molto serio, di importante e che va perseguito. La responsabilità sociale dell’impresa è, tuttavia, ben altra cosa” (Sapelli, 2003: 55).

Se si pretende, dunque, dall'impresa una responsabilità etica nei confronti della società, non ci si può poi attendere che essa vi soddisfi sulla base di un calcolo di convenienza. Per essere etica, infatti, la sua azione dovrà scaturire da un "impegno morale collettivo", ossia essere la manifestazione di scelte condivise, ma soprattutto "compiute per convinzione intima e profonda" da parte di "persone morali", quali sono appunto quelle di cui consta l'impresa in quanto istituzione societaria. Si capisce, allora, come

da queste [le scelte morali] si potranno avere dei frutti sui piani della reputazione e dell'immagine, ma nel lungo periodo e con l'impossibilità di misurarne gli impatti sulle performance economiche delle imprese medesime. (Sapelli, 2007: 9)

Il che equivale a dire, kantianamente, che se il valore risiede nella coscienza ed è assorbito per intero dall'intenzione all'origine dell'atto, esso è (e rimane) meta-fenomenico: il suo esserci è inosservabile, non desumibile dalle conseguenze dell'azione, né a queste correlabile. Non ha senso, perciò, la propaganda "good ethics is good business", dato che la moralità delle scelte non solo potrebbe anche non riuscire ad emergere e ad imporsi nell'orizzonte dei fatti (scelgo il bene e me ne viene uno svantaggio), ma - e questo il punto decisivo - il suo rapporto di causalità con gli esiti eventualmente positivi (scelgo il bene e me ne viene un vantaggio) è empiricamente indimostrabile.

Guardare all'impresa dalle altezze metafisiche della teoria morale kantiana può dare le vertigini, soprattutto a petto delle bassure a cui ci siamo abituati per il clamore ricorrente dei *corporate scandals*. Tuttavia Sapelli non vi rinuncia²⁸ ed è pronto, anzi, a disegnare dell'impresa un profilo quasi spirituale, sicuramente anti-riduzionistico, che potremmo definire etico-sociale:

L'impresa è uno specialissimo costruito sociale a fondamento economico in cui la lotta contro il male deve continuare a impegnare l'umano. (*ibidem*)

La lotta contro il male, dunque; niente di meno! E però condotta a partire dallo specifico reale, che per l'impresa è di essere un "costruito sociale a fondamento economico". Questa formula evidenzia così i due lati di cui il

²⁸ "[...] la *Corporate Social Responsibility* deve diventare una nuova teoria dei doveri sociali. È in questa luce che dobbiamo rileggere l'*etica della responsabilità* [...] come fondamento di un'integrità personale che si riconosce kantianamente nell'impegno quotidiano (mai perfetto) per costruire un mondo sostenibile per le generazioni future" (Sapelli, 2003: 56).

corpo dell'impresa è formato: il primo, quello interno, che presuppone l'esistenza di una molteplicità di componenti e, dunque, l'esserci di soggetti morali differenziati, coinvolti appunto nella "lotta contro il male"; il secondo, invece, quello esterno, che è il lato attraverso cui l'impresa come soggetto unitario entra in relazione con la società. E una tale duplicità oggettuale, secondo Sapelli, chiama su di sé una corrispondente duplicità teorica: due distinti spazi d'analisi si prospettano.

In primo luogo, lo sguardo sociologico innervato da una peculiare attenzione all'impresa come associazione di persone morali apre lo spazio dell'*etica rispetto all'impresa*. Qui si esaminano le questioni etiche che nascono dal rapporto tra organizzazione e persona, ossia tra l'omogeneità (almeno parziale) dei valori richiesta a garanzia dell'operatività e coesione organizzativa e il pluralismo dei valori inerente alla particolarità dei singoli. E, sia detto tra parentesi, proprio nella "tensione e conflittualità tra socializzazione comunitaria d'impresa [...] e affermazione di una moralità autocentrata [...]" è da vedersi, secondo Sapelli, "una costante della storia «morale» dell'impresa moderna" (*ibidem*: 22-23).

In secondo luogo, lo sguardo sociologico puntato sull'impresa come istituzione in rapporto dinamico con i sistemi sociali in cui è inserita apre lo spazio della *responsabilità sociale dell'impresa*. Qui "i dilemmi morali scaturiranno dall'interrogazione, in base ai paradigmi prescelti, su ciò che si crede sia «giusto» e «buono» rispetto ai mercati e all'ambiente esterno all'impresa" (*ibidem*: 16-17). Limiterò, dunque, a questo secondo spazio d'analisi il prosieguo della ricostruzione.

Per Sapelli, una volta che si siano abbandonati gli angoli visuali economici (nel senso del riduzionismo neoclassico, del neo-istituzionalismo, o anche dell'economia civile), da un punto di vista prettamente sociologico l'impresa si presenta come quell'istituzione, basilare in una società fortemente differenziata, a cui nella divisione sociale del lavoro è attribuita la funzione di produrre il sovrappiù. Essa non è dunque né un artificio giuridico - una "catena di contratti", al cui capo siedano i diritti proprietari e al cui termine sia posta la massimizzazione del valore per l'azionista (*shareholder value*) - né è soltanto una struttura di governo in grado di ridurre i costi di transazione e gli inconvenienti dell'incompletezza contrattuale, mediante un'equa remunerazione di tutte le parti interessate (*stakeholder value*). È piuttosto un "soggetto storico bisognoso sempre di legittimazione", cioè un'istituzione dinamica che, certo sulla base della ricerca del profitto quale metro di misura della sua efficienza funzionale (la produzione del sovrappiù), ma anche attraverso un rapporto transitivo e di innovazione rispetto alla società, quando non

addirittura di devianza²⁹, costruisce la sua legittimità sociale. L'impresa dà e riceve, oppure (o insieme) fuoriesce dagli assetti stabiliti e li scardina, ricostruendo così l'ambiente sociale, almeno parzialmente, a propria immagine.

È in questo quadro che va inscritto il tema della RSI, che Sapelli tende tuttavia ad articolare su due versanti: l'uno, di carattere più generale (e perfettamente sovrapponibile con la trattazione del paradigma della RSI svolta in questa ricerca), che chiama delle *responsabilità dell'impresa* "intese come contributo che l'impresa dà alla costruzione di società"; l'altro, più specifico, circoscrivibile ad una *responsabilità sociale* in senso ristretto, annoverata accanto ad una altrettanto particolare responsabilità civile e ad una simile responsabilità politica.

Innanzitutto, è bene precisare che il tema delle responsabilità dell'impresa, nella sua massima latitudine, non è null'altro che una delle incarnazioni possibili della questione del rapporto tra impresa e società. Un momento essenziale della sua comprensione, pertanto, sta nella messa a fuoco proprio della nozione di "ambiente sociale". E, da un'ottica sistemica aperta e multifattoriale, anziché monocentrica, Sapelli ne suggerisce la seguente definizione:

quella rete di relazioni e di fattori economici, socio-politici e istituzionali, che interagiscono volta a volta con le diverse funzioni dell'impresa in contesti definiti dal suo comportamento e dal suo orientamento strategico. (*ibidem*: 44)

È fondamentale, come già anticipato, guardare all'ambiente sociale come al polo di una relazione dinamica continuamente riconfigurato dalla relazione medesima, ossia dai modi con cui l'altro polo - l'impresa - si connette ad esso. (Questa idea di una co-determinazione processuale è utilizzata da Sapelli, in altro ambito, anche per leggere il rapporto di coevoluzione tra impresa e ambiente fisico). Di conseguenza, le responsabilità dell'impresa saranno da intendersi come precipua prerogativa del *management*, individuata dalla "interconnessione consapevole e riflessiva che attraverso di essa si stabilisce tra funzioni d'impresa e ambiente" (*ibidem*). È il *management*, in altre parole, ad avere tra i suoi compiti anche quello di portare l'ambiente all'interno delle pratiche di pianificazione e gestione aziendale, giacché internalizzandone i molteplici fattori - non solo quelli economici, ma anche quelli culturali (o

²⁹ "[...] l'imprenditore di Schumpeter è un deviante sociale che affida all'impresa un ruolo che è anche quello di poter migliorare la società. [...] Non è affatto vero che [...] le imprese sono solo il frutto dei sistemi sociali" (Sapelli, 2007: 113-114).

“socio-politici”) e istituzionali - riuscirà a ridurre le diseconomie esterne e a dissodare il terreno (di mercato e di non mercato) su cui far fiorire la ricerca della legittimità sociale.

In questa prospettiva, allora, per Sapelli è bene guardare alle responsabilità d'impresa non come a fenomeni di eteronomia sociale - doveri derivanti dalla subalternità dell'impresa all'ambiente (società civile, sistema politico-istituzionale) - ma come a manifestazioni di *autonomia* ed *integrità istituzionale*. Va negata, in altri termini, la visione organicistica che dichiara responsabile l'impresa se sussunta alla struttura sociale; mentre va affermata l'opposta visione per cui l'impresa è responsabile ove capace di autodeterminazione, cioè di decisione indipendente e creativa sui modi della propria funzionalità economica, nella quale, appunto, si compie la sua integrità di istituzione sociale³⁰.

Questo è il cuore della proposta di Sapelli, e per chiarezza espositiva è opportuno ripetere brevemente. L'esercizio di responsabilità con cui l'impresa, nel mentre realizza il *surplus* necessario alla riproduzione materiale della società, contribuisce alla “costruzione di società” è da pensarsi secondo la categoria kantiana dell'autonomia. (Perciò la tendenza generale all'autoregolamentazione, all'assunzione autonoma di obbligazioni, è da ritenersi del tutto pertinente alla pratica della responsabilità aziendale³¹). Ciò significa, dunque, due cose: *primo*, che le responsabilità dell'impresa non sono tali da definirsi per eteronomia, cioè in vista di fini allogeni alla funzione economica³²; *secondo*, che sono responsabilità coincidenti con la pratica dell'autoriflessività, da cui scaturiscono, tra l'altro, specifiche “moralì di sostegno” del mercato.

Infatti, riassumendo, l'idea-forza è che le responsabilità dell'impresa si dispieghino, una volta dismesse le illusioni di matrice neo-classica circa la separatezza e l'autosufficienza del mercato, nell'operare attivamente e in

³⁰ “Una teoria economica, sociologica e antropologica dell'impresa rinnovata [...] pone al centro le sue *responsabilità autonome*, che si configurano come prerequisiti essenziali per riprodurre la stessa impresa come attore economico, anziché negarla nei suoi fondamenti costitutivi [...]” (*ibidem*: 87).

³¹ Come si vede, si ha qui un potente incrocio con lo spazio d'analisi dell'*etica rispetto all'impresa*, giacché le “carte dei valori” o i “codici etici”, i noti strumenti dell'etica aziendale, sono interpretabili proprio come una delle espressioni più chiare della pratica della responsabilità come autodeterminazione ed indipendenza dal controllo socio-politico e socio-istituzionale.

³² “Adriano Olivetti si chiedeva: «Può l'industria avere dei fini?»». Indubbiamente. Oltre a quello di produrre plusvalore e merci, l'impresa può avere dei fini extraeconomici, *una volta raggiunti - o nel mentre si lavora per raggiungere - quelli economici*” (Sapelli, 2004: 109).

autonomia sull'ambiente per plasmare nuove istituzioni sociali e migliori. In questo modo, esse si risolvono concretamente nella

[...] creazione delle possibilità di agire in ambienti sempre meno imperfetti sul piano competitivo, se sono di mercato, e sempre più civilizzati, pervasi dalla legge, dalla fiducia e dal benessere, se sono non di mercato. (*ibidem*: 91)

Ora, tra le istituzioni oggetto di questo processo di “costruzione di società” vanno incluse anche le “morali di sostegno” del mercato, tanto necessarie al buon andamento dell'economia (la storia normalmente s'incarica di dimostrarlo), quanto alla riproducibilità sociale dell'impresa stessa. In altre parole, con la sua azione responsabile l'impresa pure preforma abiti cognitivi e diffonde valori essenziali alla sua legittimazione morale. E lo fa su tre fronti particolari: creando “culture antropologicamente coerenti con i principi dell'autoresponsabilità, della libera iniziativa, dell'imprenditorialità diffusa [...]”; rafforzando “le aree o le sfere dell'attribuzione di dignità della persona e alla persona in campo giuridico e morale [...]”; e presentando se stessa come “istituzione produttrice di ricchezza, d'innovazione tecnologica, organizzativa e di benessere” (*ibidem*: 87).

All'interno di questa architettura generale, che rappresenta il complesso della proposta teorica di Sapelli sulla RSI, va poi ad iscriversi quella tripartizione delle responsabilità d'impresa in *sociale* (in senso stretto), *civile* e *politica*, cui si è accennato sopra. Questa classificazione serve a specificare meglio i settori in cui si esplica la “costruzione di società” operata dall'impresa; ci consente, pertanto, di riflettere sui diversi contenuti di questa attività ove intervenga nell'ambito *sociale*, ossia nel sistema di relazioni tra attori economici che operano sui mercati; oppure nell'ambito *civile*, cioè nel sistema di relazioni politico-sociali che esprimono identità collettive, solidarietà e rappresentanza di interessi; o infine nell'ambito *politico*, ovvero nel sistema delle istituzioni statuali e partitiche.

Tralasciando gli ultimi due, vediamo come di responsabilità sociale in senso ristretto si possa parlare, per Sapelli, solo in riferimento alla “società economica”, dove quella si manifesta come “strategia che, mentre pone le basi per il superamento delle diseconomie esterne [...], ha il fine di favorire lo sviluppo diffuso nel territorio” (*ibidem*: 54). Esemplicando: in una società economica in cui fosse scarsa o degradata la risorsa produttiva costituita dal patrimonio conoscitivo di tipo tecnico e professionale, l'azione di responsabilità sociale si concretizzerebbe nella collaborazione

dell'impresa con le strutture pubbliche per riquilibrare il sistema formativo, così da avere “una ricaduta sull'impresa delle opportunità sociali (e non unicamente economiche) in tal modo create” (*ibidem*: 58). Gli esempi potrebbero essere tanti, ma parlerebbero sempre, comunque, di un simile “circolo virtuoso”, che dall'economico va al sociale e dal sociale torna all'economico.

Sin qui la raccolta e ricostruzione dei principali elementi teorici. La veduta d'insieme non può, però, non suggerire qualche riflessione critica. Sembra, infatti, venire alla luce un'aporia tra orientamento etico deontologico e analisi sociologica della RSI. Ma come? Dichiarando la RSI espressione dell'autonomia istituzionale dell'impresa e assegnandola addirittura in via prerogativa alla competenza strategica del *management*, non la si fa forse ripiombare nell'abborrito riduzionismo manageriale, in quell'utilitarismo che rende ogni aspetto dell'attività d'impresa subalterno alla sua funzionalità economica? Non c'è forse contraddizione tra l'ispirazione kantiana d'esordio (“se l'imprenditore ritiene che l'impresa deve anche essere etica, *deve agire* di conseguenza, *malgrado non sia conveniente*”) e la formulazione della RSI in termini socio-manageriali³³, come nel caso appena esaminato del “circolo virtuoso” che dall'economico penetra nel sociale per riavvolgersi infine sull'economico?

In realtà, s'intravede uno stretto sentiero al di là dell'aporia, che si rivela così solo apparente. Infatti Sapelli sviluppa, sebbene in maniera non sistematica, una nutrita serie di rimandi alla moralità delle persone e all'etica dell'impresa (la condivisione di valori come sostrato della *mission* aziendale) considerate quali forze propulsive delle azioni di responsabilità. Dunque, l'orientamento morale e quello strategico verrebbero a conciliarsi nel senso che il primo serve da risorsa organizzativa per il secondo, senza che la sua purezza deontologica ne sia intaccata. Perché la RSI finisce sì con l'essere espressione dell'oggettività (co-determinata) del rapporto tra impresa ed ambiente, ma a partire da una scaturigine soggettiva - la “cultura trasformatrice dell'imprenditore e delle persone che agiscono al suo fianco” (Sapelli, 2004: 99) - la quale *vuole* farsi carico del benessere delle comunità.

Insomma, ciò che consente il superamento dell'inciampo teorico paventato è ancora una volta, in una chiave che potremmo dire socio-etica, la sottolineatura dell'*autonomia*: dimensione autentica della morale

³³ Accanto all'approccio di *strategic management* elaborato da Ansoff, Sapelli si richiama anche al *project planning* e persino alla *social responsiveness* di Ackerman, che, come sappiamo, implica un esplicito rifiuto di qualsiasi lettura etica della RSI (cfr. *supra*, 2.1).

(interiorità) e, insieme, forza plasmatrice dell'ambiente (esteriorità); ovvero, fonte al tempo stesso sia dell'orientamento morale sia dell'orientamento strategico.

Possiamo così capire anche il senso della dura polemica di Sapelli nei confronti delle prospettive di omogeneizzazione della RSI, *in primis* di quelle promosse dalle autorità pubbliche, per la definizione di certificazioni, marchi di responsabilità sociale, standard di *best practices* per l'accesso a gare d'appalto o a concessioni, e quant'altro. A suo avviso, queste porterebbero all'inevitabile soffocamento della soggettività morale e creatrice; e contro un simile esito va affermato con recisione che "l'etica ha bisogno di libertà, non di stato; ha bisogno di autonomia, di comunità, e nega allo stato il diritto di dire ciò che è o non è etico" (*ibidem*: 106)³⁴. E, ancora, con un accento di vera indignazione Sapelli conclude che

L'etica non si misura. Si possono misurare il bene e il male? Solo un essere privo di spiritualità può voler misurare l'etica. [...] Redigere i bilanci sociali – segno della proattività dell'impresa – è positivo, ma si tratta di un'operazione che non ha nulla a che fare con l'essere etici per rispettare criteri standard. Dovrebbe esistere uno standard della certificazione? È semplicemente mostruoso! (*ibidem*)

L'immagine che credo riassume al meglio il senso complessivo della proposta di RSI qui esaminata è quella del "lievito sociale". Al prezzo di sicure contraddizioni pratiche ed esiti negativi, occorre lasciare la dinamica delle responsabilità dell'impresa al suo spontaneo lievitare *nella* società e *per* la società.

b) Etica, diritto e "sanzioni di vergogna"

Un utile apporto ad una teoresi non economico-manageriale sulla RSI è stato fornito in questi anni da Guido Rossi (2003, 2006), il quale, pur non essendo un sociologo di mestiere, ha saputo sviluppare uno stimolante discorso di stampo sociologico sui rapporti tra mercato, diritto ed etica. Si tratta, è vero, di un discorso alimentato da dosi massicce di scetticismo e incline a denunciare nel paradigma della RSI, così come nei codici etici e

³⁴ In antitesi all'idea di una RSI pubblicamente disciplinata Sapelli osserva come "[...] in un mondo di scelte sociali la responsabilità sociale delle aziende non potrebbe coerentemente essere considerata un atto di conformità cooperativa con norme sociali prestabilite. Il comportamento socialmente responsabile delle aziende potrebbe, invece, essere meglio inteso come *atto morale indipendente e creativo*" (Sapelli, 2007: 55).

nella *business ethics* nel suo insieme, le forme di un'aggiornata ideologia del capitalismo da demistificare.

È da notare, innanzitutto, come anche Rossi, al di pari di Sapelli, abbracci l'opzione filosofico-morale della deontologia, arrivando però, come vedremo, a conclusioni pressoché opposte. Anche per lui la sfera etica è, per definizione, sfera della coscienza individuale, delle sue intenzioni e dei suoi intrinseci valori. Pertanto, le teorie consequenzialiste, capaci di imporsi all'attenzione anche degli economisti grazie alla loro enfasi sulla scelta individuale, la razionalità calcolante e l'utilità dei risultati, sono da squalificarsi in partenza come non-etiche. Assegnando, infatti, agli *input* valore morale solo in relazione alla loro capacità di generare l'*output* atteso, il vero significato di queste teorie non è altro che di fornire una legittimazione del sistema economico di mercato, o meglio dei suoi fondamentali secondo l'analitica neo-classica (individualismo, razionalità degli attori, calcolo delle utilità marginali ecc.), proprio mediante un loro investimento di moralità *ex post* in virtù della manifestata capacità produttiva dell'*output* atteso (l'utilità sociale o benessere aggregato, misurabile secondo vari modelli).

Ecco dunque che attraverso la sua presa di distanza da ogni consequenzialismo etico in nome della deontologia Rossi chiama a coltivare il sospetto nei confronti dell'asserita moralità di tutte quelle istituzioni, a partire da quelle giuridiche, che paiono essere mere "disposizioni necessarie alla sopravvivenza del mercato nel quale tutte le imprese debbono operare" (Rossi, 2003: 124). Un esempio ne sono i principi, detti morali, della libera e leale concorrenza e della tutela del contraente più debole (consumatore) invocati nelle legislazioni *antitrust* e dei mercati finanziari, il cui vero scopo, a suo avviso, è solo "l'attuazione di una politica della concorrenza che garantisca le ristrutturazioni industriali adattandole ai nuovi mercati nazionali e sopranazionali" (*ibidem*: 131).

In termini più generali, allora, non solo l'ampio fenomeno della *business ethics*, che trae la sua linfa dal consequenzialismo volgarizzato del "good ethics is good business", ma anche i rimandi all'etica come sfera superiore delle regole morali pre-giuridiche, cui attingere in certi casi, tra l'altro, le norme di chiusura degli ordinamenti positivi (per esempio, il "buon costume" e la "buona fede" nella disciplina dei contratti), recano in sé l'ombra di un'insidia:

[...] il tentativo di attribuire significato morale alle stesse regole di autodifesa del sistema economico [...]. Ma sulla possibile coesistenza del principio di sopravvivenza, per

definizione utilitaristico, con una qualsiasi dimensione etica è lecito avanzare quantomeno qualche riserva. (*ibidem*)

Per venire più direttamente a noi, secondo Rossi proprio l'ambito della meso-etica degli affari (Sacconi, 1991), cioè della valutazione etica dell'attività delle imprese, costituisce un'ottima illustrazione di questa tesi. Con l'elaborazione del paradigma della RSI non si assisterebbe, infatti, ad altro che ad uno dei "tentativi ispirati all'*etica-tampone* di legittimare socialmente l'impresa e conferirle responsabilità nella società civile" (*ibidem*: 116). La RSI appare a Rossi, insomma, una delle declinazioni possibili del nuovo linguaggio ideologico del capitalismo, quello dell'etica appunto.

L'etica, una volta spogliata del suo statuto autentico, che, come detto all'inizio, è coscienziale (obbliga *in foro interiore*), nel tradursi in una fonte di norme sociali aggiuntive rispetto a quelle giuridiche (nel nostro caso, attraverso teorie e pratiche che pretendono di regolare i comportamenti degli attori economici), finisce necessariamente per perdere la sua purezza deontologica e diventare così una forma di pragmatica sociale. È proprio in questo senso che Rossi conia ed usa quella significativa formula, "etica-tampone", per smascherare la distorsione con cui l'etica (il kantiano "regno dei fini") diventa un potente *flatus vocis*, una macchina retorica

[...] incaricata di evitare che il sistema del capitalismo entri in una fase critica irreversibile perdendo il consenso e soprattutto la legittimazione sociale - che a quel punto andrebbe ricercata al di fuori della sua logica di sviluppo. (*ibidem*: 115)

Possiamo apprezzare, quindi, la distanza tra gli esiti teorici, in Sapelli e in Rossi, dell'adozione dell'orientamento deontologico. Per il primo le morali a cui l'impresa dà corpo sono sì "moralì di sostegno", cioè quegli abiti psichici di genere valoriale (propensione alla libera iniziativa, alla concorrenza, alla *disclosure*, alla *transparency*, all'affidabilità ecc.) che fanno funzionare il mercato e attraverso la cui divulgazione sociale l'impresa ha modo di legittimare se stessa. Ma ciò è del tutto positivo perché rispecchia uno dei normali profili dell'assunzione imprenditoriale della responsabilità. Al contrario per Rossi le "moralì di sostegno" sono spregiativamente soltanto "etiche-tampone": non-etiche, arnesi concettuali forgiati dal capitalismo per difendersi nel momento in cui, con il tramonto del compromesso keynesiano-fordista, diventa sempre più incerta la sua tradizionale capacità di legittimare se stesso mediante la promessa della crescita e della diffusione sociale della ricchezza.

Questo stesso scetticismo trova conferma, in particolare per quanto riguarda il tema della RSI, anche sul piano dell'analisi socio-giuridica del governo dell'impresa. Rossi, infatti, ritiene impossibile "individuare con certezza i destinatari ultimi del comportamento etico imprenditoriale evitando di cadere in un conflitto di interessi senza uscita" (*ibidem*: 124). In altre parole, egli sottolinea il rischio (non solo potenziale) che ogni *stakeholder*, in quanto avanzi pretese o rivendichi diritti di fronte alla compagine societaria, cioè agli altri *stakeholder*, operi non solo come legittimo *portatori di interessi*, ma anche a partire da una condizione di *conflitto di interessi*.

Si tratta di un punto molto importante, nonché largamente sottovalutato dalla letteratura prevalente, in cui si tende invece a dipingere l'azione socialmente responsabile e la *governance* societaria in maniera prospetticamente a-conflittuale, grazie alla proposta di *stakeholder model* capaci di fornire una cornice di equità contrattuale (o di equilibrio strategico) all'azione di amministratori e *manager*³⁵. Certo non si pensa di negare l'esistenza, come ovvio, di conflitti di fatto, ma si sostiene l'idea di una loro solubilità (completa o parziale, definitiva o momentanea, presente o futura) garantita dalla considerazione paritaria da prestarsi a tutte le parti interessate. Tuttavia è altrettanto certo che in quella letteratura si trascura di mettere a fuoco la non scontata sovrapposibilità tra situazione d'interesse (*stakeholdership*) e situazione etica, e dunque il pericolo di una subdola trasformazione della situazione d'interesse da legittima in abusiva.

Per converso, l'osservazione di Rossi non sottintende affatto una sua preferenza per lo *shareholder model*. Perché anche qui, nell'area della teoria dell'agenzia, la realtà del conflitto è comunque posta come superata in virtù della tecnica del controllo proprietario sul *management*, ossia grazie all'allineamento degli interessi del principale con quelli dell'agente tramite opportuni strumenti d'incentivazione. Al contrario occorrerebbe riflettere di più sull'ineludibilità dei conflitti tra interessi divergenti, oltre che sull'attitudine a decidere degli interessi altrui in ragione del proprio (il conflitto d'interessi, in senso stretto) divenuta sempre più pratica comune di ogni decisore economico e politico³⁶.

³⁵ Cfr. *supra*, 2. 3.

³⁶ Per un efficace quadro dei perversi intrecci e cointeressenze, generalmente a danno di risparmiatori e di consumatori, caratterizzanti sempre più di frequente i rapporti tra top manager, grandi azionisti, *independent director* lautamente stipendiati, banche creditrici, società di revisione ecc., da porsi all'origine del crollo di giganti economici come *Enron*, *Worldcom* o *Parmalat*, si vedano: Gallino (2005) e Sapelli (2004).

Come Rossi ama ricordare (2007: 18-19), i prodromi della disputa odierna tra *stakeholder model* e *shareholder model* si trovano in due celebri controversie primonovecentesche, quella tra Henry Ford e Dodge e quella tra l'amministrazione del Norddeutscher Lloyd e i suoi azionisti, in merito alla distribuzione dei profitti. Già lì si manifestavano, infatti, due diverse interpretazioni dell'interesse sociale, da un lato, come interesse dell'impresa in sé e, dall'altro, come interesse dei soci. Quelle controversie, come altre dopo di loro, poterono avere risposta sul piano legale, ossia in rapporto alle differenti tradizioni giuridiche nazionali e all'ordine, ivi stabilito per via legislativa o giurisprudenziale, da assegnare gli interessi delle parti coinvolte. Non sarebbe servito, invece, come non servirebbe oggi, chiamare in gioco la sfera dell'etica, che è per definizione prescrittiva di comportamenti individuali, ma non compulsiva delle condotte sociali; e non servirebbe anche perché dentro l'impresa, o di fronte ad essa, si delineano soltanto situazioni d'interesse - le *stakeholdership* appunto - le quali non hanno titolo per parlare a nome di ragioni morali ed anzi rischiano di nascondere solo la parzialità che le connatura dietro quelle buone ragioni³⁷.

In conclusione, scopriamo che se il conflitto d'interessi è la malattia tipica del capitalismo finanziario contemporaneo, essa non è affatto curabile semplicemente attraverso la medicina, da molti consigliata, di un governo *multi-stakeholder* dell'impresa e della sua implementazione etica. Anche qui, infatti, il virus è in grado di riprodursi e radicarsi.

Come combatterlo, dunque? Rossi non indica rimedi miracolosi, ma è incline piuttosto a mettere in guardia dai presunti miracoli dell'etica. Infatti, anche se l'efficacia del diritto nella sua tradizionale opera di moderazione e correzione dei difetti del mercato è oggi sempre più debole, a suo avviso l'ipotesi di una supplenza esercitata dall'etica del comportamento e dai codici di autoregolamentazione non è verosimile. Anzi, se da un lato il richiamo all'etica e ai codici, recentemente incluso addirittura in un importante testo di legge sulle frodi finanziarie, come il *Sarbanes-Oxley Act* del 2002, manifesta lo stato di disorientamento e il senso d'impotenza in cui versa il legislatore dinanzi all'estendersi incontenibile della malattia, dall'altro lato rivela anche il desiderio, ben poco occulto, dei grandi attori di mercato di godere di aree deregolate sempre più vaste, da occupare mediante gli strumenti

³⁷ “[...] sottratto all'esclusivo beneficio degli azionisti, il profitto [...] non può essere destinato ad altri soggetti (e neppure alla collettività) senza suscitare conflitti d'interesse” (Rossi, 2003: 124).

della libertà contrattuale e statutaria e dell'autoregolamentazione delle condotte (non a caso Rossi parla di un "capitalismo a contratto", capace di guadagnare terreno e sostituire gradualmente il *welfare capitalism* novecentesco).

D'altro canto, uno dei sintomi della malattia è anche, con un paradossale effetto di inversione rispetto al fenomeno del ritorno all'etica, quello della superfetazione normativa, ovvero di una legislazione speciale che soppianta la centralità dei codici e diventa debordante, rivelandosi però ugualmente impari al compito. Come fa notare Rossi, se "il rapporto tra mercato e diritto, fra il gioco e le sue regole, ripropone il paradosso di Achille e della tartaruga, col secondo (il diritto) rassegnato a inseguire il primo (il mercato) sapendo che non lo raggiungerà ma", la novità di questi anni è invece costituita da un inseguimento non più rassegnato ma frenetico: il diritto ha preso a "secernere senza soluzione di continuità norme sostanzialmente autoreferenziali, che non incidono sulla realtà sociale né contribuiscono a garantire una ragionevole equità o a tutelare i soggetti giuridici più deboli" (Rossi, 2006: 29).

Si può constatare come Rossi si sia fin qui mosso, e non solo metaforicamente, secondo il più classico degli schemi predittivi, quello medico: diagnosi della fenomenologia patologica e ricerca sintomatica delle cause. Partendo da un'analisi descrittiva di fenomeni patologici sovrastrutturali (la vacuità del ritorno all'etica, la *deregulation* e insieme l'iperattivismo legislativo in rapporto ai mercati e all'impresa) e di una loro interpretazione sintomatica, egli ha enucleato il fenomeno patologico strutturale, la vera malattia: ossia la riproduzione oramai epidemica del conflitto d'interessi, la quale, da un lato, si presenta come la forma tipica di funzionamento del capitalismo contemporaneo e, dall'altro, stimola il capitalismo stesso a cercare nuovi strumenti reali (le norme di autoregolamentazione e il contratto) per contenerne i negativi effetti di sistema e nuovi strumenti ideologici (i valori morali e la *business ethics*) per ottenere legittimazione sociale.

A questo punto gli resta da fornire la prognosi circa i tempi e gli strumenti di guarigione; gli resta, cioè, da utilizzare sino in fondo in senso predittivo il modello di spiegazione causale. Ecco, allora, che la domanda diventa la seguente: quale medicina? ovvero, da quali cause potrebbero derivare effetti opposti a quelli oggetto della diagnosi? Che cosa potrebbe determinare una nuova fisiologia del capitalismo di mercato?

Come intuibile, per eliminare la patologia sovrastrutturale - e ripristinare, dunque, un giusto rapporto tra etica e diritto in rapporto alla sfera economica - basterebbe sconfiggere la patologia strutturale, ossia il

conflitto d'interessi allo stato epidemico. Ma come farlo? È proprio qui che le risposte diventano ardue, e la terapia che Rossi propone sarà perciò da intendersi come meramente sperimentale. Questa, tuttavia, non ripone le sue speranze di successo nella scoperta di un nuovo vaccino, bensì in sostanze già note, il cui potere curativo dovrebbe derivare da un loro uso combinato. Rossi, insomma, prescrive un complesso farmacologico multi-causale, sociologicamente assai interessante, in cui la regolamentazione pubblica agirebbe da insostituibile "rimedio-base"³⁸, contornata dalla moralità pubblica, dall'etica individuale e dalla cosiddetta "cultura della vergogna" nelle vesti di "rimedi-sostegno".

Analizziamoli, dunque, brevemente più da vicino. *In primis*, la *forza della legge* - nella duplice convinzione che "gli imprenditori che corrompono uomini politici o i funzionari pubblici bancarottieri non vanno considerati «cattivi», ma delinquenti che hanno infranto le leggi dello Stato" (*ibidem*: 134) e che "[...] dove le leggi mancano, o non arrivano, la censura morale è un'arma spuntata" (*ibidem*: 135). Del resto, solo in questo modo, ossia applicando con rigore le sanzioni di legge previste nei casi degli illeciti e dei reati societari, si può sperare, secondo Rossi, di evitare l'abbassamento degli standard morali condivisi e la graduale accettazione sociale di quei comportamenti come frutto del "gioco".

Si vede immediatamente, dunque, in cosa debba consistere il secondo, importantissimo, rimedio: nella *moralità pubblica*, cioè in quel "[...] consenso che riguarda altri ambiti del controllo sociale e del vivere civile, esterni alla sfera del diritto" (*ibidem*: 97). Perché il *cum-sentire*, o sentire in comune, è la migliore garanzia dell'efficacia della legge. Qualora le norme siano prive di un sostrato comunitario, restano astratte, vissute come estranee e, infine, male o per nulla applicate. Esemplicando: qualunque legge sul conflitto d'interessi avrebbe scarsissimi effetti in una società che diffusamente mostra di dividerne la pratica.

In terzo luogo, viene l'*etica, deontologicamente intesa*. Rossi ne parla come di un Giano bifronte: medicamento debolissimo, per il fatto che "[...] i mercati rendono possibili rapporti «impersonali»" e, quindi, "al loro interno qualsiasi valutazione morale è per forza di cose irrilevante" (*ibidem*: 138); ma anche speranza finale, o ultima spiaggia, giacché "nello

³⁸ Rossi è risoluto nel ritenere che "per giudicare i comportamenti dei suoi membri, alla comunità degli affari servono norme e sanzioni giuridiche, non valutazioni morali" (Rossi, 2003: 134); e, ancora più esplicitamente, che "la civiltà del diritto si può difendere, contestare o rifiutare, ma non sostituire con la «questione morale», spesso immaginaria, quasi sempre pretestuosa, cui i manager (e anche i politici) si aggrappano in tempi difficili. Anche perché i tempi sono sempre difficili" (*ibidem*: 137).

scenario che si apre davanti a noi, non sembrano offrirsi alternative reali a un recupero della morale individuale” (*ibidem*: 141). Come dire: una volta persa la fiducia nelle forze umane, cioè sociali (la legislazione e la moralità pubblica), di fronte al male non c’è più che la fede in una forza trascendente, quale può essere considerata, in fondo, la coscienza del giusto divinamente insensibile all’interesse.

Ma la terapia ha bisogno anche di concretezza, e non solo di slanci ideali, per sortire effetti tangibili. Così occorrerà anche un quarto ed ultimo rimedio. Rossi lo mutua dalla figura, nota agli antropologi, delle “società di vergogna”, dove

[...] i membri del gruppo più che imporre divieti si propongono modelli positivi di comportamento [...] e solo chi si adegua al codice sociale gode della pubblica stima e nelle quali la perdita di tale pubblica stima [...] è sanzione così forte da comportare di fatto l’esclusione dell’indegno dal gruppo. (*ibidem*: 138)

A differenza dei codici etici che sono privi di sanzioni - ed è difficile capire come potrebbero indurre alla correttezza dei comportamenti manager altrimenti pronti, ritenendolo conveniente per sé o per l’organizzazione, a violare persino le leggi e a rischiare fino al carcere - la *cultura della vergogna* implica un potere deterrente molto intenso. Certo si tratta di un’ipotesi che non è stato ancora possibile verificare, come avverte Rossi, perché una simile cultura, retaggio delle più o meno antiche forme di vita comunitaria, non si è mai radicata a fondo nelle società moderne³⁹. Tuttavia l’ipotesi può essere formulata, e addirittura nel senso che

è prevedibile che in una comunità relativamente ristretta, e bisognosa, nonostante tutto, di trasparenza, la perdita di reputazione e soprattutto della credibilità costituirebbe, per chi si trovasse a subirla, un danno forse più grave della pena detentiva. (Rossi, 2006: 82)

Dunque, proprio per la sua incidenza sulla dimensione dell’interesse soggettivo, piuttosto che su quella della coscienza morale, la perdita di *status* coincidente con un ostracismo di fatto dalla *business community*, o quantomeno con l’emarginazione dal circuito principale degli affari, sembra poter rappresentare un efficace freno sociale alla scorrettezza dei comportamenti, e più in generale alla malattia del conflitto d’interessi.

³⁹ Si ricordi in merito lo scetticismo con cui, già negli anni ’50 in America, B. Selekman guardava al costituirsi della pratica manageriale in professione (nel senso anche etico del termine) e, dunque, alla difficile realizzazione di un controllo, di tipo corporativo, sulla qualità dei comportamenti manageriali (cfr. *supra*, 1.1).

Come la prognosi medica, però, anche quella sociologica non è un esercizio di matematica; e non essendo più, da lungo tempo, coltivabili visioni nomotetiche delle scienze sociali, l'ultima parola spetterà sempre ai fatti - in questo caso, ai fatti futuri.

c) Governo dell'impresa e regolazione del capitalismo globale

Muovendo da un'analisi sociologica dei rapporti tra diritto commerciale, etica ed azione economica, la patologia dell'odierno capitalismo finanziario è stata riassunta, come si è visto, nella figura del conflitto d'interessi. In ultima analisi, però, questa figura si presta ad essere articolata principalmente secondo variabili soggettive (la mancanza di un'adeguata etica individuale) e storico-contingenti (il degrado della moralità pubblica)⁴⁰. Per suo tramite, quindi, i mali del capitalismo sono fatti risalire ad orientamenti e comportamenti delle persone. Ciò è abbastanza esplicito nella riflessione di Rossi, che non a caso si chiude, nell'ultima riga de *Il conflitto epidemico* (2003), sulla celebre sentenza paolina: "Radice di tutti i mali è l'avidità del denaro".

Ad esiti molto diversi si può giungere, invece, adottando come oggetto d'analisi l'impresa e incentrando il discorso sociologico sulla sua struttura organizzativa e sul suo rapporto con l'ambiente economico globalizzato. Per questa via, come spiega Luciano Gallino, la patologia del capitalismo finanziario si mostra dentro e intorno alla figura dell'*impresa irresponsabile*; la quale

[...] non ci pone semplicemente davanti a una questione di persone, di singoli dirigenti più o meno inclini a commettere crimini in colletto bianco, che pure esistono. Piuttosto essa è l'esito di un modello strutturale, per vari aspetti scientificamente costruito, di governo dell'impresa. (Gallino, 2005: XIV)

Anziché alla persone, dunque, è ai modelli di governo dell'impresa che occorre guardare per comprendere adeguatamente la patologia e mirare al ripristino della fisiologia. E, tuttavia, l'accezione di "governo dell'impresa" qui in gioco non è quella astrattamente razionalistica della teoria economica⁴¹, né quella socio-giuridica⁴², ma un'accezione analitica,

⁴⁰ "L'unico auspicio che mi sento di formulare è che, così come da un giorno all'altro lo spettacolo dei conflitti è sembrato a vasta parte dell'opinione pubblica un fatto forse poco elegante, ma in fondo normale, da un giorno all'altro torni ad apparire inaccettabile" (Rossi, 2003: 25).

⁴¹ Cfr. *supra*, 3.2., in particolare il paragrafo a).

larga, capace di evidenziare il “processo che complessivamente determina la vita di un’impresa o di un gruppo di imprese” (*ibidem*: 20-21). Per essa, il governo dell’impresa è

[...] l’intero processo comprendente la reale e mutevole distribuzione, tra differenti gruppi di azionisti, del potere e del controllo sulla gestione dell’impresa, nonché tra questi e i manager o i dirigenti; la eventuale partecipazione alle decisioni del vertice dell’impresa di forze sociali e gruppi di pressione esterni; la definizione e ridefinizione della missione primaria dell’impresa; il disegno e l’effettivo funzionamento dell’organigramma; le strategie produttive; le partecipazioni finanziarie, comprese le fusioni e acquisizioni; le relazioni con il potere politico (*ibidem*).

Analiticamente, insomma, lo sguardo sociologico si appunta su assetto e dinamica organizzativa, implicando quell’insieme di attori economici, sociali e politici che sono in grado di influenzarli indipendentemente dal loro formale riconoscimento, o meno, nello statuto societario.

Si comprende, così, ancora meglio perché l’impianto descrittivo ed esplicativo dell’immoralità, e spesso dell’illegalità, economica debba porsi ad un livello non più personale ma strutturale: infatti, la patologia o la fisiologia del capitalismo contemporaneo dipenderanno sì dalla qualità, irresponsabile o viceversa responsabile, delle condotte aziendali, ma queste non sono affatto riducibili “a determinate azioni di determinate persone in un determinato periodo di tempo”, bensì vanno ascritte ad una struttura di governo dell’impresa dove intervengono “un numero indeterminato di azioni note e ignote, dilatate in un infinito ambito di spazio e di tempo, sì da rendere improba l’attribuzione di specifiche responsabilità a specifici soggetti” (*ibidem*).

Su questa opzione epistemologica, che impone di dirottare il fuoco dell’indagine dai soggetti verso le organizzazioni e il loro ambiente, s’innesta poi la peculiare chiave socio-politica che Gallino impiega per argomentare la sua proposta in tema di RSI. Infatti, se per lui il primo fondamentale passaggio non può che essere attraverso la vasta fenomenologia contemporanea della irresponsabilità dell’impresa (da correlarsi, si vedrà, al “capitalismo manageriale azionario”), l’ipotesi teorica che sorregge anche i passaggi successivi è che le diverse forme dell’agire d’impresa, o meglio i diversi modelli di governo a cui quelle sono da ricondursi, dipendano dalle forme possibili di regolazione socio-

⁴² Il cosiddetto “punto di vista concreto”, per il quale “la composizione esplicita di questi diversi gruppi di attori [azionisti, manager, dirigenti operativi] e i rapporti formali istituiti tra loro, secondo le indicazioni dello statuto o delle assemblee degli azionisti, costituiscono la struttura del governo dell’impresa” (Gallino, 2005: 20).

politica del sistema capitalistico. In questo senso, un'implementazione del paradigma della RSI non è dissociabile dalla sua integrazione, disciplinata per via normativa, nella struttura del governo dell'impresa, così come non è neppure immaginabile al di fuori di un nuovo progetto politico di regolazione globale del capitalismo⁴³.

Ma seguiamo con ordine le tappe del ragionamento. Innanzitutto, e in estrema sintesi, la fenomenologia dell'impresa irresponsabile⁴⁴.

Occorre qui individuare una data d'avvio, che approssimativamente può fissarsi intorno ai primi anni '80, quando la rottura del cosiddetto compromesso keynesiano-fordista appare ormai irreversibile.

La precedente, lunga stagione del "capitalismo manageriale produttivista" (anni '20-'80), cioè di un governo dell'impresa accentrato nelle mani dei manager e dei dirigenti operativi e orientato alla valorizzazione costante del capitale mediante la produzione di beni e servizi, aveva saputo combinare tassi di profitto stabilmente alti con un livello crescente di sicurezza occupazionale, di consistenza reale dei salari in rapporto all'andamento dei prezzi e di rappresentanza e tutela sindacale dei lavoratori dipendenti. I proprietari dunque avevano sopportato i costi di una conduzione manageriale socialmente responsabile, in cambio, da un lato, dei risultati economici nient'affatto trascurabili dovuti all'efficienza del modello fordista e, dall'altro, della stabilità politica garantita dall'assenza di prospettive rivoluzionarie in società dove si realizzavano bassi tassi di disoccupazione, la tenuta del potere d'acquisto e l'estensione progressiva dei sistemi pubblici di protezione sociale.

Tuttavia, andando esaurendosi le basi espansive tecnologiche ed economiche del modo di produzione fordista, dalla fine dei '60 si è assistito in tutti i paesi del G-7 ad un notevolissimo calo (intorno al 50%) del tasso di profitto delle grandi imprese non finanziarie. Da ciò la reazione imprenditoriale, sollecitata dalle famiglie proprietarie, dai grandi

⁴³ "La responsabilità dell'impresa, attore microeconomico secondo i manuali di economia, non può insomma venir separata da questioni strutturali e macropolitiche, quali i diritti umani; i modelli correnti di liberalizzazione, deregolazione, tassazione, esternalizzazione dei costi; i modelli di consumo; il potere delle grandi imprese e la loro influenza sulla politica e sulle politiche" (*ibidem*: XIX).

⁴⁴ "Si definisce irresponsabile un'impresa che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività" (*ibidem*: VII). Come si vede, Gallino usa a rovescio l'ormai consolidata definizione di RSI, recepita anche dal "Libro Verde" della Commissione Europea (2001), individuando nel rispetto delle leggi il discrimine a partire da cui giudicare della responsabilità o dell'irresponsabilità sociale di un'azienda.

azionisti individuali e dagli investitori istituzionali, per risollevarlo il più possibile il tasso di profitto ai livelli *quo ante*, con una strategia d'azione combinata: attraverso l'esonero sempre più pronunciato delle imprese dalle proprie tradizionali responsabilità sociali verso i lavoratori e le comunità locali (vedi alla voce: riduzione dei salari e delle tutele contrattuali, indebolimento del potere dei sindacati, delocalizzazione di unità produttive verso aree a più basso costo del lavoro ecc.) e attraverso la spinta ad una finanziarizzazione delle loro attività.

Come osserva Gallino, questa strategia ha avuto successo, ma ha comportato una radicale trasformazione nella natura dell'impresa e del suo ruolo nella società. L'impresa, infatti, tende a non essere più "un'istituzione che crea profitti producendo beni e servizi, ma piuttosto un'entità capace di accrescere il capitale, misurato dal proprio valore in borsa [...]" (*ibidem*:100), grazie ad un impiego prevalentemente finanziario delle sue risorse⁴⁵. In altri termini, scompare l'impresa come sistema socio-tecnico e nasce l'impresa come "supporto giuridico contingente, la cui sostanza materiale è in fondo irrilevante al fine di creare valore a breve termine [...]" (*ibidem*: 121). Ma - e veniamo così al secondo aspetto - se il fare profitti producendo beni e servizi implica la generazione di valore aggiunto (complicata operazione che richiede, sempre di più oggi, investimenti nell'innovazione tecnologica e nel capitale umano e che si riflette, dunque, anche sullo sviluppo sociale), al contrario un'impresa che sia votata solo all'accrescimento del suo valore di mercato secondo la metrica dei corsi azionari si limita a generare rendite per gli azionisti e ciò restringe nettamente il suo ruolo e le sua legittimità sociale.

Si è davanti, perciò, ad uno dei passaggi più significativi del post-fordismo, ad una rivoluzione tale da esigere un nuovo paradigma socio-economico capace di giustificarla; e questo, nota Gallino, è stato identificato precisamente nell'ormai celebre *shareholder value* ("massimizzare il valore per l'azionista"), messo a punto sul piano scientifico dalle cosiddette teorie finanziarie dell'impresa e insegnato alle nuove leve della direzione aziendale nelle *business school* di tutto il mondo durante gli ultimi venticinque anni.

⁴⁵ È da notare come Gallino non condivida la tesi che vuole il capitale industriale vittima di una sopraffazione da parte del capitale finanziario, sostenendo, al contrario, che è stato proprio il capitale industriale uno dei principali protagonisti del processo di finanziarizzazione dell'economia, tramite la scelta di investire buona parte dei propri utili sul mercato azionario e di farsi fornitore diretto di servizi finanziari (si stima che General Motors debba a questa attività addirittura il 40% dei propri ricavi lordi).

Il capitalismo che ne è nato è un capitalismo a guida e finalità esclusivamente proprietarie, in cui i manager, però, hanno saputo mantenere ancora una posizione importante mediante l'introiezione e l'utilizzo a proprio vantaggio della logica proprietaria medesima (una larga fetta della loro retribuzione è data da *stock grants* e *stock options*). In questo modo i manager si sono trasformati sempre più da agenti altrui in agenti di se stessi, entrando in un evidente conflitto d'interessi, che ha progressivamente eroso la loro vecchia propensione a rappresentarsi come un ceto professionale fiduciario dell'impresa in sé prima che degli azionisti. Perciò Gallino parla di un "capitalismo manageriale azionario", perché la fine della storica separazione tra proprietà e controllo descritta da Berle e Means significa non tanto una scomparsa del *management* davanti alla riscossa dei proprietari, quanto piuttosto la "proprietarizzazione" delle figure manageriali.

In questo quadro, si capisce bene perché l'impresa irresponsabile non possa essere vista come il frutto contingente dell'immoralità di singoli individui. Essa è piuttosto, per usare una metafora colorita, "la mente e il braccio del capitalismo contemporaneo", cioè l'esito necessario di una *governance* incardinata sul principio dello *shareholder value*. Di un'impresa così governata, infatti, non si può che constatare che "gli interessi materiali e ideali dei dipendenti, delle comunità locali, dei fornitori, e lo stato dell'ambiente, sono usciti dal suo orizzonte decisionale" (*ibidem*: 129)⁴⁶.

L'impresa irresponsabile, insomma, pone problemi di due ordini. I primi riguardano la sua pericolosità per il sistema economico mondiale (esposto dall'eccesso di finanziarizzazione a frequenti scossoni), ma anche per se stessa, a causa del suo declinante ritmo di accumulazione e dunque della sua scarsa capacità innovativa. I secondi concernono, invece, i "costi sociali" dell'irresponsabilità, che Gallino riassume sotto cinque voci: a) elusione ed evasione delle imposte; b) insicurezza socio-economica connessa alla precarizzazione del rapporto di lavoro e all'uso di lavoro informale; c) indebolimento delle organizzazioni sindacali; d) aumento

⁴⁶ Come Gallino fa osservare, l'accelerazione delle transazioni finanziarie resa possibile dalle tecnologie informatiche ha trasformato il capitale in "un fluido elettronico trasvasabile istantaneamente, e a costo minimo, da un contenitore a un altro di tipo e dimensioni diverse"; ed è proprio "codesta fluidità del capitale che ha contribuito a ridurre il senso di responsabilità delle grandi imprese quanto alle conseguenze sociali ed economiche delle decisioni di investire o disinvestire; [...] procedere a fusioni e acquisizioni; delocalizzare attività produttive oppure dismetterle, al fine di reimpiegare a brevissimo termine il capitale resosi così disponibile in altri settori" (*ibidem*: 183).

delle disuguaglianze di reddito e di ricchezza per effetto del trasferimento di rilevanti quote di Pil dal lavoro al capitale; e) esternalizzazione dei costi ambientali derivanti dalle lunghissime catene di creazione del valore che conducono al prodotto finito.

Queste cinque voci scandiscono *a contrario*, per così dire, l'agenda di base per l'impresa responsabile a venire. Ma - e qui bisogna intendersi - per Gallino "impresa responsabile" è figura concettuale non direttamente sovrapponibile a quella di RSI, bensì più ampia. Presuppone, infatti, che la responsabilità consista più che nella mera adozione di *best practices*, ossia di un corpo di azioni ispirate al rispetto degli *stakeholder* - ciò che, del resto, sarebbe in certa misura compatibile anche con gli orientamenti strategici di un'impresa che, senza deflettere dallo schema dello *shareholder value*, miri a tradurre in un fattore di vantaggio competitivo anche il dialogo con gli *stakeholder*⁴⁷. Nell'impresa responsabile le *best practices* di RSI dovrebbero costituire piuttosto l'espressione necessaria e coerente di una vita organizzativa profondamente riformatasi nel cuore del suo processo di governo.

Eccoci, allora, dinanzi a una delle due tesi centrali di questa proposta di lettura socio-politica: la RSI, per non rimanere una vuota retorica sui principi, o per non essere soltanto uno strumento della strategia competitiva, è da collocarsi in un'area teorica e pratica non già autonoma ma interna a quella della *governance* societaria, nel cui contesto si giocano le opportunità di superamento della malattia del capitalismo contemporaneo.

Una riforma del governo dell'impresa che incorpori la Rsi richiederebbe che fosse superato il paradigma della massimizzazione a breve termine del valore di mercato per gli azionisti, perseguita in prevalenza con strategie finanziarie. In sua vece bisognerebbe recuperare il criterio per cui il valore delle azioni riflette la capacità di produrre a lungo termine un elevato valore aggiunto, che si riflette in beni e servizi di qualità ascendente e costi unitari calanti, donde profitti che sono reinvestiti in impianti, ricerca, innovazione e formazione del personale, piuttosto che esser distribuiti per intero dagli azionisti. (*ibidem*: 231)

Questa prospettiva di integrazione tra RSI e governo d'impresa presenta, poi, un secondo profilo qualificante: l'idea di una RSI definita e regolata "dall'autorità della legge". Infatti, a prescindere dai significati e dalla reale portata dell'odierno *trend* culturale dell'autoregolamentazione societaria, su cui abbiamo già visto pendere le dure critiche di Rossi, il quadro fondamentale delle regole per il governo dell'impresa resta ovunque quello

⁴⁷ Cfr. *supra*, 2.3, e a mo' di esempio l'approccio socio-competitivo di Molteni (*supra*, 3.2).

fornito dal diritto degli Stati⁴⁸. Secondo Gallino, dunque, è solo in questo ambito che pure la RSI, in quanto paradigma teorico e insieme di buone pratiche, potrebbe ricevere un'effettiva stabilizzazione. La costruzione di una cornice giuridica, in altre parole, è additata come l'unica strada possibile per fare della RSI un fenomeno non ideologico, ma dotato di vera incidenza socio-economica.

Vorrei mettere bene in risalto, così, come da questa analisi dell'impresa nel quadro del capitalismo manageriale azionario si arrivi a fare della RSI un capitolo non dell'etica degli affari, ma della disciplina del diritto societario e, quindi, delle scelte politico-legislative, che spettano a una comunità nazionale o sovranazionale, circa le forme e gli strumenti legittimi d'azione dei suoi soggetti economici.

Per Gallino l'importante, ma ancora isolato, caso di riferimento per una simile via giuridico-politica alla RSI è quello francese. In Francia, infatti, già dal 1977 è stato introdotto l'obbligo di rendicontazione sociale in merito alle condizioni di lavoro nelle imprese, ma, soprattutto, tra il 2001 e il 2002 è stato reso obbligatorio per le aziende quotate inserire nel rapporto annuale del Consiglio di Amministrazione alcune informazioni molto dettagliate concernenti le condizioni e conseguenze sociali ed ambientali della gestione dell'impresa (legge detta delle *Nouvelles régulations économiques* e relativo decreto attuativo). Certo non sono stati lì previsti ancora standard minimi da soddisfare, né ammende per le inadempienze nel fornire le informazioni richieste; tuttavia, il rilievo dell'iniziativa sta – precisa Gallino – nel fatto che essa “[...] sancisce l’indivisibilità delle attività d’una società dai diritti umani; il rapporto che esiste tra loro deve trovare adeguato riflesso nella legge” (*ibidem*: 241).

Inoltre, dall'esistenza di questa cornice giuridica, ancorché solo ordinatoria e non perentoria, la quale pone la rendicontazione sociale e ambientale all'interno dell'annuale rapporto economico, discendono importanti effetti indiretti: in primo luogo, diventa sempre più difficile per le imprese occultare la propria irresponsabilità, perché le informazioni offerte in modo incompleto o inesatto potrebbero avere ricadute penalmente rilevanti se trovate in contrasto con quelle dichiarate al fisco, alle agenzie per l'ambiente, all'ispettorato del lavoro ecc.; in secondo luogo, i soggetti sociali (sindacati, associazioni dei consumatori,

⁴⁸ Sugli ordinamenti giuridici nazionali cominciano a influire nel senso di una loro omogeneizzazione, anche se non ancora abbastanza avanzata, le indicazioni provenienti da istanze sopranazionali, come nel caso dei *Principi di governo dell'impresa* dell'Ocse del 2004, o della *Comunicazione* della CE al Parlamento Europeo del 2003 *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union*.

associazioni ambientaliste, Ong ecc.) possono trovare maggior forza e consenso per la loro attività di denuncia delle imprese irresponsabili proprio in virtù del riconoscimento pubblico dato dalla legge alle istanze morali da loro espresse.

Su questo punto Gallino è abbastanza sbrigativo, ma si tratta invece di un aspetto fondamentale per un qualsiasi approccio anti-volontaristico e normativo alla RSI. Infatti, anche senza prevedere necessariamente sanzioni amministrative o penali, è possibile apprezzare l'efficacia della statuizione di vincoli legali per l'impresa nell'ambito delle pratiche di RSI anche semplicemente riflettendo sull'effetto trainante che la legge esercita. Essa può trasferire legittimità o addirittura costruire una nuova attesa sociale intorno a istanze morali fino a quel momento minoritarie, o comunque non largamente condivise; così come può "educare" a nuovi costumi e culture aziendali, che si diffondono gradualmente grazie alla sua potente forza d'attrazione in quanto strumento di uniformità e, dunque, di razionalizzazione della complessità sociale.

La seconda tesi "forte" di Gallino è, come anticipato in apertura, quella del legame oggettivo tra forme di governo dell'impresa e forme di regolazione politico-sociale del capitalismo. In sede storica ciò pare confermato dai differenti profili che l'impresa assume a seconda delle fasi di "deregolazione" e di "riregolazione" che il capitalismo ha attraversato, in una sorta di oscillazione pendolare tra una maggiore autonomia e una maggiore subordinazione alle esigenze sociali, così come tra pulsioni anomiche e autodistruttive e pulsioni d'ordine e autoconservative. Perciò, se il presente risulta ancora connotato dal movimento di deregolazione (il che non significa, poi, de-legificazione o de-giuridificazione, ma diversa configurazione normativa del sistema economico) e, quindi, di de-responsabilizzazione dell'impresa, l'ipotesi è che il futuro possa essere connotato invece dal movimento oscillatorio inverso, come già successo una prima volta nell'ultimo terzo dell'Ottocento e una seconda dopo la crisi del '29 e il conflitto mondiale.

In chiave non più diacronica ma teorica, la stessa idea può essere elaborata richiamando l'antitesi francofortese tra "ragione strumentale" e "ragione oggettiva", ossia tra una razionalità che è dominio manipolativo della natura e dell'uomo ed una che è capacità riflessiva dell'ordine oggettivo della realtà. Così mentre il capitalismo "sregolato" manifesta la vittoria del primo tipo di ragione, il capitalismo regolato è espressione della seconda. E proprio all'interno di questa opposizione dialettica senza sintesi Gallino vede lo spazio della RSI, che "[...] potrebbe essere considerata, da chi desideri vederla tradotta in pratiche reali e diffuse,

come un ponte da costruire per ritornare dalla prima alla seconda forma di ragione” (*ibidem*: 258).

Ma quali sarebbero gli attori di questo spostamento regolativo? Non certo forze impersonali, di natura trascendente o immanente, bensì soggetti concreti, in grado di svolgere una funzione di antagonismo culturale, sociale e politico. Il pendolarismo della storia, dunque, si riprodurrebbe anche da questo punto di vista: così come dal movimento operaio e dalla socialdemocrazia di fine Ottocento, prima, dai sindacati e dai partiti di massa socialisti e cattolico-popolari, poi, la spinta verrà oggi da una multiforme congerie di soggetti accomunati dalla critica nei confronti della mercificazione dell’uomo e della natura. E in maniera diretta questi soggetti sono le migliaia di *Ong* e *associazioni civili* (sindacati, gruppi di volontariato, comitati di base ecc.) che lottano per la democrazia e i diritti umani; ma in maniera indiretta possono esserlo anche le *coalizioni di paesi* del Sud del mondo, “[...] che potrebbero avere la forza per pretendere su vasta scala una maggior pratica della *corporate social responsibility* da parte delle imprese operanti nei loro paesi, ma controllate dal Nord” (*ibidem*: 262); e infine i *partiti politici di centro-sinistra*, che nei parlamenti nazionali e sovranazionali avrebbero l’opportunità di approvare le leggi necessarie alla regolazione del capitalismo globale, tra cui quelle per l’integrazione della RSI nel governo delle imprese.

d) Dalla responsabilità alla “capacità sociale dell’impresa”

Mentre nel campo della *business ethics* si è potuto discutere a lungo se riconoscere o meno all’impresa una personalità e obblighi di natura morale (Sacconi, 1991), dal punto di vista sociologico una tale questione non può non apparire sostanzialmente metafisica, indecidibile perché viziata da apriorismo. Lo stesso Sapelli, per esempio, pur muovendo da un’opzione convintamente deontologica, si è sempre preoccupato di precisare che la moralità riguarda soltanto le persone in carne ed ossa, mentre l’impresa potrà assumere sì un volto etico, ma solo in quanto associazione di persone morali. In altre parole, in sociologia si è inclini a ridimensionare il valore morale del paradigma della RSI, e a farlo lungo tre diversi direttrici di ricerca.

La prima, ancora poco battuta, è quella di un’analisi dei significati morali connessi alla RSI non in quanto proiezioni di filosofie o teorie normative della società, ma in quanto fatti sociali. Si tratterebbe, dunque, di descrivere e interpretare quei particolari fatti che sono i significati,

espressivi, in questo caso, della cristallizzazione finale di un processo di valorizzazione etica dell'impresa socialmente responsabile⁴⁹. La seconda direttrice, invece, consiste nel ridefinire la RSI come forma del sottosistema economico o come modalità pratica, reattiva o proattiva, della strategia d'impresa, secondo l'approccio tipico della sociologia manageriale⁵⁰; oppure, secondo la chiave di Gallino, come insieme di buone pratiche imprenditoriali riflettente un determinato assetto di governo dell'organizzazione e di regolazione socio-politica del capitalismo. La terza direttrice, infine, su cui mi soffermerò ora, porta addirittura a buttare via con l'acqua sporca anche il bambino, ossia a rifiutare *sic et simpliciter* la RSI in quanto

concetto affetto da connotazioni moralistiche e idealistiche che induce a ritenere l'impresa un soggetto dotato di "sentimenti" e "obblighi morali", nozione inoltre mai operazionalizzata e incapace di costituire una guida all'azione dell'impresa (Butera, 1999: 16).

Emblematico di questo percorso critico radicale, il cui sottinteso epistemologico sta nell'incompatibilità della sociologia, disciplina rigorosamente descrittiva, con i costrutti normativi della filosofia morale, è il contributo di Federico Butera. Costui, infatti, non si limita a prendere di mira l'asserito rivestimento morale della RSI, ma sostiene la necessità di mettere da parte la nozione stessa di *responsabilità sociale* in riferimento all'impresa, per sostituirla con quella di *capacità sociale*. Questa, a suo avviso, designa meglio la propensione sistemica, e non morale, dell'impresa ad agire nella società determinandone le linee di sviluppo, così come l'alto grado di indipendenza dell'impresa dalle condizioni socio-economiche date, in quanto "piccola società" internamente vitale, atta a fronteggiare in modo competente e creativo le variabili ambientali di ordine economico, tecnico e sociale.

Nel quadro di una ridefinizione sociologica del tema della RSI, dunque, Butera suggerisce di concentrarsi piuttosto sulla figura della "impresa eccellente socialmente capace" (*socially empowered enterprise*):

[...] organismo che produce ricchezza, benessere e socialità, che contribuisce a sviluppare contesti istituzionali economici e sociali idonei allo sviluppo e che assicura adeguata remunerazione a tutti gli *stakeholders*, inclusi ovviamente gli *shareholders* [...]. (*ibidem*: 23).

⁴⁹ Questo itinerario sarà ripreso nel paragrafo successivo (3.3) e nel capitolo 4.

⁵⁰ Cfr. *supra*, 2.1.

Come si nota, però, se si tralasciano le differenze lessicali, non paiono essere qui in gioco grandi novità contenutistiche; e lo stesso rifiuto della categoria di RSI sembra più nominale che reale. Anzi, in certa misura, Butera fa persino propria l'idea-forza della *stakeholder theory* normativa, quella dell'equa remunerazione di tutte le parti interessate. Ma, soprattutto, non si scosta nella sostanza dalla visione che della natura e del ruolo dell'impresa in quanto istituzione sociale accreditano anche Sapelli, per un verso, e Gallino, per l'altro, impiegando *more solito* la nozione di "responsabilità sociale".

Infatti, al centro dell'azione della "impresa eccellente socialmente capace" c'è, per un verso, proprio la "produzione di società" quale espressione della sua identità organizzativa e istituzionale, e, per un altro, la creazione di ricchezza e benessere, ossia la generazione di valore aggiunto tramite la produzione di beni e servizi, quale specifica funzione sociale dell'impresa.

Il primo aspetto è di grande importanza perché va a sottolineare l'autonoma soggettività storica - direbbe Sapelli - dell'impresa, in contrasto con le concezioni ipersocializzate dell'azione economica e con l'enfasi neo-istituzionalista sull'*embeddedness* delle imprese e del mercato nelle strutture sociali, culturali e istituzionali. Per Butera occorre tener presente che l'impresa

[...] è un'istituzione economica che non solo importa dal contesto socio-economico valori, norme e regole sociali ma anche vi esporta valori, conoscenze, cooperazione, orientamento agli obiettivi (*ibidem*: 25).

Dunque, contro ogni facile determinismo debbono essere riconosciute sia l'incorporazione dell'impresa in contesti sociali che ne condizionano l'agire economico, sia la capacità dell'impresa di influire sulla società ("produzione di società") mediante le risorse culturali, cognitive ed organizzative con cui sviluppa le sue strategie d'azione economica.

In secondo luogo, laddove Butera afferma: "l'*impresa eccellente socialmente capace* innanzitutto non è un puro dispositivo speculativo o una scatola vuota giuridica: essa fonda la sua identità nello sviluppo, produzione e commercializzazione di beni o servizi e nella generazione di valore" (*ibidem*: 27), è chiaramente udibile l'assonanza con la critica di Gallino contro la spoliatura dell'impresa della sua primaria missione industriale e contro la sua riduzione a evanescente strumento per operazioni finanziarie sui valori di borsa.

Se non si tratta, quindi, di registrare un ribaltamento, né una vera cesura con le altre letture sociologiche della RSI, bisogna chiedersi se vi sia comunque una specificità della proposta di Butera e quale sia. In breve, la specificità consiste, a mio parere, nell'accentuazione del nesso tra capacità sociale ed *essenza socio-tecnica* dell'impresa. È per questa via che Butera riesce a mettere a fuoco la relazione di reciprocità tra società e impresa, da sempre oggetto di studio della sociologia economica, in un modo peculiare.

Innanzitutto, sul piano interno, la capacità sociale dell'impresa può essere meglio identificata, ora, con "lo sviluppo intenzionale di sistemi socio-tecnici internamente coerenti e appropriati agli obiettivi istituzionali di efficienza e di sviluppo delle persone, inclusa la qualità della vita di chi lavora nel sistema e dei suoi utenti" (*ibidem*: 32). La capacità sociale dell'impresa, dunque, si misurerà anche in relazione allo scopo di ottimizzare, ai fini dell'efficienza ed efficacia strategiche complessive, le componenti socio-umane dell'organizzazione (norme sociali, valori, abilità delle persone ecc.), oltre che quelle tecnico-economiche; nel quadro, come dice Butera, di un "progetto di impresa che sia delle persone e per le persone".

In secondo luogo, su un piano globale, la prospettiva socio-tecnica consente di comprendere come per definirsi eccellente e socialmente capace l'impresa debba essere "strutturalmente capace di pianificare e gestire l'integrazione fra sistema economico, sistema tecnico e sistema sociale interno ed esterno" (*ibidem*: 28). Vediamo, quindi, che la tesi generale circa il legame di reciprocità tra società e impresa si precisa meglio: nel caso dell'impresa eccellente socialmente capace (responsabile, direbbero altri) quel legame dipende soprattutto dalla soggettività dinamica dell'impresa stessa, che esercita una costante opera di integrazione tra i sistemi (economico, tecnico e sociale) in cui si muove e che, al contempo, contribuisce a determinare.

In questo modo, secondo Butera, ottiene soluzione anche il comune dilemma circa i costi e i benefici della RSI, ovvero tra esigenze di competitività e obiettivi di socialità. Perché proprio in virtù dell'integrazione sistemica le imprese sono in grado di "coniugare una capacità di generare elevati livelli di produttività, redditività e innovazione e di assicurare alti livelli di qualità della vita di lavoro insieme ad una forte capacità di fertilizzare economicamente e socialmente i territori in cui operano" (*ibidem*).

Gli ambiti concreti dove osservare le forme di conciliazione possibile e necessaria tra economicità e socialità messe in atto dall'impresa come

struttura socio-tecnica, sono molti. Sui mercati locali, per esempio, le imprese sono competitive spesso solo se offrono beni incorporanti valore intellettuale e simbolico; perciò, è nel loro interesse favorire il benessere, la sicurezza e la stabilità sociale quali condizioni di sfondo da cui emergeranno domande di consumo adeguate, ossia orientate “al soddisfacimento di dimensioni superiori di qualità della vita”. Diversamente sui mercati internazionali, in particolare nei paesi in via di sviluppo, si aprono sbocchi per prodotti e servizi a basso costo e elevata utilità, ma che trovano acquirenti solo a patto che, da un lato, un numero sempre più vasto di persone raggiunga una soglia sufficiente nel suo potere d’acquisto e, dall’altro, che le infrastrutture tecniche e le istituzioni politico-amministrative diventino più efficienti. In questo senso, e contrariamente all’opinione di Gallino, si può documentare, secondo Butera, come l’impresa “non sempre agisce da corruttrice e profittatrice ma sempre più spesso agisce in partnership con altre imprese del proprio e di altri paesi e con i governi locali per favorire processi di modernizzazione, come sta avvenendo talvolta nei paesi dell’Est” (*ibidem*: 14).

A prescindere da un esame per ambiti, tuttavia, la reciprocità tra società e impresa si esprime sotto un profilo più generale nel fatto che

l’impresa socialmente capace fertilizza comunità, sistemi economici territoriali, pubbliche amministrazioni, altre imprese e altri ad accumulare nel tempo un consistente “capitale sociale”. (ibidem: 26)

Butera arriva, così, a toccare anche la categoria di “capitale sociale”, che è da molti anni assunta oramai a fondamentale strumento analitico e interpretativo per numerosi e disparati fenomeni sociali (dagli orientamenti politici a quelli di consumo, dalle dinamiche di sviluppo locale alle domande formative e occupazionali ecc.), ma che non compare quasi mai negli studi sulla responsabilità sociale dell’impresa. In questo senso, nonostante le intuibili reciproche prossimità non si può ancora dire che chiari nessi teorici tra l’una categoria e l’altra siano stati sperimentati. Tanto più, allora, risulta per noi interessante la peculiare connessione che Butera istituisce, seppure con un solo rapidissimo cenno, tra impresa socialmente capace (o, al di là dei nominalismi, socialmente responsabile) e capitale sociale.

Infatti, se la sociologia economica tende a studiare il “capitale sociale” in rapporto all’impresa come fondamentale variabile di natura non-economica interveniente nelle scelte degli attori economici (individui o

imprese) e, di conseguenza, nei processi di sviluppo, anche economico, di un territorio, l'accento di Butera cade, invece, sul capitale sociale come effetto interno alla "produzione di società" di cui è protagonista l'impresa eccellente socialmente capace. In altre parole, egli sottolinea in maniera indiretta il fatto che non è solo la società, con le sue reti di relazioni fiduciarie, a rappresentare un potente "fertilizzante", a fornire cioè in dote un capitale collettivo che si rivela spesso dirimente per la vita e il successo delle organizzazioni economiche; ma è anche l'impresa stessa, se *socially empowered*, a "fertilizzare" la società, cioè a fornire un contributo decisivo ai processi di accumulazione e rigenerazione del capitale sociale alla base delle diverse istituzioni sociali (pubblica amministrazione, altre imprese, tessuto economico territoriale).

3.4. Note per una sintesi transdisciplinare e un piano di ricerca

A dispetto delle evidenti diversità e finanche delle disomogeneità insite nelle prospettive teoriche esaminate in questo capitolo, non pochi risultano essere, come si è visto, i nuclei tematici ricorrenti, che s'impongono pertanto quali fattori d'aggregazione di un dibattito implicito. Ricordiamoli in breve:

- il ruolo dell'impresa come istituzione sociale;
- il rapporto tra RSI e governo dell'impresa;
- la definizione di uno *stakeholder model* per l'impresa socialmente responsabile;
- la conciliabilità tra RSI e *performance* economica;
- l'alternativa tra visione economica e visione etico-deontologica;
- il confronto tra autoregolamentazione e regolamentazione pubblica;
- la natura della sanzione (giuridica, morale, sociale?) associabile ai comportamenti aziendali socialmente irresponsabili;
- la relazione tra RSI e capitalismo.

Sono in primo luogo i contenuti stessi, quindi, a suggerire la possibilità e anche l'opportunità di imboccare la strada di quella sintesi transdisciplinare a cui si faceva cenno nell'introduzione. Se è del tutto comprensibile, infatti, l'attitudine degli autori a caratterizzare i loro contributi per una certa peculiarità disciplinare, sarebbe tuttavia miope non accorgersi di come quei nuclei tematici comuni, che si implicano pure reciprocamente, esigano una varietà di sguardi analitici; e, ancora di più, una *razionalità flessibile*, capace di collegare, transitandovi liberamente, i territori delle forme giuridiche, delle categorie filosofico-morali, del calcolo economico e della spiegazione sociologica.

Così, per portare un solo esempio, nello studio del rapporto tra RSI e governo dell'impresa, si avrà bisogno di utilizzare sia la nozione giuridica di "governo dell'impresa", orientata alla definizione e formalizzazione della struttura societaria, sia la nozione sociologica, orientata alla rilevazione della molteplicità e interrelazione delle variabili che alimentano la dinamica organizzativa⁵¹. Soltanto in questo modo, infatti, si riuscirà a mettere a fuoco la complessità dell'argomento, a rendersi conto, cioè, che i riflessi della RSI sul governo dell'impresa possono proiettarsi,

⁵¹ Si ricordi in proposito la distinzione operata da Gallino (2005) tra "punto di vista concreto" e "punto di vista analitico" nell'uso dell'espressione "governo dell'impresa".

da un lato, sull'assetto giuridico (poteri e composizione del CdA, numero e ruolo degli *independent director*, ecc.), ma, dall'altro lato, anche sulla vita effettiva dell'impresa, largamente caratterizzata, come noto, da aspetti informali (funzionamento dell'organigramma, scelte strategiche, rapporti con i gruppi di pressione esterni, con le amministrazioni pubbliche e la politica ecc.). Ora, è proprio questa operazione di accostamento e di sintesi concettuale a chiamare in gioco la razionalità flessibile di cui sopra, perché presuppone una duplice (e opposta), ma parallela prestazione riflessiva: da una parte, l'astrazione, la *reductio ad unum* inerente alla tipizzazione normativa, da cui scaturisce la nozione giuridica; dall'altra, l'osservazione empirica, necessaria a quella comprensione dei contesti e dei processi istituzionali che sta alla base della nozione sociologica.

In questo quadro, si comincia forse a intravedere quale possa essere lo spazio per una trattazione transdisciplinare della RSI. L'idea di muoversi sotto la guida di una razionalità flessibile - cioè plurale e internamente articolata perché in consonanza con la pluralità e l'ampia articolazione dei profili dell'oggetto d'indagine - ci allontana non solo dalle strette divisioni disciplinari, ma anche dalla propensione, emergente in alcune delle proposte sia di matrice economica sia di matrice sociologica, a fornire una fondazione o giustificazione razionale del proprio oggetto. Questa propensione, infatti, appare costitutivamente presieduta da una *razionalità rigida*, unilaterale, la quale pretende di illustrare la piena legittimità pratica della RSI col dimostrarne la piena riducibilità teorica ad un canone: nell'un caso al canone dell'impresa come istituzione economica (Sacconi, Molteni), nell'altro al canone dell'impresa come istituzione sociale (Gallino, Butera). Detto diversamente, secondo queste letture la RSI si troverebbe fondata, cioè mostrata nella sua necessità fattuale (e così difesa dalle accuse di idealismo o arbitrarietà formulate dai detrattori), proprio in quanto armonizzabile con un modello di riferimento, ossia con una determinata "idea" d'impresa.

È così, ad esempio, che Sacconi conferisce un significato normativo alla RSI col riconoscerle la "forma perfetta" di *governance*, dalla quale dipenderebbero la stabilità e il successo dell'impresa come istituzione economica, cioè come struttura unitaria di controllo delle transazioni. Analogamente, Gallino ritiene che la RSI possa trovare consistenza reale solo entrando, per via legislativa, nel cuore della vita dell'organizzazione, perché diventerebbe così una delle manifestazioni della "vera essenza" dell'impresa, cioè di quell'istituzione sociale che ricercando il profitto produce beni e servizi utili, promuove l'innovazione scientifico-tecnologica e valorizza il suo capitale umano.

Al contrario, nella prospettiva della razionalità flessibile, che, come detto, convoglia ad una trattazione transdisciplinare, la RSI si situa in uno *spazio non-normativo*, dove la teoria non mira alla giustificazione del suo oggetto in rapporto a modelli postulati come validi, ma alla mera ricomposizione delle osservazioni empiriche in vista di una più ricca e articolata comprensione dell'oggetto medesimo. Se si accantona, dunque, il programma di una fondazione economica o sociologica della RSI, il problema scientifico che si delinea è quello di una descrizione e spiegazione della *RSI come fenomeno sociale*.

In altre parole, si avverte in primo luogo il bisogno di ripiegare da una concettualizzazione che assorbe la RSI all'interno di un *paradigma normativo* dell'organizzazione ed azione d'impresa (Sacconi, Zamagni, Gallino, Butera ecc.) verso una più tradizionale concettualizzazione della RSI come *paradigma analitico-descrittivo* della relazione tra impresa e ambiente sociale (Sapelli)⁵². Ma ancor più si tratterebbe di edificare un nuovo programma di ricerca "dal basso", in cui la RSI non compaia più con un valore paradigmatico, né in senso normativo, né in senso analitico-descrittivo, ma con un valore permanentemente empirico, in quanto mera *generalizzazione concettuale di un insieme di fenomeni sociali*.

In sintesi, si vuole così prospettare l'opportunità di un diverso modo di studiare la RSI. Se la divisione disciplinare, infatti, finisce per favorire forme di razionalità unilaterale e normativizzante, la ricorsività dei nuclei tematici e la pluralità dei loro profili, ovvero la molteplicità e la complessità dei fenomeni sociali che siamo soliti riunire sotto la categoria di RSI, suggeriscono all'opposto l'esigenza di un approccio transdisciplinare e di una razionalità multilaterale, o flessibile, che sia orientata all'adesione ai fatti e al loro rispecchiamento. È da qui, dunque, che si apre la strada di un'indagine in cui la RSI non è più costruito teorico che guida all'individuazione e alla classificazione dei fenomeni pertinenti (la cosiddette "buone pratiche", comunemente al centro di *case studies* sull'implementazione aziendale della RSI), bensì fenomeno essa stessa, o meglio, generalizzazione concettuale di un insieme di fenomeni, i quali - e questo è l'elemento singolare e decisivo - sono in grado di auto-identificarsi come pertinenti in quanto *fenomeni semantici*.

Lo studio empirico della RSI diventerebbe così, insomma, prima che un'opera di identificazione e di classificazione delle pratiche aziendali (fenomeni materiali) definibili come socialmente responsabili in rapporto a

⁵² A prescindere dalle coordinate del dibattito italiano, questa è stata, come sappiamo, la chiave dominante della letteratura *Business & Society* tra gli anni '60 e '70 (cfr. *supra*, 2.1).

paradigmi dati, un'opera di "ascolto" e registrazione dei significati (fenomeni semantici) socialmente costruiti e proiettati sull'agire dell'impresa. Per esemplificare: l'alternativa tra una visione utilitaristica ed una etico-deontologica dell'azione socialmente responsabile è anche, e prima di tutto, una questione di senso; e così pure lo è quella del ruolo da riconoscere all'impresa come istituzione, o anche quella delle regole e delle sanzioni da ritenersi più idonee a garantire i comportamenti aziendali socialmente responsabili. Ognuna di tali questioni, pertanto, può essere studiata anche nella sua dimensione di fenomeno semantico, ovvero di fenomeno di produzione e condivisione sociale di significati.

Proprio questi significati, formandosi dentro e intorno all'impresa, ossia attraverso la variegata trama di voci degli *stakeholder*, fino a giungere all'attenzione del ricercatore o addirittura dell'opinione pubblica, costituirebbero quindi la base per una concettualizzazione non aprioristica, ma realmente empirica (e pertanto sempre mobile, provvisoria e parziale) della RSI. A dirci che cos'è la RSI non sarebbe più in questo modo una qualche forma di teoresi (economica o sociologica, filosofico-morale o giuridica), ma solo quei particolarissimi fenomeni che sono i significati, in quanto prodotti e fatti circolare dal sistema sociale e dai suoi attori.

A questo punto, tuttavia, sarebbe persino più esatto dire che lo stesso obiettivo conoscitivo ne esce sostanzialmente cambiato: non più il *che cos'è*, ma il *che cosa appare*. Giacché registrando i significati noi avremmo a che fare sempre, e unicamente, con l'ambito dell'opinione, dell'aspettativa, dell'attribuzione di valore. Una ricerca empirica di questo tipo ci consentirebbe, quindi, di mettere a fuoco la realtà della RSI all'interno della percezione e delle attese sociali. Studiandola come fenomeno sociale di ordine semantico, insomma, della RSI arriveremmo a conoscere l'essere nell'apparire, o, ancor più paradossalmente, l'essere nel *dover essere*.

Capitolo quarto

“RSI” e pensiero sociologico: problemi, categorie, prospettive

“[...] è evidente che l’attività economica non presenta i segni esteriori in base ai quali riconosciamo i fatti morali. [...] La morale invece è il minimo indispensabile, lo stretto necessario, il pane quotidiano senza il quale le società non possono vivere”
(Durkheim, 1893)

“L’idea che la nostra epoca razionalistica e capitalistica posseda un impulso acquisitivo più forte di altre epoche è una concezione infantile”
(Weber, 1919-1920)

4.1. Introduzione

Nelle prime pagine de *La divisione del lavoro sociale* (1893), a mo' di illustrazione dell'essenza morale e non economica delle società umane, Émile Durkheim annotava:

Abbiamo sostituito le diligenze con le ferrovie, le navi a vela con i transatlantici, le piccole officine con le manifatture: tutto questo spiegamento di attività viene generalmente considerato utile, ma non ha nulla di moralmente obbligatorio.

Queste parole cadevano in un'epoca in cui la parabola dell'industrializzazione entrava nella sua seconda fase rivoluzionaria. Carbone e treni, ferro e piroscafi, dunque, ma anche petrolio, chimica e l'elettricità alle viste. Era un mondo, quello, avviato a darsi un volto nuovo; un volto i cui tratti sarebbero divenuti per noi, a distanza di molti decenni, largamente familiari, mentre oggi sono nuovamente in rapida metamorfosi: la grande fabbrica, la meccanizzazione e spersonalizzazione del lavoro, il progresso scientifico-tecnologico, la colonizzazione urbana e industriale degli ambienti naturali, ma anche la crescita del benessere e i consumi di massa. All'occhio dello scienziato sociale - un occhio che si vuole asciutto, non inumidito dal romanticismo dei sentimenti conservatori od utopistici - quella parabola non poteva che annunciarsi per quello che era: un fenomeno "generalmente considerato utile", ma non per questo da ritenersi "moralmente obbligatorio". All'osservatore disincantato, quindi, era ben possibile avanzare dubbi circa il significato morale dei processi di civilizzazione, e di quelli economici in particolare, anche senza dover attenderne le conseguenze di lungo periodo.

Dopo più di trent'anni, nel 1927, in apertura del terzo volume de *Il capitalismo moderno* Werner Sombart scriveva:

Lo sviluppo del capitalismo ha provocato una radicale trasformazione della vita economica. Questo è il fenomeno portentoso che si è realizzato nel nostro tempo: in base ad un motivo dominante o in virtù di un obiettivo che, come già sapeva Aristotele, in fondo non ha nulla a che fare con la vita economica, l'aspirazione al guadagno, si è sprigionata una vita economica di tale portata, grandezza e potenza che nessun'epoca precedente ha mai visto; nel perseguimento di una meta così poco economica come quella del guadagno è stato possibile garantire l'esistenza di centinaia di milioni di uomini, trasformare la cultura fin dalle radici, fondare e distruggere imperi, costruire i mondi magici della tecnica, cambiare l'aspetto stesso della terra. E tutto questo perché uno sparuto manipolo di uomini è stato conquistato dalla *passione di guadagnare*.

A colpire l'immaginazione e la curiosità dello scienziato sociale è ancora una volta l'immane dimensione del mutamento avvenuto e sempre in corso. Il *quid* del moderno gli si rivela nella carica trasformativa delle forze economiche (forze di una "economia" non certo aristotelica), ossia nella loro incidenza sul complesso della realtà umana, materiale e culturale, nonché sulla fisionomia del pianeta. Tuttavia queste forze non sono per lui agenti automatici, ma sono da ricondursi a mentalità e passioni. Non pare, perciò, che i fenomeni a cui danno vita siano fenomeni indipendenti, aventi proprie leggi naturali ed eterne, ma che debbano piuttosto essere collegati ad una pluralità di altri fenomeni, cioè di condizioni e cause sociali, di natura demografica, tecnica, organizzativa e culturale, fino a quelle, fundamentalissime, di natura morale: gli istinti, le motivazioni dominanti dell'agire, riassunti, nel caso del capitalismo moderno, nella "passione di guadagnare".

Si tratta solo di due tra i molti possibili luoghi del pensiero sociologico da cui emerge, pur nella chiara diversità d'approccio, una medesima idea "forte", alla quale è sempre opportuno tornare: il profilo di un ordine societario non è mai soltanto il prodotto delle sue dinamiche economiche. Queste possono sì determinarlo quanto ai modi di riproduzione della sua esistenza materiale e finanche in alcune sue forme d'autocoscienza, ma non sono in grado di surrogarlo *in toto* perché non arrivano a rivestire il carattere morale dell'obbligatorietà (Durkheim), ovvero rimandano esse stesse, per poter essere spiegate, a cause extra-economiche, in ultima istanza morali ("spirituali", nel linguaggio di Sombart).

Questi due esempi ci inducono a riflettere sulla necessità di riprendere in mano il tema della RSI entro una cornice propriamente sociologica. In special modo, la distinzione tra utilità e moralità (come dice Durkheim, "[...] la coscienza morale delle Nazioni non è tratta in inganno: essa preferisce un po' di giustizia a tutti i perfezionamenti industriali del mondo" - 1999: 75) non può non rappresentare un pungolo costante per chi intenda ragionare intorno alla praticabilità, all'estensione legittima e ai limiti inevitabili di un paradigma concettuale come quello della RSI. Perché con esso si mira sempre di più, oggi, a promuovere acriticamente la prospettiva di una composizione naturale tra utilità e moralità nell'agire d'impresa, attraverso l'assorbimento del secondo termine nel primo, ovvero costruendo la persuasione che l'azione economica, se non può essere considerata di per sé portatrice di un significato morale (ciò che

tuttavia è stato sostenuto a lungo e da molti¹), può comunque caricarsene facilmente: come noto, “good ethics is good business”. Com’è altrettanto noto, però, la realtà ama essere un po’ più complicata e indifferente al disegno filosofico dell’armonia prestabilita.

In questo capitolo proverò, dunque, a mettere a fuoco problemi, studiare definizioni possibili, delineare prospettive ed ipotesi di ricerca in chiave sociologica. E lo farò non tanto sulla scorta di teorie sociologiche della RSI, le quali in senso stretto non ci sono, o, come si è visto, si situano ai margini e nelle pieghe di teorie più ampie (Galskiewicz, Coleman), oppure faticano ad aprirsi la strada dall’interno di un quadro polimorfo di riferimenti etici, economici, giuridici e politici². Condurrò, dunque, la riflessione sulla scorta di categorie e linee di fondo del tutto generali, quelle che la sociologia fin dal suo sorgere ha elaborato per definire e interpretare la dialettica tra *economia* e *società*. Mi pare infatti di poter muovere da un assunto, del resto abbastanza pacifico ma da approfondirsi adeguatamente nell’arco della trattazione: che la RSI, intesa sia come paradigma organizzativo, sia come fenomeno ideologico-culturale, costituisca una manifestazione diretta del complesso rapporto che lega agire economico e contesto sociale. Di più: che proprio essa, la RSI, costituisca la precipua forma d’oggettivazione, materiale e simbolica, che quel rapporto consegue nello stadio contemporaneo della sua evoluzione.

E, tuttavia, nel dare corso a questo tipo di disamina non si rischia forse di smentire, implicitamente, le note scritte a chiusura del capitolo precedente? Credo di no. Non rinuncio, infatti, alla prospettiva della transdisciplinarietà e della razionalità flessibile nello studio della RSI, né all’esigenza di formulare un piano di ricerca capace di cogliere nella RSI un *fenomeno sociale di ordine semantico* prima che un fenomeno organizzativo di ordine materiale³. Ma ritengo che il confronto con alcuni dei concetti e delle questioni che la sociologia ci ha lasciato in eredità - da Durkheim a Weber, da Sombart a Veblen, da Schumpeter a Polanyi - possa servire, ove se ne si sviluppino le potenzialità analitico-descrittive anziché quelle normative, a circoscrivere meglio i contenuti e le forme di quello stesso piano di ricerca.

Il capitolo si articolerà, dunque, in due parti. Nella prima si prenderà spunto dal nodo, centrale nella sociologia classica, dell’identità del capitalismo moderno e della forma e funzione dell’impresa capitalistica.

¹ Gli esempi non mancano: dalle posizioni evolucioniste *à la* von Hayek al libertarismo economico di Friedman e a quello etico-politico di Nozick.

² Cfr. *supra*, 3.3.

³ Cfr. *supra*, 3.4.

Nel solco di questo dibattito, infatti, si annunciano già tutti i fattori qualificanti per l'elaborazione contemporanea delle categorie e del paradigma della RSI. Alludo, in particolare, al rapporto tra etica e razionalità economica, tra orientamento sociale e redditività, e, più in generale, all'antitesi tra razionalità e irrazionalità, responsabilità e azzardo, ovvero ai molteplici e spesso contraddittori nessi storicamente ricostruibili tra le motivazioni degli attori (istinti, passioni, valori) e le istituzioni della vita economica (costumi, norme, metodi, organizzazioni).

Nella seconda parte si esaminerà il problema di una classificazione idealtipica dell'agire economico socialmente responsabile, prendendo ancora avvio dagli autori; per battere però, successivamente, la strada di una sua definizione *in fieri* e "dal basso", in virtù della più volte ricordata considerazione della RSI come fenomeno sociale di ordine etico-semantic, secondo il piano di ricerca riassumibile sotto la voce: "dalle teorie ai significati sociali".

4.2. L'identità del capitalismo moderno: una questione interpretativa

a) "Animal spirits" e razionalizzazione: la mentalità capitalistica

Il nostro senso comune, abituato allo spettacolo più o meno ciclico delle crisi speculative e delle loro conseguenze, nonché degli illeciti e dei reati finanziari reiterati su grande (o piccola) scala, si convince con facilità che non di eccezioni si tratti, ma degli inevitabili effetti collaterali del capitalismo. Effetti da porsi, nella valutazione del rapporto tra costi e benefici, accanto ai fenomeni di crescita economica e sviluppo che nel corso del '900 hanno caratterizzato i paesi occidentali. Così, l'idea stessa di un'impresa capitalistica che sia gestita con parametri di responsabilità sociale, ovvero di cura per questioni d'interesse comune (sicurezza dei lavoratori, diritti dei consumatori, conservazione dell'ambiente ecc.), oltre che con parametri di mera redditività, finisce per essere guardata con uno sano scetticismo. Anche perché a costituire il deposito forse più solido del nostro senso comune è la convinzione che l'individuo, in campo economico, sia necessariamente un "egoista", o, come si chioserebbe nella teoria *mainstream*, "attore razionale autointeressato": un soggetto, cioè, la cui ragione serve alla massimizzazione dell'interesse personale, o, detto meno asetticamente, a soddisfare gli *animal spirits* della conquista e del possesso.

Per procedere al di là del senso comune e illuminare in modo meno superficiale la realtà del capitalismo moderno, innanzitutto sul piano delle sue basi motivazionali, è dunque alla sociologia che occorre rivolgersi. Infatti, avendo tra le sue ragioni genetiche la contrapposizione al naturalismo astratto dell'economia politica classica, che riconduce ogni fenomeno della vita economica ad attori animati dal solo interesse personale (*homo oeconomicus*) e dall'inclinazione allo scambio, la sociologia si mostra da sempre propensa a costruire percorsi di conoscenza dotati ad un tempo di maggiore comprensività teorica e di più vasta portata qualitativa. E, forse con la sola eccezione del materialismo-storico marxiano, che, pur volendo rappresentare una critica immanente dell'economia politica, rischia di conservarne lo stesso impianto esplicativo, deterministico e mono-causale (sebbene incentrato non più sul ruolo astratto degli individui, ma sugli interessi di classe e sui rapporti sociali di produzione che ne manifestano lo stadio di lotta), si può dire che la sociologia economica, da Veblen a Sombart, da Weber a Schumpeter, da Polanyi a Granovetter, abbia costantemente cercato di proporre visioni

multi-causali e, a mano a mano che tramontava la temperie positivista, certamente non deterministiche.

Ecco, allora, che in queste visioni gli *animal spirits* sono sì presenti, ma non compaiono certo come i soli fattori che possano spiegare i fenomeni dell'economia capitalistica. Inoltre, il richiamo a "istinti" o "passioni" viene qui formulato storicamente, perché anche di questi v'è una storia, un mutamento di configurazione; ed è solo in questo senso che pare legittimo considerarli appropriati fattori causali di un dato sistema economico.

Sombart, per esempio, indicando nel *principio acquisitivo*, cioè nell'orientamento al guadagno anziché nella copertura del bisogno, uno degli aspetti centrali del capitalismo, invita a considerarlo come l'oggettivazione di una *mentalità economica*, cioè dell'insieme di tutti "i valori, le finalità, le norme degli individui che danno vita all'economia" in un'epoca determinata. Perché un *sistema economico*, per lui, deve sempre essere inteso come "una formazione storica particolare", ovvero come "[...] una determinata organizzazione della vita economica, nel cui ambito regna una determinata mentalità economica e si applica una determinata tecnica" (1967: 119).

Andando al concreto, poi, Sombart non sembra allontanarsi troppo dalla saggezza del senso comune: la scienza storico-sociale è in grado di documentare come la radice fondamentale del principio acquisitivo sia l'*aspirazione al guadagno*, la "passione di guadagnare" (*ibidem*: 484), quale manifestazione di quell'*aspirazione all'infinito* che ha caratterizzato l'anima europea moderna anche nella costruzione dello Stato, nella nuova religione, nella nascita della scienza sperimentale e nel progresso delle tecniche. I suoi sinonimi sono la *volontà di potere* e lo *spirito d'intrapresa* che "spezza le barriere dell'economia tendente alla copertura del bisogno, fondata sulla moderazione e sull'equilibrio, statica, feudale e artigianale, e sospinge gli uomini nel vortice dell'economia acquisitiva" (*ibidem*: 174).

Il capitalismo, insomma, come espressione di una spinta passionale, pre-razionale, alla conquista del mondo, alla detenzione del potere per mezzo di un'accumulazione infinita del denaro. E il senso dell'aspirazione all'infinito si chiarisce proprio qui, davanti a quel "fine infinto" che è il denaro; ossia davanti allo scopo della valorizzazione del capitale, che, sostituendosi a tutti i concreti scopi individuali dell'economia (i bisogni), proietta la propria astrattezza sulla vita economica degli uomini rendendola illimitata e priva di mete.

In questo schizzo della mentalità economica capitalistica Sombart pare ricalcare pressoché alla lettera (assegnandovi però un significato storico che nell'originale non hanno) i famosi passaggi della *Politica* di Aristotele

dove l'illimitatezza della "crematistica", ovvero della pratica dello scambio in vista del denaro, è collegata all'illimitatezza dei desideri e al disordine di una vita che non ha più di mira l'assunzione di una forma finale (vivere bene), ma si smarrisce nel meccanismo in-finito della mera riproduzione di se stessa (mero vivere)⁴. Ma a quei passaggi sono stati in molti ad attingere, dal Marx del primo libro de *Il Capitale*, con la sua celebre disamina dei concetti di valore d'uso e di valore di scambio delle merci, fino a Karl Polanyi, il quale disse di Aristotele che "[...] la sua famosa distinzione tra l'economia familiare e il fare denaro nel capitolo introduttivo della sua *Politica*, era probabilmente il segnale più profetico che si sia mai avuto nel campo delle scienze sociali [...]" (Polanyi, 2000: 70).

Può essere interessante, ora, osservare come il rinvio agli *animal spirits* resti importante nella spiegazione sociologica dei fenomeni economici anche all'interno di prospettive differenti. Se ci volgiamo a Weber, per esempio, comprendiamo come sia del tutto legittimo contestare l'idoneità esclusiva di quel rinvio all'emergere del capitalismo e dell'imprenditore capitalistico. Di fronte al problema della differenza tra spirito capitalistico e spirito pre-capitalistico, già nel 1904 Max Weber criticava le letture faustiane, prometeiche, di cui Sombart sarebbe divenuto un illustre interprete, e teneva a escludere recisamente che

[...] l'impulso al guadagno nelle epoche pre-capitalistiche fosse qualche cosa di sconosciuto o di poco sviluppato - come pure spesso si è detto - o [...] la "auri sacra fames", la bramosia di denaro, allora come oggi, fosse minore al di fuori del capitalismo borghese, di quel che non sia dentro alla sfera specifica del capitalismo, come l'illusione di romantici moderni ama immaginare. (Weber, 1990: 48-49)

Così, dal suo punto di vista, gli "spiriti animali" sono sì un fattore della vita economica, ma, all'opposto che per Sombart, non vanno affatto identificati elettivamente con lo spirito capitalistico moderno; a rigore, anzi, andrebbero addirittura espunti da questo ambito d'analisi, perché

⁴ Cfr. Aristotele, *Politica*, libro I, cap. III: "[...] ed è questa [la crematistica] che, come sembra, ha a che fare col denaro perché il denaro è principio e fine dello scambio. Ora, questa ricchezza, derivante da tale forma di crematistica, non ha limiti [...] infatti tutti quelli che esercitano la crematistica accrescono illimitatamente il denaro. [...] taluni suppongono che proprio questa sia la funzione dell'amministrazione domestica e vivono continuamente nell'idea di dovere o mantenere o accrescere la loro sostanza in denaro all'infinito. Causa di questa attitudine è che si preoccupano di vivere, ma non di vivere bene, e siccome i loro desideri si stendono all'infinito, pure all'infinito bramano i mezzi per appagarli".

lo sfrenato impulso acquisitivo in quanto tale ha prodotto soltanto risultati economicamente irrazionali, e uomini come Cortez e Pizarro, forse i rappresentanti più esemplari di questo impulso, non hanno neppure lontanamente pensato a un'economia razionale. (Weber, 2003: 279)

Come noto, per Weber, il capitalismo moderno è la manifestazione forse più macroscopica del processo di razionalizzazione della vita sociale svolgentesi in Occidente negli ultimi secoli. Sicché un suo eventuale rapporto con strati irrazionali dell'animo sarà al più un rapporto indiretto e, comunque, nient'affatto lineare. Lasciamo, tuttavia, in sospeso per il momento il tema, che qui si affaccia, di una diversa interpretazione del capitalismo secondo la chiave non più dei moventi passionali, ma della razionalità.

Tornando, invece, ancora per un istante alla questione principale, vorrei sottolineare come degli "spiriti animali" quale fattore esplicativo di sistemi e fenomeni economici ci sia serviti in sociologia anche assegnandovi, contrariamente all'approccio sombartiano, un valore meta-storico e meta-economico. Thorstein Veblen, ne *La teoria della classe agiata* (1899), ne fa una costante antropologica alla base di stadi di civiltà tra loro lontanissimi (società barbariche a economia quasi-pacifica agricola e artigianale, società di guerra e di rapina, società industriali ecc.). Gli "spiriti animali", intesi antropologicamente, cioè meta-economicamente, come le passioni predatorie e autoaffermative della vittoria e del dominio, secondo lui sono in grado di spiegarci altrettanto bene la divisione sociale tra lavoro femminile e ozio maschile, quanto l'istituzione della schiavitù, le origini della proprietà privata, quanto la propensione all'acquisto illimitato della ricchezza⁵. E in questo senso i fenomeni che caratterizzano le classi sociali proprietarie d'oggi, da quelle più agiate alle medie, come la corsa alla ricchezza intangibile o il livello sostenuto dei consumi, non sarebbero affatto da guardarsi come fenomeni specifici del capitalismo moderno, ma come la configurazione contingente, dettata dalle condizioni materiali (tecnico-economiche) di esistenza, di passioni naturali dell'essere umano: a partire da quella fondamentale inclinazione all'efficienza (*instinct*

⁵ Come si legge in un passo particolarmente illuminante, "A poco a poco, come l'attività industriale sostituisce sempre più largamente l'attività di rapina nella vita quotidiana della comunità e negli abiti mentali degli uomini, la proprietà accumulata sostituisce sempre più i trofei delle gesta predatorie come esponente convenzionale di strapotere e di successo. Perciò, con lo sviluppo dell'industria organizzata il possesso della ricchezza acquista relativamente importanza ed efficacia come base convenzionale della reputazione e della stima. (Veblen, 1999: 25-26).

of workmanship) che, in virtù del suo inevitabile estrinsecarsi in pubblico, evolve immediatamente verso il confronto antagonistico.

Tuttavia, oltre agli “spiriti animali”, chiamati a rendere ragione dell’attivismo imprenditoriale, così come della propensione all’accumulo del capitale, la sociologia economica ha saputo invocare, magari anche contro il senso comune, seconde e terze evidenze causali. Sul piano della ricostruzione storico-genetica della mentalità capitalistica, lo stesso Sombart è pronto ad affiancare allo spirito d’intrapresa, erede di più antichi sentimenti nobiliare legati all’esercizio della forza e al diritto di preda, il ruolo decisivo dello *spirito borghese*, cioè di quello spirito dell’ordine e della moderazione, della operosità diligente e della fede nei contratti, che è assolutamente necessario ad un’ordinata amministrazione del capitale. È il profilo di una mentalità che fin dal suo sorgere, ma poi sempre di più attraverso la sua maturazione, risulta tracciato da un processo di fusione tra energie irrazionali e trasformatrici, da una parte, ed energie razionali e conservatrici, dall’altra.

Nonostante quest’accenno a un diverso spirito, non più “animale” ma “ragionevole”, Sombart tende comunque ad ascrivere la razionalità (il “[...] grandioso sviluppo del *razionalismo economico*, vale a dire la penetrazione nell’economia dei più raffinati metodi di pensiero razionale” - 517) all’ambito della spersonalizzazione (*Entseelung*, letteralmente: “de-animazione”), ovvero all’ambito dello “spirito oggettivo” hegelianamente inteso. La ragionevolezza del borghese, cioè, diventa significativa solo in quanto si traduce da elemento psichico in oggettività reale, da qualità personale in cosa. E il nucleo immediato di questa oggettivazione è l’impresa,

organismo automatico ad alto rendimento, la quale è in grado di agire al di là dei limiti del tempo e dello spazio, la cui volontà e il cui potere non sono cioè limitati da fattori personali, e perciò organici. Il singolo, e quindi anche il singolo imprenditore, è inserito coercitivamente in questo organismo. (533)

Da questo punto di vista la razionalità non è tanto un fattore causale del capitalismo moderno, quanto la sua forma di esistenza reale al culmine del suo divenire storico. Insomma, accanto alle altre forze motrici di questo processo (l’afflusso dei metalli preziosi e la nuova circolazione monetaria, l’assetto fondiario della proprietà signorile, la crescita demografica, la tecnica e lo Stato moderni), che però qui non sono in esame, le sole forze di natura psichica sarebbero propriamente quelle irrazionali.

L’*impulso* acquisitivo si cristallizza nell’*impresa* moderna a scopo di profitto, cioè, in un’istituzione che per perseguire il *suo* scopo si erige in

apparato razionale di organizzazione e gestione aziendale; ma come brace sotto la cenere quell'impulso continua ad ardere, ad essere forza motrice (non si comprenderebbe altrimenti la portata "rivoluzionaria" dell'attività imprenditoriale, sulla quale Sombart è uno dei primi ad attrarre l'attenzione)⁶. L'intelligenza, il sapere, il calcolo razionale sono meri strumenti realizzativi di un'energia psichica volta all'accumulo del denaro. E tuttavia, proprio perché si tratta degli strumenti "in grado di applicare questa energia nel modo più efficace" (518), ribaltando il punto d'osservazione si potrebbe concludere così: che il capitalismo maturo è il manifestarsi di una razionalità al servizio dell'irrazionale, ma tale che, proprio per raggiungere con la massima efficienza il "fine infinito" che l'irrazionale vuole, debba costantemente rappresentarne una sorta di disciplinamento.

Weber, nonostante la solidarietà cementata dalla direzione in comune dell'*Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* fin dal 1904, dissente da Sombart in alcuni decisivi punti di questa ricostruzione. Non condivide - lo si è già visto - l'idea che sia l'impulso acquisitivo a definire la mentalità del capitalismo moderno⁷; di conseguenza, anche il suo modo di intendere il rapporto tra impulso acquisitivo ed oggettivazione razionale muta radicalmente. Per Weber, infatti, il capitalismo moderno si identifica *sic et simpliciter* con la razionalità, e con una razionalità che è forma mentale prima che realtà oggettiva. Il capitalismo moderno, in altre parole, comincia a dispiegarsi proprio in quanto *ethos razionale*, presupponendo la presa di congedo da quell'irrazionalismo psichico che, peraltro, ha da sempre promosso in vari tempi e luoghi molte intraprese a scopo di profitto. In una pagina famosa de *L'etica protestante* si fa osservare che,

[...] come, esteriormente considerato, fu abituale il guadagno capitalistico in quanto «avventura» in tutte le costituzioni economiche, che avevano tali oggetti patrimoniali ed offrivano la possibilità di valorizzarli col guadagno - la commenda, l'appalto di imposte,

⁶. La forza motrice vera e propria della vita economica è, per Sombart, "[...] l'uomo vivo con le sue aspirazioni, le sue mete, la sua volontà, con i suoi pensieri e le sue passioni" (498). E ancora: "Il fatto che bisogna *necessariamente* volere e fare qualcosa, non toglie nulla al dato estremamente semplice che in fondo devono esserci una *volontà* e un'*azione*. Per restare all'analogia tra il moderno razionalismo economico e un meccanismo ad orologeria, bisogna pensare che è pur sempre necessaria la presenza di qualcuno che «carichi» il meccanismo" (533).

⁷ Ancora nelle lezioni del 1919-1920, pubblicate postume, lo ribadiva con estrema risolutezza: "L'idea che la nostra epoca razionalistica e capitalistica posseda un impulso acquisitivo più forte di altre epoche è una concezione infantile. I portatori del capitalismo moderno non sono animati da impulsi acquisitivi più forti di un commerciante dell'Oriente" (Weber, 2003: 279).

prestiti di Stato, finanziamento di guerre, di corti principesche, di impieghi - così si ebbe dappertutto quella coscienza da avventurieri, che irride ai limiti dell'etica. (Weber, 1990: 50-51)

Non è stato il borghese, insomma, ad inaugurare l'impresa in un'economia acquisitiva, ma uomini d'ogni epoca e condizione sociale. Tuttavia è vero che è un certo tipo di borghese, portatore di un certo tipo di *ethos*, è colui che tiene a battesimo l'*impresa razionale* in un'economia acquisitiva. Per Weber, come noto, si tratta del borghese di fede protestante, la cui mentalità, plasmata dal sentimento religioso della predestinazione e della lotta necessaria contro il male in questo mondo, implica operosità e parsimonia, responsabilità e oculatezza nella gestione degli affari. Il Protestantesimo, insomma, come alveo di quella *razionalizzazione della condotta di vita* da cui scaturisce lo spirito del capitalismo destinato a permeare di sé, anche al di fuori del quadro della religiosità riformata, l'Occidente dei lumi e della secolarizzazione.

Non è, comunque, su questa tesi storiografica, mille volte discussa, che ha senso tornare in questa sede. Piuttosto, ciò su cui vorrei soffermarmi è l'idea weberiana di una "psichicità razionale", ovvero di una forza psichica non già aperta sull'infinito ma dotata di un senso del limite. Questa infatti è la mentalità puritana di cui sopra; e di fronte ad essa si spezza lo schema interpretativo aristotelico utilizzato da Sombart, e in genere da tutti coloro che hanno visto nel capitalismo l'espressione di una "deregolazione" etica, di un'illimitatezza del desiderare che infrange dall'interno i modi di vita comunitari, con i loro chiusi sistemi di riproduzione (l'*oikos* e l'economia domestica, il feudo e l'economia curtense, la città e le corporazioni ecc.).

La mentalità puritana trasfonde infatti un corpus di *virtù* nella condotta economica della vita, e il razionalismo economico che ne deriva pare conservare nelle sue coordinate fondamentali questa eredità. Così, a proposito della "brama immoderata di guadagno" Weber è in grado di affermare che "[...] il capitalismo può [...] identificarsi con un *disciplinamento* o per lo meno con un razionale temperamento di tale impulso irrazionale" (Weber, 1990: 5); o, ancora, che, "se l'impulso acquisitivo è di per sé universale, ci si deve chiedere in quali condizioni esso possa venire legittimato e temperato razionalmente, in modo tale da creare formazioni razionali quali sono le intraprese capitalistiche" (Weber, 2003: 279).

È l'idea, insomma, di un disciplinamento non meccanico, non automatico - non identificabile, cioè, con l'oggettivazione istituzionale di un'aspirazione illimitata al guadagno (Sombart) - ma voluto e praticato

con rigore nella coscienza e nel lavoro quotidiano da *élites* sociali religiosamente motivate, fino ad essere metabolizzato su larga scala dal corpo sociale e a diventarne la seconda natura: l'agire economico razionale come *ethos* economico moderno. Ed è proprio su questa idea che è opportuno insistere per giungere ad una prima definizione dei contorni della "responsabilità" e del rapporto possibile tra "responsabilità economica" e "responsabilità sociale" nell'ambito dell'agire d'impresa.

Prima di avviare questa discussione, però, credo sia bene raccogliere anche un'altra potente distinzione concettuale weberiana, quella tra *economia interna* e *economia esterna*, che consente di osservare la genesi dello spirito capitalistico moderno su di un piano storico-culturale più vasto, non circoscritto all'evento della Riforma e alle peculiarità del puritanesimo. Weber osserva come nelle civiltà dell'Oriente, e ovunque in epoca primitiva, troviamo un'economia interna regolata da norme sociali (tribali, di gruppo, di parentela ecc.) che escludono il "profitto sfrenato", affiancata da un'economia esterna in cui si sviluppano transazioni commerciali assolutamente libere⁸. A questo dualismo ne corrisponde uno analogo, che non necessita di particolari spiegazioni, tra *morale interna* e *morale esterna*, ossia tra l'attitudine al legame e alla devozione reciproca tra i membri della comunità di riferimento e l'opposta attitudine all'assenza di vincoli e di scrupoli nei confronti dei soggetti esterni alla comunità. L'impulso acquisitivo è appunto ciò che caratterizza la morale esterna, avendo nelle relazioni economiche esogene il luogo più idoneo per liberare le proprie energie.

Sotto questo profilo, allora, e a prescindere dal problema della sua origine storica, il capitalismo moderno coincide proprio con

[...] il superamento delle barriere tra economia interna ed economia esterna, tra morale interna e morale esterna, l'introduzione del principio commerciale nell'economia interna e l'organizzazione del lavoro su questa base [...]. (Weber, 2003: 249)

In seguito all'infrazione di quelle barriere, cioè al fatto che "la calcolabilità penetra all'interno dei gruppi tradizionali distruggendo gli antichi rapporti di devozione" (*ibidem*: 280), l'impulso acquisitivo satura le relazioni economiche nella loro totalità. Ma ciò, lungi dal significare una sua affermazione assoluta, conduce ad un esito in qualche modo sorprendente, perché il venir meno di un "interno", cioè di uno spazio di

⁸ "Nulla è più strettamente regolato dell'economia del gruppo parentale in Cina e dell'economia delle caste in India, ma anche nessuno è così privo di scrupoli come il commerciante indiano fuori del proprio paese" (Weber, 2003: 249).

immunità e riservatezza, porta con sé anche il venir meno anche di un “esterno”, cioè di uno spazio di assoluta licenza ove sfogare gli *animal spirits* in modo legittimo. Ciò che ne consegue, come nota Weber, è che

[...] nello stesso tempo, si ha un temperamento dell’aspirazione sfrenata al guadagno, attraverso l’accettazione del principio acquisitivo nell’economia interna al gruppo. Il risultato è un’*economia regolata* con un certo spazio concesso all’impulso acquisitivo. (*ibidem*)

In questo senso, quindi, il capitalismo moderno sarà da intendersi non tanto come il frutto di una progressiva, e infine completa, estensione della mentalità commerciale ad ogni attività economica ed ambito sociale, quanto come la costruzione di un’economia in cui l’impulso acquisitivo viene *universalizzato* ma al contempo *razionalizzato*. La sua universalizzazione, infatti, implica l’eliminazione di ambiti parziali, dedicati alla deregolazione morale e all’economia predatoria e d’avventura (tipiche delle civiltà pre-moderne e dell’Oriente), ed evoca pertanto, ai fini della sopravvivenza stessa dei gruppi umani e, insieme, della sua stessa efficienza, l’esigenza razionale di un esercizio di autodisciplina.

C’è materia sufficiente, a questo punto, per cominciare a ragionare sui rapporti esistenti (e sulla loro evoluzione possibile) tra mentalità capitalistica e responsabilità nell’agire economico. Procediamo per problemi e domande.

1) RSI e razionalità economica

Secondo una prima chiave interpretativa, giacché il capitalismo moderno implica sul piano della mentalità economica, come si è visto, un’etica dell’autodisciplina, ci si può chiedere se il paradigma della RSI non rappresenti forse un aggiornamento di quella stessa etica. Rispondendo affermativamente, saremmo costretti a spogliarlo di qualsiasi valore extra-economico, per leggerci piuttosto una mera manifestazione di razionalità economica, ossia di quella moderazione passionale che è necessaria alla vita e al successo del capitalismo e delle sue realizzazioni istituzionali (l’impresa come agire economico continuativo, il lavoro come esercizio sistematico delle abilità umane in vista di uno scopo, il mercato come luogo della pacifica acquisizione di beni e di prestazioni di utilità mediante scambi determinati da situazioni di interesse). L’odierno richiamo alla RSI può sembrare in effetti nulla più che una formula per riproporre il tema del disciplinamento razionale degli *animal spirits* in un’epoca, come la nostra, che pare connotata per la sua ipertrofia finanziaria dal declino inarrestabile delle forme classiche della razionalità capitalistica e dal ritorno a forme di

capitalismo d'azzardo e speculativo, rette da quella razionalità traballante, sempre in procinto di rovesciarsi nel suo contrario, che è insita nel cosiddetto *short-termism*.

La RSI, insomma, non tanto come novità ideologica, ma come esortazione morale al “buon governo” dell'impresa, ossia alla pratica di una responsabilità che fa rima con razionalità, nel senso weberiano di un esercizio (*ascesi*) che sottintende una regolazione del desiderio di guadagno e dei comportamenti di *business*. Perciò, la qualità sociale di questa responsabilità/razionalità consisterebbe nei vantaggi economici che il suo costante dispiegarsi a guida dell'agire dell'impresa proietterebbe sulla società: il *fair play*, l'affidabilità degli attori, la maggior fluidità delle transazioni (con riduzione dei relativi costi), la concorrenza non distruttiva, la stabilità del sistema, la crescita equilibrata del benessere.

Riassumendo con una battuta, *honesty is the best policy*, ovvero l'etica è utile. Come ricorda Weber, nell'America dell'Ottocento l'affidabilità negli affari, garantita dal rigore morale delle sette protestanti, era generalmente avvertita come l'autentica condizione del successo economico. E, sebbene da allora la storia si sia incaricata, come sappiamo, di non corroborare l'ipotesi di un nesso biunivoco tra onestà e successo, quanti sostengono oggi il paradigma della RSI quale elemento di vantaggio competitivo (“good ethics is good business”) ridanno fiato, con parole nuove, a quella vecchia persuasione.

2) RSI e razionalità sociale

Adottando una diversa chiave di lettura potremmo chiederci se la RSI non rappresenti piuttosto il segno di una spinta sociale verso il ripristino di più cogenti vincoli morali. In altri termini, la RSI non come riedizione di un'etica dell'autodisciplina (cioè dell'autoregolamentazione, secondo il linguaggio contemporaneo) quale via al capitalismo razionale, bensì come espressione di una ricostituita etica sociale capace di limitare severamente la mentalità capitalistica degli attori, nella direzione del modello “primitivo” dell'economia (e della morale) interna. Si potrebbe ipotizzare, insomma, che la RSI valga come una rinnovata “morale interna”, in cui il disciplinamento dell'impulso acquisitivo torna ad essere affidato alla pressione normativa della società, anziché essere lasciato al suo autonomo farsi nel processo storico della razionalizzazione economica moderna che sembra oggi entrato in crisi.

In proposito, è opportuno ricordare il continuo insistere dei fautori della RSI sull'importanza della rete degli *stakeholder*, o più precisamente sull'importanza, per usare un'altra e più vecchia metafora, di quella serie

di cerchi concentrici in cui l'impresa è racchiusa e la cui circonferenza maggiore simboleggia proprio la "comunità" (Bowen, 1953). Un concetto, quello di comunità, difficile a definirsi in tempi di globalizzazione e, tuttavia, decisivo, ad avviso di molti, per pensare la RSI. Comunità, di certo, non è più la tribù, il gruppo parentale, o la corporazione, e nemmeno lo è probabilmente lo Stato-nazione. Ciononostante, di *corporate citizenship* si può parlare, come si fa in modo ricorrente, solo presupponendo l'esistenza di una qualche comunità come orizzonte sociale dell'agire dell'impresa. Ed è proprio questa idea di un'impresa-cittadino, portatrice di diritti e doveri analogamente all'individuo-cittadino, a suggerire l'ipotesi di cui sopra: che l'enfasi contemporanea sulla RSI manifesti l'esigenza di tracciare di nuovo un chiaro confine, di creare di nuovo uno spazio "interno", in assenza del quale la responsabilità nell'agire dell'impresa è destinata a sciogliersi come neve al sole.

Tuttavia è da domandarsi se ciò sia realistico. Uno degli effetti più dirompenti della globalizzazione, sempre denunciato dai suoi critici, è proprio quello della de-localizzazione, che, più ancora che una dislocazione geografica delle unità produttive e degli investimenti in ragione della loro redditività attesa, significa al fondo l'evaporare di qualunque radicamento sociale delle attività economiche, ovvero il perdersi di quell'orizzonte di riferimento stabile e definito rispetto a cui contrarre ed avvertire il senso di una responsabilità reale, di un'obbligazione a rendere conto delle proprie azioni (Zamagni, 2003; Gallino, 2005). Pertanto, se la RSI dovesse alludere all'esigenza di ricostituire ambiti chiusi, *loci*, in cui limitare l'agire economico per consentirne l'effettiva responsabilizzazione, è assai arduo immaginarla più che come un fiato di voce. In un mondo senza più "interno" ed "esterno", "vicino" e "lontano", sarebbe da porsi invece, con maggior realismo, la questione di come produrre una sfera morale unitaria (trans-locale), consentanea al dispiegarsi unitario del capitalismo e in grado di connotarne il movimento secondo una razionalità sociale a impedimento della sua spontanea deriva neo-irrazionalista (manipolazione e creatività finanziaria, speculazione sulla borsa, le valute, le materie prime ecc.). In questa prospettiva, allora, la sfida della RSI starebbe non già in un recupero passatista delle morali interne⁹, bensì nell'abitare la globalizzazione, cioè

⁹ Forse, le ultime vestigia di "moralì interne" nel mondo del capitalismo dispiegato sono quelle delle "moralì professionali", che, come aveva predetto Durkheim, hanno avuto buon gioco a svilupparsi di fronte al progressivo declino della "morale comune", arrivando addirittura a rappresentare per l'impresa il modello possibile di un'etica degli affari fondata sul principio dell'autoregolamentazione.

lo stadio finale di scomparsa della divisione fra “economia interna” ed “economia esterna”, rappresentandone, nel simmetrico svanire della divisione fra “morale interna” e “morale esterna”, la nuova forma morale possibile.

Una simile prospettiva, tuttavia, è estremamente delicata, e forse fin troppo audace, perché comporta il superamento dello schema weberiano di spiegazione del capitalismo razionale. Presuppone, cioè, la pensabilità di un agire economico di tipo acquisitivo la cui razionalità non si coniughi più con il radicamento, almeno iniziale, in una precisa comunità (da cui il doppio movimento degli *animal spirits* che penetrando nella comunità sono costretti ad autodisciplinarsi), ma sia in grado di svilupparsi anche in assenza di tutto ciò, per l'effetto di una nuova potenza morale non localizzabile (e non istituzionalizzata), eppure esistente, capace di trasporre tale razionalità dalla sua originaria e intrinseca dimensione economica verso una più ampia e conciliativa dimensione sociale.

b) Profitto, razionalità, responsabilità: la natura dell'impresa e dell'azione imprenditoriale

A fianco della questione della mentalità economica, una definizione dell'identità del capitalismo moderno non può prescindere da una pur approssimativa disamina della natura dell'impresa. Questa, infatti, per unanime consenso, è ed è stata nella storia il principale nucleo di istituzionalizzazione del sistema economico capitalistico e del suo spirito. Senza coltivare impossibili pretese di compiutezza nell'affrontare il tema, ciò che mi propongo piuttosto è di raccogliere una serie di posizioni classiche e di utilizzarle per alimentare di contenuti sociologici la riflessione contemporanea sulla RSI.

Contro l'evidenza della sua primaria dimensione istituzionale, l'impresa è stata tradizionalmente trattata dall'economia politica classica (ma anche da Marx) alla stregua di un qualunque attore individuale di mercato. L'impresa è il capitalista, l'oggetto di proprietà di un individuo o di una società di individui conferenti capitale, i quali, o direttamente o delegandone la gestione a tecnici stipendiati, mirano a concludere mediante l'impresa transazioni vantaggiose in base alla valutazione delle proprie situazioni di interesse. E ancora oggi, nonostante la lotta di vecchie e nuove scuole istituzionaliste contro questa impostazione semplificatoria,

Un esempio di “morale interna” è quello del concetto durkheimiano di morali professionali

paiono comunque avere la meglio le teorie di stampo neo-classico, a partire dalla *agency theory*, che risolvono la complessità della struttura interna dell'impresa, così come la complessità dei rapporti tra impresa e società, nei termini di relazioni lineari bilaterali di tipo contrattuale, sul modello di quella tra principale ed agente in un rapporto fiduciario o di quella tra venditore e acquirente in un atto di compravendita¹⁰.

Vale la pena una volta di più, allora, rivolgersi alla sociologia economica, che, salvo nei pochi casi in cui ha patito l'influenza del paradigma economicistico della scelta razionale (Coleman), da sempre ha tentato di mettere in risalto quella complessità e a porla in relazione, nella ricostruzione del suo sviluppo storico, a fatti sociali determinati. Da questo approccio, dunque, ci si può attendere di ricavare conoscenze significative sull'essenza dell'impresa capitalistica come istituzione reale, cioè come soggetto storico, astenendosi dal farne un artificio razionale per l'elaborazione di modelli teorici. Joseph A. Schumpeter, per esempio, lo spiegava nitidamente in una pagina del 1928:

[...] è chiaro che la mera conoscenza dell'essenza economica dell'impresa non è sufficiente a spiegare in modo esaustivo la configurazione storica del processo economico caratterizzato dalla forma di produzione imprenditoriale. Questa configurazione infatti è fortemente *condizionata da fatti sociali* che dal punto di vista di quella conoscenza sono assolutamente casuali. Si tratta di elementi strutturali extracapitalistici della società (per esempio i rapporti fondiari dell'epoca precapitalistica); di momenti extrasociali (come le invenzioni, le scoperte, i ritrovati casuali nella produzione dei metalli preziosi); delle circostanze incomprensibili, o per lo meno incomprensibili dal punto di vista puramente economico, che portarono alla politica monopolistica e mercantilistica nell'epoca del capitalismo nascente (soprattutto la formazione degli Stati nazionali, le loro lotte reciproche e tra le rispettive politiche coloniali); della politica finanziaria degli Stati [...]; della regolamentazione statale del sistema monetario e creditizio e del rapporto di lavoro, e della qualità personale, nazionale e sociale delle persone che fondavano effettivamente le imprese trovando in esse un luogo di aggregazione. (Schumpeter, 1993: 6-7)

Questa linea di indagine sociologica, che Schumpeter traccia nella direzione di un massimo di individualizzazione storica, può tuttavia essere percorsa legittimamente anche con lo scopo di giungere a compatte generalizzazioni empiriche, oppure sulla scorta di veri e propri costrutti ideal-tipici. È in vista di questo risultato che sia Sombart sia Weber, ad esempio, spesso lavorano. Può, dunque, essere interessante partire da un breve riesame delle loro conclusioni, per accostarvi, poi, una più articolata

¹⁰ Per una critica economica dei limiti della *agency theory* si vedano, tra le tante, quelle di Sacconi (2005a) e Bruni, Zamagni (2004) (cfr. 3.2).

presentazione dell'approccio schumpeteriano e, infine, la precorritrice lettura di Veblen sulla natura finanziaria dell'impresa contemporanea.

1) Per *Sombart*, l'impresa è, in essenza, l'addensarsi coordinato e durevole di una molteplicità azioni singole sulla base di un unico piano di lavoro. Pertanto "[...] possiamo definire le *aziende* come *istituzioni aventi per scopo l'esecuzione continuativa di opere*" (1967: 107). Ciò non basta ancora, però, a catturare l'idea dell'impresa capitalistica, che si profila soltanto con la sostituzione del principio acquisitivo al principio pre-capitalistico di copertura del fabbisogno.

Essa [l'impresa capitalistica] costituisce un'unità astratta: l'azienda. Il suo scopo è il conseguimento del profitto. Il mezzo per ottenere questo scopo è la stipulazione di contratti per prestazioni e controprestazioni espresse in denaro. Nell'ambito dell'impresa capitalistica ogni problema tecnico deve poter venir risolto per mezzo della stipulazione di un contratto [...]. Tutti i processi dell'economia perdono in tal modo il loro aspetto qualitativo e diventano pure e semplici quantità esprimibili ed espresse in denaro. (*ibidem*: 167)

In altre parole, secondo *Sombart*, l'impresa capitalistica diventa adeguatamente comprensibile solo in virtù di una particolare mentalità economica, che interviene a qualificare il sistema e le sue istituzioni fondamentali, che sono: l'impresa orientata al profitto, appunto; il contratto, universale strumento organizzativo dell'impresa; e il denaro, cifra sintattica e semantica della mentalità e della gestione aziendale capitalistica.

Pure in *Weber*, come accenato, troviamo la propensione a formulare definizioni generali e, per così dire, meta-storiche: "Per impresa si deve intendere un *agire continuativo* di specie particolare, *diretto a uno scopo* [...]" (1999: 50); e ancora, "[...] per *agire imprenditoriale* [si intende] un agire orientato in modo autonomo in base al calcolo del capitale" (*ibidem*: 87). Definizioni in cui ciò che rileva sono, da un lato, gli elementi della continuità e coerenza rispetto ad uno scopo determinato, come già in *Sombart*, e, dall'altro, al posto dell'impulso acquisitivo oggettivantesi nella ricerca del profitto d'impresa, l'elemento nuovo del calcolo del capitale - fatta salva l'avvertenza che questo, comunque, non debba essere concepito in modo ristretto come sola ed effettiva "operazione di calcolo secondo principi razionali" (*ibidem*: 92).

A differenza che nella prospettiva sombartiana, dunque, per *Weber* l'impresa è *tout court* "impresa capitalistica", ma non tanto perché si osservi alla sua base il movente dell'impulso acquisitivo, il quale - e qui rischio di ripetere cose già dette in precedenza - è da considerarsi

genericamente diffuso in ogni epoca e latitudine della storia umana; quanto perché vi si attua il *calcolo del capitale*. Il mero fatto dell'impulso acquisitivo, in verità, non è neppure sufficiente da sé a determinare l'esserci di un'impresa, poiché “non ogni ricerca del profitto come tale costituisce un'impresa, ma appunto solamente quello che può essere orientato in base a tale calcolo” (*ibidem*).

Inoltre, gettando completamente alle ortiche lo schema aristotelico, a cui guarda invece Sombart, Weber arriva ad affermare che “il capitalismo si presenta dove la *copertura del fabbisogno* di un gruppo umano in base a un'economia acquisitiva avviene sotto forma di *intrapresa* [...]” (2003: 221). Come dire che il principio della copertura del fabbisogno - la produzione per l'uso e non per il guadagno - non è in contrasto con l'esistenza di imprese operanti in vista del profitto. E anzi ciò che connota in senso capitalistico (o parzialmente capitalistico¹¹) un sistema economico non sarebbe affatto la subordinazione della produzione di merci all'accumulazione del denaro (e alla sua trasformazione in capitale) piuttosto che al soddisfacimento dei bisogni, bensì l'affidamento della funzione economica di riproduzione materiale della società alle attività di imprese, cioè ad attori economici indipendenti.

Resta ancora, tuttavia, da far entrare in gioco il decisivo fattore della *razionalità*, alla luce del quale, come già sappiamo, Weber ritiene di poter isolare nitidamente il profilo del capitalismo moderno. Compiendo questo passo lo sforzo definitorio si fa meno astratto e la categoria che ne esce, quella di *impresa capitalistica razionale*, si riveste di una maggiore determinatezza storica. Occorre, infatti, parlare ora non più di capitalismo, ma di “capitalismo occidentale” e di “capitalismo moderno”, entrambi individuati dal rapporto con un particolare genere di fabbisogno (“[...] la copertura dei *bisogni quotidiani* per via capitalistica è propria soltanto dell'Occidente, e anche qui soltanto a partire dalla seconda metà del XIX secolo” - *ibidem*: 222). Ma ancor più Weber mira a sottolineare che

il presupposto più generale dell'esistenza di questo capitalismo proprio dell'età moderna è il *calcolo razionale del capitale* come norma valida per tutte le grandi intraprese a scopo di profitto che provvedono alla copertura del fabbisogno quotidiano. (*ibidem*)

¹¹ “Ovviamente una singola economia può essere orientata in senso capitalistico in misura quanto mai diversa: parte della copertura del fabbisogno può essere organizzata in modo capitalistico, cioè su base artigianale o signorile. Così Genova ha ben presto coperto una parte del proprio fabbisogno statale, vale a dire la condotta della guerra, in modo capitalistico, mediante società per azioni” (Weber, 2003: 221).

Così, se molte sono le condizioni sociali (proprietà dei mezzi di produzione, libertà di mercato, lavoro libero) ed extra-sociali (tecnica razionale, diritto razionale) a cui la teoria weberiana riconduce il processo storico di superamento delle antiche forme di capitalismo irrazionale - quelle in cui la realizzazione dei profitti avveniva in modo incerto e discontinuo, sulla base di un calcolo del capitale non sorretto da procedure scientifiche - l'autentico centro propulsore di questo fenomeno appare uno solo: l'*impresa capitalistica razionale* come "[...] impresa fondata sul calcolo del capitale, cioè un'impresa a scopo di profitto che controlla la sua redditività per mezzo della moderna contabilità e la stesura di un bilancio [...]" (*ibidem*: 221).

2) Nonostante la sottigliezza di simili distinzioni, nel linguaggio scientifico corrente le definizioni sombartiane e weberiane sono state recepite in modo piuttosto unilaterale e per questa via, come notava *Schumpeter* nel sopraccitato saggio del 1928, si è ristretto il concetto di "impresa" a "una variante particolarmente spiccata del suo contenuto", cioè all'impresa capitalistica moderna. La sua posizione critica su questo punto mi pare, allora, di particolare importanza. Se per un verso, infatti, è intesa a stimolare ad una maggiore determinatezza storico-sociale nell'analisi, poiché, come si è già detto, l'impresa "si trasforma nella continuità e soprattutto non in linea di principio", ovvero "le trasformazioni dell'agire economico in generale e dei meccanismi di produzione in particolare emergono invece dal modo in cui si configurano di volta in volta i dati di fatto" (*Schumpeter*, 1993: 7)¹²; per un altro verso, questa posizione implica quale primo e basilare esito il considerare l'impresa un fenomeno universale e trans-storico. Perciò, contro i modelli esplicativi derivabili da Sombart e da Weber, in cui l'impresa finisce per essere l'istituzione della vita economica moderna per eccellenza, in quanto espressione di un sistema economico, quello capitalismo moderno, connotato da principi e abiti economici precipuamente "moderni", secondo *Schumpeter*

[...] bisogna ribadire che l'impresa - astruendo dal caso della fase più primitiva della caccia al nutrimento - potrebbe mancare in linea di principio solamente nella forma di

¹² "[...] il mercante del secolo XI che importava in Inghilterra seta, pelli, gioielli, vino, olio, avorio, stagno, vetri, argento ecc. non si differenziava dal commerciante di oggi o da quello dei tempi di Tacito per il fatto che il suo senso degli affari fosse qualitativamente diverso o perché in generale egli avesse idee economiche differenti o agisse secondo altri principi, bensì perché aveva di fronte a sé situazioni e quindi compiti differenti" (*Schumpeter*, 1993: 7-8).

organizzazione socialista, mentre si riscontra in tutte le situazioni storiche documentabili. (*ibidem*)

In altre parole, essa non è affatto da ritenersi il mero riflesso di un peculiare sistema economico, ma è un'istituzione permanente, seppure in divenire, della vita economica universale. E la base teorica necessaria ad una simile generalizzazione temporale, geografica e culturale della realtà dell'impresa è data appunto dal rigetto di una sua caratterizzazione in termini di specifici principi o mentalità economiche (impulso acquisitivo e ricerca del profitto, calcolo del capitale, agire economico razionale ecc.). Paradossalmente, è la prospettiva stessa di un'indagine sull'impresa come oggetto empirico ad esigere che ci si liberi da caratterizzazioni troppo determinate e si assuma, invece, quale punto di partenza una definizione il più possibile neutra. Perciò, anche la consolidata antitesi tra economia acquisitiva ed economia finalizzata alla copertura del fabbisogno, come pure ogni altra concettualizzazione utile a una teoria degli "stadi economici", pare a Schumpeter uno strumento d'analisi inadeguato e da superarsi. L'unica condizione concreta da porre per pensare l'impresa astrattamente, nella sua essenza, è il contesto di un'economia di scambio, il quale, per altro, rappresenta la quasi totalità delle forme storiche accertabili ("[...] solo per le epoche preistoriche può essere dubbia l'esistenza di un regolare traffico commerciale, sia pure in dimensioni molto modeste", *ibidem*). Sotto questo vincolo, che porta a constatare per l'impresa una sola situazione di incompatibilità, ossia quella con un "modello assolutamente puro di comunità socialista", si può giungere pertanto alla seguente definizione:

Quando [...] il sistema sociale gestisce la sua vita economica facendo operare economicamente sottogruppi o individui singoli, il processo di produzione sociale si disaggrega in unità esteriormente indipendenti, apparentemente autonome, che si affidano fondamentalmente alle proprie forze e puntano direttamente ai propri interessi vitali: *le imprese*. (*ibidem*: 3)

Se l'impresa è un'unità produttiva del sottosistema economico che deve la sua identità all'indipendenza ed autonomia (sempre comunque limitate) del suo agire in seno al sistema sociale, allora anche la società di trasporti che approvvigiona la città o la bottega artigiana nel Medioevo sono imprese¹³, a dispetto delle barriere corporative (prezzi stabiliti, restrizioni sull'impiego di manodopera ecc.) che impediscono alla radice l'aprirsi

¹³ "L'artigianato della città medievale non è altro che la forma d'impresa di una società povera e poco numerosa" (*ibidem*: 12).

della situazione di mercato e le possibilità del calcolo razionale degli interessi al suo interno. Nell'intenzioni di Schumpeter questo enorme allargamento della portata descrittiva del concetto di "impresa" come strumento analitico della storia economica non dovrebbe comportare, comunque, una visione appiattita e la perdita delle giuste distinzioni. L'obiettivo resta, infatti, proprio quello di comprendere l'identità delle peculiari forme di impresa, in rapporto alle peculiari condizioni sociali e tecniche che demarcano, per ciascuna forma, le possibili linee di sviluppo¹⁴.

È forse opportuno ricavare lo spunto di una brevissima riflessione a margine della sottolineatura schumpeteriana sulla non rilevanza dell'orientamento al profitto (o del calcolo del capitale in base a possibilità di mercato) ai fini di una corretta definizione dell'impresa. Ne deriva infatti, in qualche modo, una conferma della legittimità teorica di categorie, apparentemente ibride, come quelle di "impresa sociale" o di "impresa civile", oggi utilizzate per spiegare fenomeni diffusi della vita economica contemporanea che prescindono dai principi-guida dell'impresa capitalistica moderna¹⁵.

3) Capovolgendo di nuovo il piano d'osservazione, prendiamo in mano, infine, una terza importante chiave interpretativa, quella fornita da *Veblen*, che non mira né a una definizione dell'impresa in rapporto al problema generale della natura del capitalismo (Sombart, Weber), né a una concettualizzazione teorica dell'impresa come strumento per una ricerca sociologica di segno storico-empirico (Schumpeter). Il suo *focus* è sull'impresa del presente, sulle sue trasformazioni socio-giuridiche ("proprietà assente", separazione tra proprietà e controllo, ovvero tra capitalisti, manager e tecnici, ecc.); e nascerne è l'intuizione che il futuro sia già scritto per intero nella metamorfosi dell'impresa, in verità appena avviata, da unità produttiva di beni e servizi a vuoto supporto per operazioni finanziarie.

L'impresa, per *Veblen*, è la forza che ha plasmato e continua a plasmare l'ordine sociale contemporaneo. Nel 1904 la sua diagnosi era la seguente:

¹⁴ Schumpeter distingue tra loro come forme di impresa di epoca pre-moderna, che sussistono tuttavia per inerzia anche oltre il XVIII secolo, l'artigianato, l'impresa commerciale, l'impresa di lavoro a domicilio, la manifattura, la fabbrica; distingue, poi, tra l'impresa dell'economia concorrenziale (dalla prima metà fino al termine del XIX secolo) e l'impresa dell'economia neomercantilista (dalla fine del XIX secolo in avanti), ovvero tra imprese individuali, familiari o in forma di società di persone, e imprese in forma di società anonime a responsabilità limitata, tendenti a coalizzarsi o conglomerarsi (trust, consorzi, holding).

¹⁵ Cfr. *supra*, 3.2 c).

La struttura portante della civiltà moderna è data dal sistema industriale, e la forza direttiva che anima tale struttura è l'impresa. Più che in qualsiasi altra fase a noi nota della civiltà, la cristianità moderna è caratterizzata dalla sua organizzazione economica. [...] I suoi tratti caratteristici, e al tempo stesso le forze in virtù delle quali essa domina la civiltà moderna, sono il *processo meccanico* e l'*investimento a scopo di profitto*. (Veblen, 1970: 43).

L'impresa, dunque, è una "forza direttiva" della società, ma ciò che Veblen intende sottolineare ancor più sono, da un lato, la natura meccanica del sistema economico e, dall'altro, lo scopo pecuniario dell'attività d'impresa, in cui la produzione di beni e servizi è sempre sott'ordinata alla possibilità di "fare soldi". L'impresa, infatti, è al centro di un processo economico unitario, il cui funzionamento dipende dal coordinarsi reciproco di molti sottoprocessi, ossia dagli "aggiustamenti interstiziali" che intervengono continuamente tra i singoli nodi (imprese, o unità industriali) del sistema. E il *medium* di questi "aggiustamenti" è la transazione affaristica, la scelta d'impiego finanziario promossa dal *businessman*.

Nella prospettiva vebleniana, insomma, l'orientamento acquisitivo di cui è espressione l'impresa capitalistica moderna è da intendersi, prima di tutto, nel senso della subordinazione dell'industria alla finanza. L'impresa moderna è per definizione *impresa affaristica (business enterprise)*, nodo industriale di una rete la cui efficienza o inefficienza, stabilità o instabilità, prosperità o depressione, è determinata dal controllo strategico delle congiunture finanziarie in mano ai *businessmen*. Detto in maniera inequivoca:

L'industria è condotta innanzi in vista degli affari, e non viceversa; il progresso e l'attività dell'industria sono condizionati dalle prospettive di mercato, cioè dalle presunte possibilità di profitto pecuniario. (*ibidem*, 1970: 60)

Questa immagine di un'impresa la cui consistenza materiale e umana (impianti, macchine, persone) è posta al servizio di grandezze immateriali e impersonali, come la redditività del suo capitale o, addirittura, il solo andamento del suo valore azionario, è un'immagine forte, che ha attraversato il '900 ed è giunta attuale fino ad oggi¹⁶. Nel 1923 Veblen la formulava ancora una volta con nettezza:

¹⁶ Usando parole che Luciano Gallino ricalca quasi alla lettera nel suo libro del 2005, Veblen osservava nei primi anni del XX secolo che "secondo le esigenze della ricerca del profitto [...] la questione del capitale negli affari è diventata sempre di più una questione di capitalizzazione sulla base della redditività piuttosto che una questione di grandezza degli impianti industriali o del costo di produzione dei mezzi industriali. [...] Pertanto la forza condizionante ultima della condotta e dei fini degli affari sta diventando la redditività

La *corporation* (o “compagnia” nell’uso inglese) è un concerto affaristico, non un’unità industriale. È un concerto affaristico che è stato creato da una capitalizzazione di fondi e che, conseguentemente, dipende dal credito [...]. Il controllo e la direzione industriale nella *corporation* sono un controllo e una direzione di tipo finanziario, che comportano sull’industria, sempre e necessariamente, soltanto effetti di secondo grado, attraverso transazioni d’affari che sono di natura contrattuale [...]. (Veblen, 1964: 82-83)¹⁷

Per una riflessione sulla responsabilità sociale dell’impresa, uno degli effetti più rilevanti della guida finanziaria delle imprese nella epoca della meccanizzazione industriale, ovvero dell’organizzazione sistematica di un’economia industriale su base mondiale, è stato quello di “dissociare gli interessi della comunità dagli interessi di coloro che esercitano il potere discrezionale” (Veblen, 1970: 61-62). Perché se la vita della comunità dipende dal sistema industriale, a sua volta il sistema industriale dipende da rapporti affaristici che sono perseguiti con scopi non industriali ma pecuniari. Come noto, i grandi finanziari - oggi dobbiamo dire gli investitori istituzionali - non hanno interesse a contribuire alla stabilità del sistema economico, né all’aumento (o magari alla diminuzione) della sua capacità produttiva, bensì a sfruttare al meglio le fasi di alterazione dell’equilibrio, laddove si possono costruire o perdere enormi fortune. Il benessere sociale non è in grado di rappresentare un orizzonte d’azione per quanti dirigono l’impresa e ne fanno una *business enterprise*. Ma in ciò risiede una acuta contraddizione, perché l’*impresa affaristica*, in quanto “forza direttiva della civiltà moderna”, finisce per essere al contempo sia il fondamentale strumento di sussistenza, sia un inevitabile strumento di perturbazione della vita economica di una società.

Con la concezione vebleniana dell’impresa affaristica, dunque, ci imbattiamo nuovamente nel dubbio, incontrato già nel paragrafo precedente, sulla conciliabilità effettiva tra capitalismo e responsabilità sociale. Tanto più che il dubbio acquista di spessore davanti all’irresponsabilità sociale materializzata su scala globale dal “capitalismo dispiegato”, o “capitalismo manageriale azionario” (Gallino, 2005).

Per aprire un fronte di riflessione sulla RSI in prospettiva sociologica è necessario, però, guardare alla realtà dell’impresa anche sotto una seconda luce: quella che richiama l’attenzione sulla figura dell’*imprenditore*. Per citare le parole di Schumpeter,

presunta di una data manovra finanziaria, anziché il patrimonio complessivo o l’utilità effettiva dei beni prodotti” (Veblen, 1970: 99-100).

¹⁷ La traduzione è mia.

«impresa» non significa infatti soltanto l'unità di produzione, l'azienda, la ditta stessa, ma anche il *processo* attraverso il quale nasce questa unità, l'azienda, la ditta, ossia il *fare* di determinati soggetti economici che la *crea*" (1993: 15).

Da questo punto di vista, incrociando nell'analisi non più solo l'impresa come struttura di oggettivazione (vuoi di una mentalità economica, vuoi di una risposta organizzativa a condizionamenti sociali e tecnici), ma anche l'impresa come espressione dinamica della *soggettività* economica, il quadro della riflessione si completa. La categoria della responsabilità sociale, infatti, potrà essere esaminata sia in rapporto alla razionalizzazione della vita economica e alla relativa spersonalizzazione della costruzione e gestione aziendale, sia in rapporto alla persistenza di una "psichicità" e di una correlata dimensione personale dell'agire economico, quale è quella che si manifesta nella creatività imprenditoriale.

Tuttavia, le maniere di intendere la natura e la funzione dell'imprenditore sono ovviamente più d'una. Anche in questo caso, dunque, sarà conveniente fare un rapido giro d'orizzonte tra gli autori e le posizioni classiche.

1) Per *Sombart* - lo si è già detto - lo spirito imprenditoriale è quello della tensione all'infinito, dell'aspirazione al guadagno come manifestazione di primordiali pulsioni di conquista e di possesso. Ma nel momento in cui questo spirito s'incontra con lo spirito borghese dell'ordine e della conservazione, l'imprenditore-capitalista (le due figure sono in origine sovrapposte) diventa innanzitutto un tecnico dell'amministrazione, un organizzatore delle risorse fisiche e umane in seno a quel processo continuativo di esecuzione d'opere che è l'azienda. C'è però anche dell'altro.

Sombart non nasconde come, anche prima dello sviluppo del capitalismo maturo e, dunque, del passaggio dalla figura del *captain of industry* (imprenditore/tecnico orientato all'organizzazione) alla figura del *businessman* (imprenditore/affarista orientato al mercato), nella funzione imprenditoriale sia depositata un'anima da *mediatore-mercante*. La tendenza dell'impresa capitalistica alla vendibilità delle merci, ovvero alla produzione a scopo di profitto, prende corpo proprio grazie alla capacità imprenditoriale di elaborare rapporti sociali, in particolare con collaboratori e clienti, nello spazio della persuasione emotiva. La funzione dell'imprenditore è di "suscitare interesse, conquistare la fiducia, risvegliare la voglia di acquistare [...]" e "non importa quali mezzi vengono usati a tal fine, basta che non vi sia costrizione esterna, ma solo interiore [...]" (*Sombart*, 1967: 170).

Questa essenza “psichica” dell’imprenditorialità non è alterata neppure dal processo di “de-concretizzazione dell’attività imprenditoriale”, che Sombart collega all’evoluzione finanziaria del capitalismo maturo e che porta dal *businessman* al *corporate financier* (imprenditore/finanziere orientato alla raccolta di capitali). Indipendentemente, infatti, dal suo campo d’azione (organizzazione, vendita, credito), l’imprenditore appare qui come l’unica forza motrice del sistema economico in senso stretto, perché ne è la *forza viva*, la personalità capace di vivificare la materia altrimenti inerte del meccanismo produttivo.

Senza di lui nulla si muove, egli è quindi perciò anche l’unica forza “produttiva”, nel senso della costruttività e della creatività, il che risulta direttamente dalle sue funzioni. Gli altri fattori della produzione, lavoro e capitale, sono, nei suoi confronti, in rapporto di dipendenza, anzi vengono alla luce soltanto attraverso la sua azione creatrice. Anche le invenzioni tecniche acquistano vita soltanto attraverso la sua opera. (*ibidem*: 502)

È interessante poi vedere come l’inclinazione e le abilità relazionali che sono richieste all’attività dell’imprenditore, essenzialmente in ragione della destinazione commerciale dell’impresa capitalistica, si dispongano lungo un *continuum* che va dalla *Solidität* borghese – onestà, serietà, onorabilità sociale dell’uomo d’affari - fino alla manipolazione, ossia a quel *maximum* di potere consistente nella capacità imprenditoriale di agire sulla configurazione dei bisogni sociali. In altre parole, lo sviluppo del capitalismo maturo consente di osservare come l’imprenditore costruisca i rapporti sociali necessaria alla vita dell’impresa sempre meno sul piano delle relazioni simmetriche - secondo l’imperativo “conquistare la fiducia” - e sempre più, invece, sul piano delle relazioni di potere¹⁸.

Se interpretiamo correttamente, quindi, Sombart rileva come la psichicità imprenditoriale torni a manifestare le attitudini al dominio da cui imborghesendosi era emersa. E, tuttavia, com’è abbastanza chiaro, si tratta ora di una psichicità indebolita, “spiritualizzata”, perché non è tanto l’imprenditore in se stesso a condizionare la struttura dei consumi, quanto l’imprenditore nella sua veste di funzionario del sistema capitalistico. È il sistema capitalistico, dunque, a dominare realmente, e solo all’interno

¹⁸ “La selezione delle invenzioni ha luogo quindi in base a un criterio puramente capitalistico. Se ciò è vero, verranno allora prodotti anche soltanto quei beni che hanno l’approvazione dell’imprenditore e quindi dovremo mangiare, vestirci, lavarci, illuminare la nostra abitazione, organizzare i nostri viaggi, programmare i nostri divertenti, come piace all’imprenditore. È difficile valutare in che enorme misura gli imprenditori riescano in questo modo a configurare i bisogni dell’umanità, la quale vive in balia e secondo l’arbitrio dell’economia capitalistica” (Sombart, 1967: 737).

delle rigide coordinate del sistema l'imprenditore può continuare ad essere una forza viva. Costui, infatti, opera sì selettivamente sulle ricerche tecnologiche da finanziare e le invenzioni da sviluppare, sulla scelta delle linee di prodotto e sulla loro effettiva commercializzazione, ma in quanto è l'orientamento pecuniario dell'impresa moderna e il processo complessivo della razionalizzazione economica ad esigerlo e ad imporre, per giunta, le forme e le direzioni standardizzate in cui le sue scelte debbono iscriversi.

2) Su questo punto il contributo di *Weber* è convergente. Definendo l'agire imprenditoriale come agire "orientato in modo autonomo in base al calcolo del capitale", egli rileva come in un'economia acquisitiva sia la redditività e non l'utilità marginale del consumatore a guidare le scelte imprenditoriali. Infatti, se in questa economia "[...] viene soddisfatto, e può essere soddisfatto, solamente il fabbisogno fornito di «potere d'acquisto»", è altrettanto evidente che "la scelta del fabbisogno da coprire mediante la produzione di beni risulta dipendente dalla redditività di tale produzione [...]" (*Weber*, 1999: 89-90). Quindi, secondo un'analisi sociologica delle condizioni dell'economia, ci si può rendere conto di come l'azione imprenditoriale abbia interesse ad una perfetta *prevedibilità* delle possibilità di vendita (oltre che dei costi di produzione), quale fondamento del suo calcolo della redditività presunta. Ed è proprio alla luce di questo interesse che "[...] in larga misura l'«imprenditore» «suscita» e «dirige» i bisogni del consumatore - quando questi *può* comprare" (*ibidem*: 88). Dunque, se "per la teoria economica è il *consumatore* marginale a determinare la direzione della produzione" (*ibidem*), *Weber* constatata come, in realtà, i fatti tendano a divorziare da quella teoria, per l'effetto rivoluzionario indotto sulla configurazione dei bisogni dall'azione imprenditoriale, ovvero dalla tecnica di copertura dei bisogni quotidiani per via capitalistica. Infatti, se

è *teoricamente* ovvio stabilire che le valutazioni dell'utilità marginale degli ultimi *consumatori* [...] determinano la direzione di redditività delle imprese acquisitive indirizzate alla produzione di beni [...] d'altra parte non si deve ignorare, dal punto di vista sociologico, il fatto che la copertura capitalista del fabbisogno «suscita» bisogni nuovi, mentre restringe quelli vecchi, ed influenza in forte misura, mediante la sua aggressiva pubblicità, la *specie* e la *misura* della copertura del fabbisogno dei consumatori. (*ibidem*: 95)

In altre parole, a differenza della scienza economica la sociologia riesce a mettere in risalto il potere sociale dell'impresa perché coglie le conseguenze che l'azione imprenditoriale ha sull'evoluzione dei bisogni e degli stili di vita, attraverso la sua propensione a predeterminare, anche

servendosi di meccanismi manipolatori (“pubblicità”), la qualità (“specie”) e quantità (“misura”) dei consumi sociali effettivi.

Senza dedicare, per altro, una specifica analisi ad ampio raggio alla figura dell'imprenditore, Weber si attesta sull'individuazione di una caratteristica fondamentale dell'azione imprenditoriale: la sua capacità di trasformare le istituzioni economiche date.

Nell'ambito delle possibilità di acquisizione economica, di carattere pacifico e dirette all'approvvigionamento di beni quotidiani, soltanto le possibilità di guadagno di *imprenditori acquisitivi* costituiscono in generale una forza *rivoluzionaria* autoctona, di carattere razionale [...]. (*ibidem*: 202)

Tuttavia, a ben guardare, qui non pare esserci molto di nuovo rispetto all'idea marxiana della borghesia come classe rivoluzionaria. Perché la “forza rivoluzionaria autoctona” di cui si parla non coincide con la funzione imprenditoriale in quanto tale, bensì con la prospettiva del guadagno verso cui si muove, secondo il calcolo del capitale, l'impresa capitalistica moderna. In altri termini, ciò che per Weber è rivoluzionario in seno al processo economico (e alla società) non è una particolare funzione economica, ma l'essenza spirituale e materiale del capitalismo stesso, cioè l'*ethos* economico razionale e l'intrapresa privata a scopo di profitto che lo incarna.

In questo modo, tuttavia, mancando di distinguere realmente l'imprenditore dall'impresa, la funzione dal quadro istituzionale, Weber si ferma sulla soglia di una piena comprensione dell'azione imprenditoriale. Su questo punto, in concreto, la sua sociologia non dà un esito differente da quello della teoria economica, che da Smith a Ricardo, fino a Mill e alla stessa critica marxiana, non è mai riuscita a cogliere la specificità dell'imprenditore rispetto alla posizione del capitalista (proprietario del capitale fisico, datore di lavoro, fornitore del capitale monetario ecc.).

3) Come noto, è stato soprattutto *Schumpeter* a formulare una simile critica degli economisti classici e a proporre la tesi secondo cui lo sviluppo economico, cioè la modificazione dei “dati della condizione di equilibrio”, può essere spiegato adeguatamente solo contemplando in posizione nevralgica, accanto ai fattori demografici, tecnici o politico-sociali, la *funzione imprenditoriale*. Questa è da intendersi come una funzione soggettiva, volontaristica, dirigenziale in senso alto, orientata cioè alla decisione e all'innovazione¹⁹. Infatti, se è vero che “in ogni momento

¹⁹ “L'essenza della funzione dirigente sta nell'iniziativa, intesa [...] come iniziativa pratica, capacità di decidere su ciò che deve essere fatto e di imporre tale decisione [...]”; “La

l'economia opera con un fondo di esperienze certe e sulla base di dati che sono familiari per ragioni di routine", a segnare la trasformazione non può essere genericamente l'intensità dell'impulso acquisitivo (Sombart), né la mera prospettiva di guadagno a cui è orientata l'azione imprenditoriale (Weber), ma, più precisamente,

[...] l'individuazione e l'attuazione di nuove possibilità entro i rapporti oggettivi della vita economica da parte di alcuni individui che rompono con l'esperienza economica e con la collaudata e abituale routine. (Schumpeter, 1993: 21)

Così definita, si capisce come l'azione imprenditoriale, motore dello sviluppo economico e, dunque, del mutamento sociale, ha chiaramente ben poco a che vedere con la gestione aziendale. In senso stretto, essa è *creazione* d'impresa (invenzione di nuovi prodotti, processi, organizzazioni; apertura di nuovi sbocchi di mercato, nuove vie di approvvigionamento ecc.); o, secondo un'altra efficace espressione, è la *risposta creativa* grazie alla quale un sistema economico, o un settore industriale, o un'azienda non si limitano ad adattarsi ad un qualche cambiamento di struttura (un aumento della popolazione, una diversa politica doganale, un nuovo mezzo di trasporto ecc.), ma reagiscono facendo "qualcosa che è al di fuori dell'ambito della pratica esistente". L'essenza dell'imprenditorialità, cioè, sta proprio nel realizzare una simile risposta, i cui connotati precipui sono tre: la *novità assoluta* (imprevedibilità *ex ante*) delle combinazioni e degli assetti formulati; la *non transitorietà* delle modificazioni socio-economico prodotte; la *personalità*, ovvero il suo insorgere da fattori riconducibili all'umano, come le qualità delle persone agenti e l'individualità degli schemi di decisione e comportamento.

Tuttavia, poiché nell'approccio schumpeteriano le categorie generali nascono da solide basi di ricerca empirica, non si dovrebbe dimenticare come la funzione imprenditoriale abbia una storia e attraversi una pluralità di declinazioni possibili. Per restringere il campo solo a ciò che ci riguarda più da vicino, è quantomeno opportuno ricordare la distinzione tra le due tipologie di imprenditoria nell'economia concorrenziale e nell'economia "trustificata". La prima, infatti, dispiegandosi nella dimensione dell'impresa individuale e familiare e del successo quale premio soggettivo, manifesta nel suo significato più puro il valore dell'azione personale dell'imprenditore e, insieme, della sua influenza sociale, del suo

funzione dirigente è veramente tale solo là dove c'è da realizzare qualcosa di nuovo che non si può sbrigare con l'esperienza acquisita con la routine" (Schumpeter, 1993: 18, 19).

essere motore dell'economia nazionale. La seconda, invece, dispiegandosi all'interno delle grandi *corporation* e della corrente moderna della concentrazione industriale, evidenzia il burocratizzarsi dell'azione imprenditoriale, ossia il suo declinare verso forme di decisione e di attuazione sempre più impersonali perché condizionate da vincoli tecnici e commerciali esterni e, dunque, soggette a procedure scientifiche di calcolo.

Tuttavia, secondo Schumpeter, anche il sistema dell'economia "trustificata" per progredire non può fare a meno di una guida energica, "particolare", cioè dell'imprenditore come individualità, se non altro nei segmenti apicali dell'organizzazione industriale, al vertice dei *trust*, dei *pool*, dei consorzi, e via dicendo. Del resto, questa individualità, anche ove si avvii a perdere il suo ambito di manovra tradizionale, quello delle decisioni strettamente industriali, ne incontra comunque uno nuovo, adeguato ai tempi: quello della pratica della mediazione politica tra gruppi, delle pubbliche relazioni, della gestione dell'immagine aziendale ecc. Nonostante le tendenze alla spersonalizzazione dell'impresa, insomma, l'elemento della personalità dell'agire, seppure ricalibrato in direzione della competenza relazionale e comunicativa, rimane il motivo centrale dell'efficacia del "metodo capitalistico del progresso economico". Per Schumpeter, infatti, a muovere i meccanismi economici di una collettività è, al fondo, il nesso di natura personale tra l'aspettativa di guadagno privato e la realizzazione di applicazioni innovative ai processi produttivi; un nesso che, come si fa notare, viene opportunamente "rafforzato dal principio della *responsabilità personale* per le perdite in caso d'insuccesso" (*ibidem*: 81).

Pare in sostanza di poter concludere che una disamina della figura dell'imprenditore, cioè dell'impresa nella sua essenza dinamica, sospinge dritto dritto verso il tema generale della *responsabilità*. Proverò, dunque, sulla scorta degli elementi fin qui raccolti, a riallacciare i fili del discorso avviato nel paragrafo precedente per integrare il quadro problematico e lasciar emergere alcune ipotesi di risposta.

1) RSI e responsabilità personale

Come si è appena visto, Schumpeter è incline a ritenere che l'impresa a guida personale costituisca il modello puro della funzione imprenditoriale (e detenga, perciò, anche una chiara superiorità sull'impresa pubblica). Infatti, in virtù del ruolo centrale della personalità, essa coniuga al massimo grado l'ampiezza della potestà di scelta e la precisione

nell'individuazione delle responsabilità²⁰. Seguendo questo ragionamento, allora, mi pare ci siano buone ragioni per spiegare l'odierna deriva dell'irresponsabilità d'impresa proprio con la perdita della personalità, ossia dei soggetti di imputazione: come spesso si dice, infatti, nell'economia globale la catena delle decisioni è talmente lunga e ramificata che diventa pressoché impossibile identificare davvero *chi* sia responsabile di *cosa*; e, in secondo luogo, rifacendosi alla prognosi schumpeteriana, è lo stesso fenomeno della razionalizzazione economica, che corre parallelamente alla concentrazione industriale, a comprimere, anche se non in modo totalizzante, lo spazio della decisione individuale, ovvero lo spazio della responsabilità in senso forte.

Sulla base di questo quadro, dunque, comprendiamo meglio le due odierne tendenze, tra loro speculari, dell'organizzazione dell'impresa in rapporto al paradigma della RSI. Da un lato, la maggiore responsabilità sociale di cui le piccole e medie imprese danno prova, così come il suo basso livello di formalizzazione potrebbero dipendere dalla persistenza all'interno di queste organizzazioni dell'elemento personale, sia nel ruolo imprenditoriale svolto dal proprietario, sia nell'intrecciarsi dei rapporti di lavoro. Dall'altro lato, la scarsa responsabilità sociale delle grandi imprese, che in modo ricorrente finiscono al centro di scandali societari o sotto le accuse delle Ong per violazione dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente, potrebbe essere un riflesso della strutturale spersonalizzazione organizzativa.

Pertanto, nonostante i suoi innegabili caratteri ideologici, l'imponente movimento verso una RSI ad alto livello di formalizzazione (codice etico, carta dei valori, bilancio sociali, bilancio ambientale ecc.) tipico delle *corporation* multinazionali manifesta l'esigenza da esse avvertita di recuperare gli "abiti", per così dire, dell'azione responsabile, nell'impossibilità storica di recuperare la "persona" come centro propulsore dell'organizzazione. Ciò che interessa, insomma, nella logica della grande impresa, è di rientrare in qualche modo nell'alveo della legittimazione morale dell'agire, che per secoli in Occidente è stato scavato dalla nozione di "responsabilità personale", dovendo tuttavia fare i conti con lo schiacciamento della soggettività umana sotto il corpo dell'oggettività organizzativa. Ma solo dalla soggettività, propriamente, è esigibile un rendiconto dell'agire, e sembra difficile pertanto che la

²⁰ "[...] l'impresa che fa capo a una sola persona, tipica dell'era della concorrenza, rappresenta un metodo unico nel suo genere per ottenere piena libertà di decisione e al tempo stesso la massima garanzia contro la mancanza di responsabilità" (*ibidem*: 28).

formalizzazione della RSI secondo strumenti che disciplinano politiche e pratiche organizzative basti a surrogarla appieno²¹.

Si affaccia dunque un'ipotesi che sarebbe interessante sottoporre al vaglio della ricerca empirica: l'ipotesi secondo cui la RSI, dovendo a rigore essere concepita *sub specie personae*, possa trovare un'attuazione non di facciata solo nelle compagini aziendali che diano spazio all'iniziativa individuale e all'autonomia decisionale. In questo modo, infatti, ad ogni livello della gerarchia, fino al vertice, si presenterebbe un incentivo reale all'adozione di comportamenti eticamente corretti, perché la restaurazione di una responsabilità non burocratizzata porrebbe sui singoli atti un maggior onere individuale effettivo e, dunque, stimolerebbe negli attori un senso più acuto del coinvolgimento e dell'impegno necessari.

2) RSI e calcolo razionale

Se nella visione schumpeteriana la razionalizzazione economica implica un tendenziale declino della responsabilità, Weber ci offre la possibilità di ripensare alla questione capovolgendone i termini.

L'essenza dell'impresa moderna e dell'agire imprenditoriale sta nel *calcolo* del capitale, grazie al quale le forme avventuristiche e casuali di economia acquisitiva sono relegate nel passato (o sussistono, al presente, nelle arretrate società non-occidentali). In questa prospettiva, dunque, sarebbe proprio il capitalismo moderno, "razionale", a inaugurare pratiche responsabili di conduzione economica, per il semplice fatto che rende qualunque altra pratica "non-razionale" di ricerca del profitto superata sotto il profilo dell'efficienza. Così, ciò che va tenuto presente è che una simile responsabilità d'impresa viene ad essere garantita non già dal ruolo della personalità, del volontarismo creativo dell'imprenditore, ma da quello impersonale della ragione calcolante.

Alla luce delle categorie weberiane, quindi, la domanda da porsi è se la nozione di RSI possa essere in sintonia con la responsabilità economica

²¹ A illustrazione dell'intuitiva validità di questa tesi, mi si concederà di ricordare un episodio recente: l'amministratore delegato di Fiat Auto, Sergio Marchionne, ha concesso in modo unilaterale aumenti salariali immediati per i suoi dipendenti. Ciò mostra come talvolta gli altissimi dirigenti aziendali, nell'intento di restituire un volto di responsabilità sociale alle loro organizzazioni, vadano oltre la ritualità della RSI istituzionalizzata e prendano, invece, decisioni individuali in rottura con gli schemi di comportamento consolidati. In questo modo, almeno per un istante, essi riassumono su di sé la funzione imprenditoriale nel suo significato *personale* e mostrano come la scaturigine della RSI stia forse più nelle volontà dei soggetti che negli abiti standardizzati (e, perciò, tanto più difficili da indossare effettivamente) dell'organizzazione (Sapelli, 2004).

sviluppatasi in seno all'impresa capitalistica moderna, oppure se non implichi l'introduzione di elementi ad essa estranei, forse persino tali da comprometterla. Se si assume, infatti, che non vi sia autentica responsabilità se non in congiunzione con la razionalità - cosa che Weber asserisce costantemente, anche al di fuori dell'indagine sulle origini del capitalismo²² - la domanda diventa semplicemente questa: è il paradigma della RSI compatibile con l'impresa fondata sul calcolo razionale del capitale? Ovvero, la responsabilità correlata alla razionalità economica è della stessa specie o di una specie differente rispetto alla responsabilità sociale?

Si tratta di un problema molto importante perché, come sappiamo, è stata assai diffusa in passato (in certa misura, lo è anche oggi) l'idea che la RSI presupponga una riformulazione "trans-economica" dell'agire d'impresa, ossia l'assunzione da parte dell'impresa di scopi almeno parzialmente ulteriori rispetto al suo diretto interesse economico (genericamente, il soddisfacimento delle attese degli *stakeholder*)²³. Letta in questi termini, tuttavia, la RSI rischia di apparire come un fattore di indebolimento della posizione competitiva dell'impresa (ciò che i suoi critici ognora ricordano), o, per usare il quadro interpretativo weberiano, un'espressione di irrazionalismo derivante da un'indebita relativizzazione delle finalità costitutive dell'impresa e dei suoi metodi di gestione e misurazione scientifica delle *performance* economiche.

Dinanzi a questo rischio, inoltre, si comprende meglio anche il senso di quelle teorie di *business ethics* che mirano ad una giustificazione economica della RSI quale elemento di vantaggio competitivo per l'impresa²⁴. È ormai chiaro, infatti, che chi voglia tener buona la RSI sottraendosi al contempo all'accusa di irrazionalismo non può che rinunciare a qualsivoglia piegatura dell'agire socialmente responsabile in senso "trans-economico". È costretto, cioè, a mostrare come questo agire sia *de jure* un rilevante fattore di efficacia economica nel mondo globalizzato.

3) RSI e etica commerciale

L'analisi sombartiana dell'impresa capitalistica e della figura dell'imprenditore suggerisce una terza chiave di lettura. Se la

²² Cfr. Weber M., *La politica come professione*, in id., *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi, Torino, 1985.

²³ Per il passato si può ricordare Davis (1960) - cfr. *supra*, 1.3. - per l'oggi, stando al solo ambito italiano, si veda: Bruni, Zamagni (2004) - cfr. *supra*, 3.2.

²⁴ In proposito si veda: Molteni (2004) - cfr. *supra*, 3.2.

responsabilità dell'agire economico, riconducibile alle virtù borghesi della buona amministrazione e dell'affidabilità nei contratti (*Solidität*), ha costituito in seno alla parabola storica del capitalismo un cruciale fattore di sviluppo per l'impresa, si potrebbe pensare alla RSI semplicemente come al proiettarsi di quella prima responsabilità verso l'intero spazio sociale. Il paradigma della RSI potrebbe essere letto, insomma, come un nuovo stadio evolutivo dello spirito borghese, il quale lascia emergere nella totalità dei rapporti sociali da cui è avvolto (e che contribuisce a determinare) il suo peculiare orientamento all'ordine e alla serietà commerciale.

Sotto il profilo teorico la RSI verrebbe ad essere rappresentabile come lo snodo di un nuovo modo di concepire il rapporto tra impresa e società su base contrattuale²⁵, proprio come la *Solidität*, la virtù economica dell'ottemperanza ai vincoli contrattuali, è stata storicamente la radice etica dei rapporti tra i singoli attori di mercato.

In questo quadro, allora, anche la sombartiana aspirazione all'infinito e la volontà di potenza dell'imprenditore dovrebbero apparire stabilmente domate; o meglio, trovandosi imbrigliate dalle esigenze della responsabilità economica, esse sarebbero sublimite all'interno di forme più direttamente coincidenti con gli interessi sociali, quali, ad esempio, la propensione alla ricerca e all'innovazione, dove lo spirito d'intrapresa risulta collocarsi al centro dei processi di creazione della ricchezza sociale, in senso sia materiale sia, soprattutto, cognitivo.

D'altronde, se, come già in precedenza si è fatto, prendiamo la fenomenologia contemporanea dell'irresponsabilità quale cartina di tornasole, comprendiamo la validità del nesso appena stabilito tra responsabilità economica e responsabilità sociale. Dove, come oggi, la prima sembra scomparire - e riprende vigore lo spirito predatorio delle origini, nelle vesti ammodernate della subordinazione delle attività d'impresa allo *shareholder value* e alla logica dello *short-termism* - scompare necessariamente anche la seconda. Le imprese, cioè, negano di fatto la rilevanza dell'esterno, rifiutano l'idea un'obbligazione sociale, e la società torna ad essere, come a lungo è stata percepita, un mero ambiente, ovvero, da un lato, fonte neutra e inanimata di risorse economiche e, dall'altro, bacino di raccolta, altrettanto passivo e indifferente, delle esternalità aziendali.

Se nel paradigma della RSI non vediamo l'edificio di una morale metafisica a cui l'impresa debba essere asservita, bensì il risultato

²⁵ A proposito dell'idea di un contratto tra impresa e società, da intendersi secondo il modello del contrattualismo politico classico, si veda in particolare: Donaldson (1982).

evolutive dell'etica commerciale tradizionale, la quale arriva a permeare di sé i rapporti tra impresa e società, allora a spiegare in modo fondamentale i fenomeni di irresponsabilità sociale dell'impresa basterà il richiamo alla dissoluzione in atto di quell'etica. E ciò è proprio quello che sempre di più è osservabile oggi. Sicché il problema che emerge, alla luce di questa terza chiave di lettura che ho chiamato "sombartiana", è quello di un'impressionante incongruenza tra teoria e pratica: per quanto proclamata sul piano delle idee, grazie ai suoi effetti di legittimazione sociale, la RSI finisce per essere spesso contraddetta sul piano dei fatti. E così, nonostante che in essa, in base a quanto si è detto, non vi sia da riconoscere altro che l'espressione della tendenza razionale, ordinatrice e stabilizzatrice, del capitalismo maturo, ciò che si constata (contro le previsioni di Sombart) è che nel capitalismo contemporaneo prevalgono invece tendenze irrazionali, violente e disgregatrici, che ricordano piuttosto le fasi pre-moderne dell'economia, quando il concetto di "responsabilità economica" era ancora *in mente Dei*.

Concludendo, ciò significa che la RSI è destinata a rimanere un semplice ideale regolativo? O, forse peggio, non c'è addirittura il pericolo che essa serva solo a coprire con un'immagine rasserenante di ragionevolezza una realtà sempre più percorsa, in modo incontrollabile, dalla rapacità delle passioni acquisitive e dai meccanismi irrazionali in cui esse prendono forma?

4.3. L'agire economico socialmente responsabile: ipotesi definitorie e significati sociali

I problemi appuntati sopra, mano a mano che venivano a galla dal confronto con le interpretazioni sociologiche classiche del capitalismo, sia in quanto fenomeno etico (mentalità, motivazioni, passioni), sia in quanto fenomeno istituzionale (impresa, imprenditorialità, spersonalizzazione organizzativa), mi impongono di tentare ora un itinerario seppur sommario - e, certo, non meno problematico - di tipo sintetico.

In prima battuta, il risultato a cui si è giunti è stato di raccogliere alcuni dei solidi materiali che quelle interpretazioni sono in grado di fornirci, per pensare la nozione di RSI in modo non superficiale o meccanico, come spesso invece accade; in seconda battuta, poi, l'elaborazione dei materiali grezzi ha portato all'identificazione di questioni, dicotomie o, più semplicemente, piste di lettura tra loro in competizione, eppure tutte plausibili, le quali si parano dinanzi a chi aspiri ad una definizione univoca di RSI. Ricordiamole brevemente:

- a1) RSI come espressione di razionalità economica, oppure
- a2) RSI come progetto di razionalità sociale;
- b1) RSI come rivendicazione della personalità creativa, oppure
- b2) RSI come manifestazione dell'impersonalità calcolante;
- b3) RSI come fenomeno etico-economico.

Dunque, se si voglia pervenire alla meta di una definizione, magari ampia ma non indeterminata, bisognerà provare innanzitutto a ridurre la complessità, distinguendo le piste sbagliate da quelle giuste e facendo convergere quelle giuste su una strada unica. Un simile disegno, tuttavia, presuppone un nuovo passaggio riflessivo, che riparta dalle forme di classificazione dell'azione sociale. La via di una messa a fuoco della RSI, fino all'obiettivo massimo di una sua definizione, costruita dall'interno del pensiero sociologico, non può prescindere da un ulteriore momento di confronto con il tema fondamentale - in questo caso di natura teorica più che storico-interpretativa - dell'*agire sociale*.

- a) RSI e "fatti morali": tornare a Durkheim

Prendendo a modello il celebre quesito durkheimiano ("la divisione del lavoro ha un valore morale?"), viene naturale chiedersi qualcosa di simile a proposito del nostro tema: "la RSI ha un valore morale?".

Per Durkheim, come noto, il segno esteriore e visibile della moralità di un fatto sta nella sua obbligatorietà, cioè nella sua esigibilità mediante una sanzione repressiva diffusa. È *fatto morale* ciò che si esplica in aderenza ad “una regola di condotta implicante sanzione” (Durkheim, 1999: 57). In primo luogo, “quando un atto che, in virtù della sua natura, è tenuto a conformarsi ad una regola morale si discosta da essa, la società - se informata - interviene per porre un ostacolo a questa deviazione”; e, in secondo luogo, “la reazione sociale segue all’infrazione con un’autentica necessità” (*ibidem*). Dunque, sulla base di questo quadro teorico, che si vuole allestito in modo “positivo” e non metafisico, Durkheim non attribuisce uno statuto morale all’attività economica *tout court*, giacché il constatarne socialmente l’utilità non equivale ad esigerne l’adempimento secondo precise formalità e regole imperative²⁶.

Tuttavia, se ci serviamo della nozione durkheimiana di “fatto morale” (prescindendo dalla distinzione per essa operante tra economia e moralità), per leggere la RSI, possiamo ipotizzare che nell’elaborazione di questo paradigma analitico si rifletta una nuova tendenza sociale a riconoscere come morale un genere di condotta - l’agire economico - che di per sé non lo sarebbe. Laddove si richieda all’azione economica un carattere di responsabilità sociale si manifesterebbe, insomma, un’evoluzione della società verso un assorbimento dell’azione economica nel dominio dei fatti morali.

Si potrebbe pertanto riconoscere nell’*agire economico socialmente responsabile una nuova provincia dell’etica* e, quindi, non l’oggetto di un’opzione individuale, secondo le correnti parole d’ordine imprenditoriali (ma anche istituzionali²⁷) dell’autoregolamentazione e della volontarietà, bensì, à la Durkheim, come un fatto sociale avente valore morale. Il dogma della *business ethics* circa l’utilità dell’etica, il quale fa il paio con il dogma della volontarietà, ne uscirebbe capovolto, perché la RSI verrebbe ad essere l’espressione di un’esigenza sociale fondamentale, che non è quella di disporre di prestazione di utilità, ma quella di conformarsi anche nel caso dell’azione economica a tratti stabili e cogenti della coscienza collettiva.

²⁶ Questo punto è stato già richiamato nell’introduzione del capitolo (cfr. *supra*, 4.1).

²⁷ La Commissione Europea nel 2001, nel Libro Verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, sottolineava, recependone la validità, che “la maggior parte delle definizioni della responsabilità sociale delle imprese descrivono questo concetto come l’*integrazione volontaria* delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

Questa prima ipotesi definitoria si trova in linea con l'interpretazione dell'identità del capitalismo moderno in termini di razionalità sociale; e, come già si era fatto lì, anche ora è facile sollevare forti obiezioni pratiche, rimanendo per altro nei contorni dello stesso pensiero durkheimiano²⁸. Le società post-moderne, in generale, non sono organismi capaci di esercitare nei confronti dei loro membri un compatto potere di sanzione morale (dal biasimo all'ostracismo) - tanto meno sembrano in grado di esercitarlo, come la nozione di RSI contemplerebbe, sulle condotte della vita economica. Nella diagnosi di Durkheim un simile indebolimento del potere morale della società, che rinvia allo sfilacciarsi della coscienza collettiva, sarà controbilanciato dall'emergere di una nuova forma morale per effetto del moderno processo di differenziazione funzionale e della solidarietà che lega tra loro individui reciprocamente dipendenti. Eppure proprio intorno a questo esito, che a fine '800 appariva prossimo o comunque necessario, è facile invece esprimere molti dubbi, avendo il '900 alle spalle.

In altre parole, una RSI da intendersi quale fatto morale presupporrebbe la maturazione se non altro di quella "moralità intrinseca" al fenomeno della divisione del lavoro, che faceva rigettare a Durkheim l'utilitarismo di Spencer e credere che l'altruismo avrebbe sempre costituito non l'ornamento ma la "base fondamentale" di ogni società. Questa maturazione, tuttavia, può dirsi mai avvenuta? La divisione del lavoro è divenuta davvero un'articolazione morale della società, tale da rendere quest'ultima qualcosa di più che un mero "aggruppamento economico"? Indipendentemente dal tipo di risposta che si sia disposti a dare a tale domanda sul piano storico-interpretativo, credo si possa convenire che, su di un piano puramente teorico, per chi intenda concepire l'agire economico socialmente responsabile in termini di moralità sociale l'esito positivo indicato da Durkheim resta irrinunciabile, almeno in quanto ideale a cui la realtà debba avvicinarsi all'infinito. Secondo questa ipotesi definitoria, infatti, la capacità della RSI di essere un autentico paradigma del rapporto tra economia e società è sorretta dalla fede in una condotta economica che avverta nell'altruismo un suo fattore costitutivo, nella dedizione agli altri uno dei suoi scopi specifici, e, parallelamente, nella società intera il suo orizzonte significativo, poiché questa rappresenta, sebbene in modo non più uniforme, l'unica vera istanza normativa, l'unica vera forza obbligatoria nei confronti degli attori individuali.

²⁸ Cfr. *supra*, 4.1 a), in particolare il punto 2).

È opportuno ricordarsi, però, che se questa chiave di lettura ha avuto una notevole diffusione con le prime dottrine della responsabilità sociale dell'impresa (Bowen, 1953; McGuire, 1963; Davis e Blomstrom, 1966), sembra oggi sostanzialmente dimenticata e sopraffatta dalla chiave ad essa speculare, e già incontrata più volte, per mezzo della quale l'azione economica socialmente responsabile viene ad essere iscritta proprio nell'orizzonte degli interessi economici degli attori individuali. E questo completo capovolgimento teorico è come se dipendesse anche, in un certo senso, dallo sperimentato fallimento della predizione durkheimiana circa gli sviluppi morali della società moderna. È come se i dubbi rilevabili oggi nei confronti del contenuto reale di quella predizione avessero indotto ad abbandonare ogni fiducia nell'idea che la società sia un organismo morale che produce obbligazioni e applica sanzioni agli attori individuali. Così è parso ben più realistico ritenere che il singolo attore costruisca pratiche e strategie di azione socialmente responsabile perché si accorge della loro utilità economica (si tratta non a caso di iniziative volontarie) e non perché vi sia obbligato dalla società.

Tuttavia questo salto teorico che riporta la RSI all'etica dell'interesse personale illuminato - ovvero, al di qua di Durkheim e della sociologia, verso l'utilitarismo e l'economia classica - trascura il ruolo che di fronte agli attori economici mantengono ancora oggi i gruppi sociali (*stakeholder*) nell'elaborare e condividere i significati della RSI. Inoltre, esso taglia via brutalmente anche la profondità di analisi che la sociologia classica ha continuato ad alimentare, anche dopo Durkheim, sul rapporto tra utilità e moralità, interessi e valori. È opportuno, perciò, riavvolgere il filo di alcune di queste analisi, a cominciare da quella weberiana.

b) RSI e ideal-tipi dell'agire sociale: interrogando Weber

Dall'interno della prospettiva weberiana, la prima sfida con cui misurarsi è, evidentemente, quella di costruire un confronto tra RSI e ideal-tipi dell'agire sociale. Ci si potrebbe domandare, cioè, a quale *tipo* (o "fondamento determinante") dell'agire sociale sia da ascrivere l'azione economica socialmente responsabile; o se la RSI non sia piuttosto, in questo quadro, un "ferro di legno", una contraddizione in termini; o, infine, ancora più radicalmente, se alla luce della classificazione ideal-tipica weberiana la RSI non appaia magari un mero caso dell'agire economico, neppure particolarmente degno di attenzione.

Come sappiamo, Weber considera l'impresa un "agire economico continuativo", non intendendo però riservare ad essa, in questo modo, un'identità extra-sociale, ma volendone al contrario sottolineare lo statuto di oggetto della sociologia, pur nella sua specificità, oltre (e prima) che della teoria economica. Un *agire economicamente orientato*, infatti, nella misura in cui abbia in considerazione, com'è normale attendersi nella dimensione dei rapporti reali, l'atteggiamento di terze persone, manifesta la sua essenza sociale²⁹. Nella misura in cui, per esempio, è "diretto a [...] soddisfare una richiesta di determinate prestazioni di utilità" (Weber, 1999: 57), esso appare intriso di un *sensu intenzionato* e ricade pertanto sotto il concetto di *agire sociale*³⁰.

Tuttavia, quando oggi parliamo di agire socialmente responsabile dell'impresa (RSI) alludiamo a qualcosa di più: non ci limitiamo alla neutrale idea weberiana di un agire la cui essenza sociale sia data dalla considerazione di terze persone in termini di prestazioni di utilità (da cui i comuni comportamenti della produzione, del risparmio, del consumo ecc.); bensì pensiamo ad un agire la cui essenza sociale consista nella *destinazione sociale*. La nozione di RSI, insomma, sembra chiamare in gioco gli scopi dell'azione, ovvero il *contenuto*, piuttosto che la forma dell'agire dell'impresa, mettendo in secondo piano, per dirla con Weber, la "razionalità formale" a vantaggio della "razionalità materiale". Ma su questo aspetto sarà meglio tornare più avanti.

Stando per il momento al problema di una tipizzazione della RSI - il quale, a rigore, pone in evidenza prima di tutto la questione del *sensu* dell'agire, ovvero della qualità dell'azione in quanto essa sia *intenzionata soggettivamente* - credo che ci si trovi di fronte a due strade praticabili. Da un lato, si può guardare all'agire economico socialmente responsabile come ad un'agire guidato da valori morali il cui senso "è riposto non in un risultato che stia al di là di questo [agire], ma nell'agire in quanto tale, configurato in un certo modo" (*ibidem*: 22). La RSI sarebbe insomma classificabile alla voce: *agire determinato in modo razionale rispetto al valore*, perché coinciderebbe con il campo di un agire secondo imperativi,

²⁹ "L'agire economico (di un individuo) diventa agire sociale solamente in quanto prende in considerazione l'atteggiamento di terze persone. [...] Dal punto di vista materiale, esso diventa tale in quanto, per esempio nel caso del consumo, prende in considerazione il desiderio futuro di altre persone, orientando pure in vista di questo la specie del proprio «risparmio», oppure in quanto, nel caso della produzione, assume tale desiderio come fondamento del suo orientamento" (Weber, 1999: 20).

³⁰ "Per agire «sociale» si deve però intendere un agire che sia riferito - secondo il suo senso, intenzionato dall'agente o dagli agenti - all'atteggiamento di *altri* individui, e orientato nel suo corso in base a questo" (*ibidem*: 4).

o in conformità ad esigenze che sono dettate “dalla credenza nell’incondizionato valore *in sé* - etico, estetico, religioso, o altrimenti interpretabile - di un determinato comportamento in quanto tale, prescindendo dalla sua conseguenza” (*ibidem*: 22). Dall’altro lato, però, questa conclusione collide con una non banale disamina della nozione di “responsabilità”, la quale, come noto, porta Weber a ritenere che un’etica incentrata sulla responsabilità non possa esaurirsi nella professione di valori incondizionati, ma debba tenere in conto le conseguenze, così come i mezzi dell’agire³¹. E da questo punto di vista, allora, sembrerebbe più opportuno classificare l’agire economico socialmente responsabile alla voce: *agire determinato in modo in modo razionale rispetto allo scopo*. Se infatti l’orientamento al calcolo dei mezzi in rapporto agli scopi elucida perfettamente l’*economicità* formale dell’agire, tuttavia “razionalità rispetto allo scopo” significa anche agire “misurando razionalmente [...] gli scopi in rapporto alle conseguenze, ed infine anche i diversi scopi possibili in rapporto reciproco [...]” (*ibidem*: 23) - e ciò elucida altrettanto perfettamente la *responsabilità* dell’agire.

Questa seconda strada interpretativa, che arriva a leggere la RSI come azione razionale secondo lo scopo, sembrerebbe dunque più corretta giacché si richiama alla distinzione esplicitamente pronunciata da Weber tra “etica della convinzione” ed “etica della responsabilità”, con la quale si afferma che ogni responsabilità (e dunque anche quella detta “sociale”), per quanto ispirata da convinzioni (valori, imperativi, doveri ecc.), non può arrestarsi davanti alla purezza di queste, ma ha necessariamente a che fare con la contingenza dell’uomo e del mondo, oltre che con la loro opacità, ossia con il problema della decisione, del bene e del male.

Ad ogni modo anche questa conclusione è da tenere in sospeso. La riflessione di Weber è più articolata e va seguita meglio. C’è da considerare, innanzitutto, che nell’agire economico la razionalità rispetto allo scopo pare escludere precisamente la dimensione dell’obbligatorietà sociale - la dimensione, cioè, la cui mancanza caratterizzava per Durkheim, come si è visto, le attività economiche (laddove l’obbligatorietà era invece l’indispensabile nota qualificante la natura etica di qualunque azione). Infatti, a proposito dell’agire economico, in particolare se visto

³¹ “[...] l’etica assoluta non si preoccupa delle conseguenze. [...] v’è una differenza incolmabile tra l’agire secondo la massima dell’etica della convinzione, la quale - in termini religiosi - suona: «Il cristiano opera da giusto e rimette l’esito nelle mani di Dio», e l’agire secondo la massima dell’etica della responsabilità, secondo la quale bisogna rispondere delle conseguenze (prevedibili) delle proprie azioni” (Weber, 1985: 109).

come “orientamento in base alla nuda situazione di interessi, propri ed altrui”, Weber scrive che

per la sua consapevolezza e per il suo intrinseco carattere di non-obbligatorietà, esso rappresenta l’antitesi estrema rispetto ad ogni forma di vincolo interno, fondato sull’adesione ad un “costume” acquisito, e d’altro canto rispetto a qualsiasi dedizione a norme abbracciate su una base razionale rispetto al valore. (*ibidem*: 27-28)

Ne verrebbe allora che, se da una parte l’azione economica socialmente responsabile reca in sé il segno dell’eticità nella misura in cui mette in gioco quella valutazione delle conseguenze e degli scopi alternativi che Weber chiama “responsabilità”, dall’altra essa presenta il marchio della non-eticità nella misura in cui, essendo orientata primariamente, in quanto azione economica, dalla rappresentazione di interessi e non di norme, manca del senso dell’obbligatorietà.

Questa antinomia, del resto, pare corrispondere ad un’oscillazione di fondo del pensiero weberiano, che investe il problema stesso di quale natura sia da riconoscere all’etica. Perché l’etica viene ora è ricondotta alla soggettività umana (vuoi nella prospettiva deontologica e utopistica della *convinzione* nella validità assoluta di un valore, vuoi nella prospettiva teleologica e realistica della *responsabilità* del decidere e dell’agire), ora è concepita invece in termini oggettivi e convenzionali. Per un verso, infatti, Weber ritiene che i criteri etici siano prescrizioni di “una particolare forma di *fede* razionale rispetto al valore come norma per l’agire umano che reclama il predicato di bene etico” (*ibidem*: 33); intendendo con ciò indicare la capacità dell’etica di essere *garanzia interna*, soggettiva appunto, della legittimità di un ordinamento (così come lo sono gli stati affettivi o le credenze religiose). Per l’altro, egli osserva che “ogni etica effettivamente «valida», in senso sociologico, è di solito ampiamente garantita dalla possibilità di disapprovazione dell’infrazione, e cioè convenzionalmente” (*ibidem*); intendendo con ciò affermare il profilo sociale dell’agire etico, la cui radice perciò non è più posta nella responsabilità (soggettività) dell’attore, ma nella legittimità (oggettività) dell’ordinamento a cui l’attore è chiamato a conformarsi in forza di quella *garanzia esterna* che è la generale “disapprovazione dell’infrazione”.

Tuttavia, questo secondo verso o corno dell’antinomia - la considerazione dei concetti di “etica” e di “agire etico” in termini di oggettività sociale - mi pare debba essere giudicato prevalente qualora si miri ad un impiego scientifico di quei concetti. Lo si capisce nel momento in cui, ragionando a partire dallo statuto “avalutativo” della scienza storico-sociale, Weber osserva come la sociologia non sia in grado di

stabilire un catalogo di norme etiche, ossia di definire in termini assoluti quali ordinamenti legittimi garantiti coercitivamente lo siano anche convenzionalmente (quali norme giuridiche siano anche norme etiche), perché il concetto di “agire etico” è utilizzabile solo in maniera empirica, una volta ricavato *a posteriori* dallo studio delle comunità umane e dei loro valori in situazioni storiche determinate³².

Sviluppando proprio questo secondo “verso”, allora, mi pare si possa mettere a fuoco meglio il tema di una tipizzazione dell’agire economico socialmente responsabile non centrata soltanto sull’intenzionalità dell’agire (“responsabilità” come “azione razionale rispetto allo scopo”), ma capace di guardare anche alla sua effettività, cioè alla sua destinazione e impatto sociale. E su questo terreno Weber offre uno spunto formidabile mediante la distinzione tra *razionalità formale* e *razionalità materiale* dell’economia.

Se l’idea di un calcolo razionale rispetto allo scopo, la quale innerva, come si è detto, l’idea stessa della responsabilità decisionale, sottintende una visione *formale* della razionalità (quella di cui le scienze economiche sono espressione e di cui la sociologia stessa si serve nella sua costruzione ideal-tipica dell’agire economico razionale³³), non bisogna tuttavia dimenticare che l’azione economica ha pure un lato materiale, che può essere scientificamente indagato in quanto connotato anch’esso da una sua propria razionalità (e non già da mera affettività o tradizionalismo). In altre parole,

con razionalità *materiale* si deve [...] designare il grado in cui l’approvvigionamento di determinati *gruppi* umani (quale che sia il loro ambito) con determinati beni, mediante uno specifico agire orientato economicamente, viene a configurarsi dal punto di vista di determinati postulati valutativi - *di qualsiasi genere* - da cui esso è stato, è o potrebbe essere considerato. (*ibidem*: 80)

Contrariamente alla scuola marginalistica allora dominante, così come a quella neopositivistica che si sarebbe affermata di lì a poco, Weber non tace sull’importanza dei valori e degli scopi contenutisticamente qualificati

³² “Se una rappresentazione normativa diffusa tra gli uomini sia da considerarsi, o meno, appartenente al dominio dell’«etica» (e sia quindi una «mera» convenzione o una «mera» norma giuridica), è una questione che la sociologia empirica non può decidere se non in base a quel concetto di agire «etico» che *effettivamente* vale o valeva nell’ambito di uomini in esame. Non è possibile pertanto asserire nulla in generale, *in sede sociologica*, a tale proposito” (Weber, 1999: 33).

³³ “Un agire economico deve essere definito *formalmente* «razionale» nella misura in cui lo «sforzo economico» essenziale ad ogni economia razionale può esprimersi, e viene espresso, in considerazioni numeriche, e cioè di «calcolo» [...]” (*ibidem*: 80).

per un'analisi concreta dell'agire economico. Pur sottolineando in modo adeguato l'identità dell'agire economico razionale come operazione di calcolo "in base alla nuda situazione di interessi", orientata a soddisfare prestazioni di utilità e a esercitare un potere di disposizione su queste prestazioni, la sociologia deve studiare quello stesso agire economico anche per la sua inerenza rispetto a vincoli assiologici (valori etici, politici, religiosi, estetici) e teleologici (scopi determinati dell'azione) di origine collettiva³⁴.

[...] l'analisi *non* si accontenta del fatto, constatabile in modo (relativamente) univoco, che viene compiuto un calcolo razionale rispetto allo scopo, con mezzi tecnici il più possibile adeguati; ma fa invece valere *esigenze* etiche, politiche, utilitarie, edonistiche, di ceto, di eguaglianza o di qualsiasi altra specie, misurando in base ad esse *razionalmente rispetto al valore*, o razionalmente rispetto ad uno scopo *materiale*, i risultati dell'agire economico [...]" (*ibidem*: 81).

Si apre, in questo modo, quella prospettiva "istituzionalista" in sociologia economica poi ripresa e applicata radicalmente da Karl Polanyi, che, trasformando la distinzione tra razionalità formale e razionalità materiale nell'antitesi tra "significato formale" e "significato sostanziale" dell'economia, proporrà di guardare all'agire economico come ad un processo sociale da esaminare empiricamente, in rapporto cioè a concreti sistemi istituzionali.

Rimanendo comunque al tema, va detto che è proprio all'interno di questo quadro che l'agire economico socialmente responsabile può forse trovare una definizione più compiuta. Ora, infatti, la responsabilità diventa concepibile non più soltanto come una disposizione etica soggettiva, propria dell'attore nella sua posizione di decisore sui mezzi e sulle conseguenze dell'azione in relazione ai diversi fini possibili, ma anche come quel legame etico oggettivo di cui l'attore è titolare in riferimento a "postulati valutativi" o "esigenze" socialmente vigenti, ovvero in riferimento a una "materia" che rende socialmente apprezzabile (misurabile) la razionalità stessa del suo agire economico.

Quanto peso nella spiegazione dell'agire economico razionale Weber dia all'etica, accanto al motivo dell'interesse personale che è invece preminente nell'analisi economica classica, lo sappiamo dalle sue ricerche di sociologia della religione e in particolare da quelle sul rapporto tra protestantesimo e spirito del capitalismo. Ma ci è testimoniato anche da un

³⁴ Si noti come Weber metta in risalto che il punto di vista della razionalità materiale chiama in gioco un'azione economica, in rapporto a postulati valutativi, di cui sono titolari "gruppi umani".

singolare passaggio della *Teoria delle categorie sociologiche*, all'inizio di *Wirtschaft und Gesellschaft*, dove, pur trattandosi di classificare i *motivi determinanti dell'agire economico*, a emergere è proprio l'etica, anche se vista qui nella sua dimensione soggettiva piuttosto che oggettiva, dato che ad essere in discussione è appunto la motivazione, elemento centrale dell'intenzionalità dell'agire sociale, ovvero sorgente del senso intenzionato. Vale forse la pena, allora, soffermarsi un istante, anche a mo' di appendice a quanto in precedenza detto sulla mentalità capitalista.

Benché asserisca che "qualsiasi agire economico nell'economia di mercato viene intrapreso e realizzato dai *singoli* soggetti economici per soddisfare *propri* interessi, ideali o materiali" (*ibidem*: 202) - e che, pertanto, "la tendenza al reddito costituisce l'indispensabile motivo ultimo di ogni agire economico" (*ibidem*: 204) - Weber annovera anche una diversa serie di stimoli decisivi, che per il loro chiaro rimando alla sfera dei valori suggerirei di chiamare *motivazioni etiche*. Questi si dividono sostanzialmente in tre categorie, riferibili ciascuna a un determinato ceto socio-economico:

i) quello dei "non possidenti", che sono spinti ad agire, oltre che dal bisogno, dalla "*disposizione interna al lavoro economico come forma di vita*";

ii) quello di "coloro che godono di fatto di una posizione privilegiata", i quali sono motivati, oltre che dalle possibilità di guadagno, "dall'*ambizione*, e dalla *valutazione del lavoro preferito* (spirituale, artistico, tecnico) *come «professione»*";

iii) infine, quello di "coloro che partecipano alle possibilità di imprese acquisitive", i quali considerano la propria attività "una forma di *potere*" perché vi trovano una "«prova» della propria prestazione" e una "forma di dominio autonomo sugli uomini che dipendono dalle proprie prescrizioni, ed anche sulle possibilità di approvvigionamento di una pluralità indeterminata di individui" (*ibidem*: 106).

Insomma, anche se è l'interesse personale a spiegare il comportamento dei soggetti in un'economia di mercato, occorre avere l'avvertenza di intendere la nozione di "interesse" in modo non riduttivamente materialistico (interesse ad appropriarsi di una prestazione di utilità), ma in modo ampio, comprensivo degli svariati profili ideali in cui si esprime la propensione umana alla realizzazione di sé. È in questa maniera, infatti, che sembrano doversi interpretate le tre motivazioni sopra elencate: quella che nella costruzione di imprese economiche manifesta un'etica del potere, dell'autoaffermazione individuale; quella che nello svolgimento di lavori liberamente scelti manifesta un'etica dell'ambizione, dell'onore e del

dovere professionale; e quella che attraverso il lavoro svolto per necessità edifica un'etica dell'operare, della fatica e del sacrificio come espressioni di dignità umana.

Questa riflessione circa la pluralità di motivazioni economiche ed etiche che stanno all'origine dell'agire economico nel capitalismo moderno ci parla di nuovo della complessità degli elementi in ballo e, dunque, della delicatezza di un percorso interpretativo che miri a tipizzare la RSI secondo i costrutti teorici weberiani. E tuttavia, anche se a tappe forzate e con molta brevità, questo percorso è stato compiuto conducendo, quanto meno *in idea*, a qualche risultato:

i) in prima battuta, la definizione dell'agire economico socialmente responsabile come forma dell'agire determinato in modo razionale rispetto allo scopo, grazie all'enfasi posta sulla responsabilità decisionale dell'agente (dimensione soggettiva dell'etica);

ii) successivamente, la definizione, a mio parere più pregnante, mediante cui si è identificato l'agire economico socialmente responsabile con quella forma di agire la cui razionalità sta nella commisurazione dei risultati con i valori o gli scopi materiali (postulati valutativi e esigenze etiche, politiche, religiose ecc) che lo determinano e che hanno verosimilmente un significato collettivo (dimensione oggettiva dell'etica).

In entrambi i casi la sollecitazione da recepirsi è quella di guardare alla RSI come ad un fenomeno dotato di un decisivo spessore semantico. Poiché l'agire economico nella sociologia weberiana si configura come una specie dell'agire sociale (e non come un diverso dominio di realtà), l'agire economico socialmente responsabile - a prescindere dal problema di una sua precisa delimitazione concettuale - non può non qualificarsi per il fatto di essere un veicolo di *sensu*. Così, nella prima definizione proposta il fulcro della RSI può essere colto nell'intenzionalità responsabile dell'agente, ovvero nello spessore di senso di cui l'azione responsabile è carica e che si traduce in significati osservabili, cioè in risultati, tutti da interpretare. Ma allo stesso modo, e forse di più, la questione del senso appare preminente anche nella seconda definizione, perché qui l'intenzionalità dell'agente si incrocia con l'intenzionalità depositata nei valori e negli scopi materiali di una comunità: il senso soggettivo dell'agire si determina, cioè, nel vivo del confronto con il quadro semantico oggettivo in cui si trova inscritto.

c) RSI e “doppio movimento”: uno spunto polanyiano

Un altro decisivo luogo di riflessione sociologica cui ispirarsi per un tentativo di messa a fuoco del concetto di “agire economico socialmente responsabile” è, senza dubbio, l’opera di Karl Polanyi.

Nascente dal vivo di ricerche di storia sociale sui mondi primitivo, arcaico e moderno, nonché sulle conseguenze della rivoluzione industriale e del sistema dell’economia di mercato, questa riflessione sottolinea “[...] la necessità di ricominciare daccapo, e da un nuovo punto di partenza, l’analisi dell’economia umana come processo sociale”, abbandonando “il concetto di economizzazione per *ritornare al significato sostanziale del termine economico*” (Polanyi, 1980: 115).

In altre parole, secondo Polanyi l’enorme mole di informazioni recuperate dalle scienze storiche ed antropologiche ci obbliga a considerare come, almeno fino all’Ottocento, sia impossibile identificare una sfera dell’azione economica separata da istituzioni sociali e regolata da sue proprie leggi (quelle che gli economisti neoclassici sono soliti riassumere nelle equazioni dell’equilibrio generale). Proprio perché non è storicamente documentabile “alcun rapporto necessario tra l’azione dell’economizzare e le economie empiriche”, dato che “la struttura istituzionale dell’economia non richiede sempre, come nel sistema di mercato, che si compiano azioni economizzanti” (*ibidem*: 114), la scienza economica, che nell’equivalenza tra “economia” ed “economizzare” ha il suo fondamentale postulato, è criticabile in radice e rischia di essere una falsa scienza.

Riecheggiando, dunque, la distinzione di Weber tra razionalità formale e razionalità materiale, Polanyi riserva al *significato formale di economia*, che implica l’equiparazione tra azione economica ed azione economizzante e “deriva dal carattere *logico* del rapporto mezzi-fini”, uno spazio ristrettissimo, circoscritto teoreticamente allo studio dei fenomeni dell’economia di mercato e storicamente a quello dell’economia mondiale nella epoca cosiddetta della “Pace dei cento anni” (1814-1914). Al contrario, egli attribuisce una larghissima portata al *significato sostanziale di economia*, il quale “si riferisce a quell’interscambio tra il soggetto e il suo ambiente naturale e sociale che ha per scopo di procurarsi i mezzi materiali per il soddisfacimento dei suoi bisogni” (*ibidem*: 135).

La nostra tesi è che solo il significato sostanziale del termine “economico” può fornire i concetti di cui tutte le scienze sociali hanno bisogno per analizzare tutti i tipi di economia effettivamente esistiti nel passato o esistenti nel presente. (*ibidem*: 136)

La scienza economica, insomma, è chiamata a rifondarsi, rinvenendo l'identità del suo oggetto non più nella forma, presunta universale, dell'agire economico come calcolo del rapporto mezzi-fini, ma nella sostanza, davvero universale, di un agire economico inteso come "processo istituzionalizzato di interazione tra l'uomo e il suo ambiente, che dà vita a un continuo flusso di mezzi materiali per il soddisfacimento dei bisogni" (*ibidem*: 140-141).

Come si nota, allora, proprio perché il significato sostanziale di economia impone di collocare al centro dell'analisi non una singola azione, ma un processo istituzionalizzato, ciò che ne consegue è che l'*agire economico non esiste se non come agire sociale*, o meglio come manifestazione di rapporti sociali istituzionalizzati (cerimonie e riti religiosi, prestazioni connesse ad appartenenze claniche e tribali, di ceti e di corporazione, a doveri di amicizia e di ospitalità ecc.). È ciò che Polanyi denomina, appunto, *embeddedness*, incorporazione dell'economia nella società, coniando, così, uno strumento concettuale destinato ad avere sia una portata teorica generale, come appena detto, sia un impiego empirico nello studio delle società storiche.

Questo quadro, dunque, benché qui soltanto abbozzato, è di grande utilità per acquisire un'ulteriore prova definitiva della RSI. L'idea di un agire socialmente responsabile avente per protagonista l'impresa si presta, con tutta evidenza, ad essere letta alla luce del concetto di *incorporazione dell'azione economica nei rapporti sociali*. È importante, però, mantenere sempre il duplice binario interpretativo, teorico e storico, tipico della riflessione polanyiana.

Sul piano teorico, infatti, la categoria della RSI può essere intesa come costruito idoneo a illustrare la costitutiva inerenza dell'azione economica ad un contesto istituzionale determinato, il quale definendone i limiti le conferisce qualità e senso. Si pensi, ad esempio, alle formulazioni prevalenti della RSI incentrate sulla rappresentazione di un legame reciproco necessario (e pertanto da giocare positivamente) tra l'impresa e i suoi *stakeholder*, anche esterni come la comunità locale.

Dall'altro lato, sul piano storico, la categoria della RSI può altrettanto efficacemente essere vista come l'oggettivazione contemporanea di quel "doppio movimento" con cui, secondo Polanyi, fin dalla rivoluzione industriale inglese (o, addirittura, dalle *enclosures* cinque-seicentesche) l'introduzione e l'estensione dei meccanismi di mercato in seno ai rapporti sociali viene ad essere temperata da un'ampia gamma di risposte

autoprotettive della società stessa³⁵. In analogia, insomma, con la resistenza che la società ottocentesca e, ancor più, quella novecentesca offrono ad una loro completa mercificazione, secondo l'ideale della "società di mercato" prefigurata dal dispiegarsi di una "economia di mercato", la RSI sarebbe concepibile come un nuovo - e più sottile - moto di reazione sociale, che imbriglia gli attori economici e ne contiene le pretese di autonomia, non più però attraverso gli strumenti politici della legislazione e dei controlli pubblici, ma attraverso l'appello morale alla "coscienza" del *business* o, magari, l'evocazione del vantaggio competitivo insito nel comportamento socialmente responsabile.

Utilizzando sempre le categorie polanyiane, è bene ricordare che l'impresa moderna, in quanto organizzazione economica privata, può essere considerata a giusto titolo l'espressione più emblematica di quell'esperimento di dis-incorporazione (*disembedding*) dell'economia dalla società che ha caratterizzato l'epoca della "Pace dei cento anni". Ma nonostante questo immane esperimento appaia sostanzialmente concluso già allo scoppio della prima guerra mondiale e non abbia più, secondo Polanyi, spazio per rilanciarsi nelle mutate condizioni del mondo contemporaneo, l'impresa tende comunque ad agire come istituzione separata, dis-incorporata (*disembedded*). Addirittura, a partire dalla fine degli anni '70, essa è riuscita a promuovere una nuova ascesa della dottrina liberale e a venir al contempo da questa promossa nella sue pretese di separatezza. Perciò, a maggior ragione, la RSI dovrebbe essere guardata come chiara figura di una re-incorporazione (*re-embeddement*) attesa dell'impresa nella società.

Questa lettura, tuttavia, cozza in parte contro un ostacolo. Infatti, come sappiamo, la RSI non è soltanto la voce di un'esigenza sociale diffusa, che preme sull'impresa per indurla ad assumersi gli oneri delle conseguenze sociali ed ambientali delle sue attività; essa è anche la voce spontaneamente levata dalla *business community* nella ricerca di una solida legittimazione sociale a favore dell'impresa medesima³⁶. In questa seconda

³⁵ "La storia sociale nel diciannovesimo secolo era così il risultato di un doppio movimento: l'estensione dell'organizzazione del mercato rispetto alle merci vere e proprie era accompagnata dalla sua limitazione rispetto a quelle fittizie. Mentre da un lato i mercati si estendevano su tutta la superficie del globo e la quantità di merci che in essi circolavano si sviluppava in proporzioni incredibili, d'altro lato una rete di provvedimenti e misure politiche si integrava in potenti istituzioni destinate a controllare l'azione del mercato relativamente al lavoro, alla terra e alla moneta. [...] La società si proteggeva dai pericoli inerenti ad un sistema di mercato autoregolantesi, e questa era una caratteristica generale della storia dell'epoca" (Polanyi, 2000: 98).

³⁶ Cfr. *supra*, 1.1 e 1.2.

accezione, dunque, ci troveremmo di fronte ad un movimento in cui gli attori economici re-incorporano volontariamente se stessi nella società, laddove negli esempi polanyiani la re-incorporazione non è mai l'esito di un auto-movimento, ma di una frizione nel corso della quale un soggetto è in urto con un altro. Per Polanyi, cioè, è la società che si difende dall'economia come insieme di istituzioni separate, secernendo istituzioni politiche re-incorporanti; mentre sarebbe per lui irrealistico accreditare all'economia come insieme di istituzioni separate una propensione volontaria a dismettere la propria autonomia, procedendo ad una sorta di auto-reincorporazione (*self-reembeddedment*).

In questo senso, e in conclusione, se sulla base del “significato sostanziale di economia” e dell'*embeddedness* come costruito teorico possiamo arrivare a definire l'agire economico socialmente responsabile come la forma naturale dell'agire economico *tout court*, invece, sotto il profilo dell'interpretazione storica, credo che Polanyi ci diffiderebbe dal ritenere l'agire economico socialmente responsabile assegnato alla volontarietà e alla capacità di autoregolamentazione dell'impresa un'espressione reale (e non meramente retorica) di *embeddedness* economica.

c) RSI e “risposta creativa”: uno spunto schumpeteriano

Nel 1946 Joseph A. Schumpeter, stendendo alcune *Osservazioni su un Piano per lo studio dell'imprenditorialità*, parzialmente pubblicate l'anno successivo con il titolo di *The Creative Response in Economic History*, coniava le efficaci espressioni “risposta adattativa” e “risposta creativa” per indicare le due possibili vie di confronto dell'impresa con i cambiamenti ambientali. Vi ho fatto cenno già in precedenza e richiamo ora nuovamente l'attenzione sul punto perché credo che vi si possa scorgere, oltre che uno dei potenziali luoghi d'origine della distinzione tra *responsibility* e *responsiveness* negli studi contemporanei di *Business & Society*³⁷, anche un'occasione feconda per il nostro percorso di ricerca verso una definizione sociologica della RSI.

Se “il processo economico in quanto processo sociale è sempre un fenomeno unitario le cui linee possono essere comprese solamente se riusciamo a distinguere gli elementi che in esso si intrecciano reciprocamente” (Schumpeter, 1993: 3), in esso Schumpeter riconosce un

³⁷ Cfr. *supra* 2.1

ruolo fondamentale, come noto, alla funzione imprenditoriale. Ed è proprio l'imprenditorialità, con le sue caratteristiche essenziali della personalità e dell'innovazione³⁸, a segnare la *risposta creativa*. In questa, infatti, è da vedersi l'azione con cui l'impresa risponde ad un mutamento delle normali condizioni (demografiche, tecnologiche, politiche ecc.) del suo operare mirando non a un semplice adeguamento, ma a una trasformazione (tecnologica, organizzativa, produttiva, distributiva ecc.) tale che "cambia davvero le situazioni sociali ed economiche", ossia "crea situazioni dalle quali non ci sono ponti verso quelle situazioni che avrebbero potuto emergere in sua assenza" (*ibidem*: 105).

A prescindere, comunque, dalla distinzione tra adattamento e creatività, è sulla funzione del rispondere che Schumpeter ci invita a ragionare, sottolineando in modo netto che l'impresa è innanzitutto un attore dinamico, o meglio un soggetto per sua missione *rispondente*. Di qui al tema della *responsabilità sociale* il passo è breve³⁹. Nulla vieta, infatti, di piegare la prospettiva schumpeteriana, nella quale la risposta dell'impresa è in rapporto all'evoluzione dei fattori condizionanti la sua capacità di agire come organizzazione economica, verso il nostro quadro problematico, in cui la risposta in gioco si presume sia dettata, oltre che da quei fattori strutturali (demografici, tecnologici, politici, ecc.), anche dalla società come orizzonte morale, ossia come aggregato di attori sociali (*stakeholder*) che recano in sé valori e aspettative nei confronti dell'impresa. In altre parole, credo sia legittimo utilizzare le categorie di "risposta adattativa" e "risposta creativa" anche per ciò che concerne la RSI, vista appunto, in senso generale, come l'attitudine dell'impresa a *rispondere alla società*.

Come classificare, dunque, l'agire economico socialmente responsabile: come forma di risposta adattativa o di risposta creativa? L'essenza della

³⁸ "Sotto questa luce non è difficile concettualizzare l'imprenditore e la sua funzione: la caratteristica che li definisce è semplicemente il fare nuove cose o fare cose che si stanno già facendo in un modo nuovo (innovazione)" (Schumpeter, 1993: 106).

³⁹ Si può osservare, per inciso, che l'espressione "responsabilità sociale" è utilizzata da Schumpeter in un discorso del 1945 in rapporto all'esigenza che auspica gli uomini possano avvertire davanti alla disgregazione sociale, la quale è innanzitutto crisi morale dei tempi recenti, abbandonando l'utilitarismo di matrice liberale e abbracciando il corporativismo associativo richiamato dalla enciclica *Quadragesimo anno* di Pio XI ("Per fondarlo e garantirne il successo ci vogliono volontà, energia, un senso nuovo di responsabilità sociale - *ibidem*: 96). L'idea che sembra affacciarsi in lui è quella che la funzione sociale dell'impresa non sia soltanto di innescare lo sviluppo economico, come aveva pensato negli anni '20, ma anche quella di costruire società, di preoccuparsi del bene comune piuttosto che del suo interesse particolare immediato, volgendo a una riorganizzazione corporativa della struttura industriale come espressione della nuova solidarietà sociale necessaria di fronte ai pericoli della depressione economica e del totalitarismo politico.

responsabilità sociale dell'impresa sta in un adeguamento che corre lungo vie consolidate nella pratica (e nella teoria) economica, oppure sta nello sperimentare qualcosa d'altro rispetto all'esistente (e all'ortodossia teorica)? La RSI è, insomma, la manifestazione di un *agire economico conservativo*, che mira a fronteggiare un cambiamento ritenuto transitorio allo scopo di ripristinare l'equilibrio *quo ante*, oppure la manifestazione di un *agire economico trasformativo*, teso a condurre a un nuovo assetto economico e sociale?

Sappiamo che nel dibattito contemporaneo entrambi gli orientamenti interpretativi sono vivi. Da un lato, permane in molta letteratura la vecchia idea, nata e cresciuta nell'America degli anni '30-'40⁴⁰, che la RSI sia la risposta con cui l'impresa cerca di reagire alle pressioni che promano dalla società (consumatori, lavoratori, comunità locali, gruppi politici, associazioni, media, ecc.) e che imputano all'impresa medesima l'esternalizzazione dei costi sociali e ambientali delle sue azioni. Qui, dunque, vuoi affermandone la positività, vuoi denunciandone la mistificazione, si pensa la RSI come pratica compensativa, di riequilibrio e ripristino di un legame tra impresa e società (impresa e comunità locale, impresa e lavoratori, impresa e consumatori) che il capitalismo tende a infrangere. Dall'altro lato, invece, si collocano le voci di quanti, a partire dagli anni '70⁴¹, hanno identificato la RSI con l'attitudine preventiva, anziché reattiva, a diagnosticare precocemente i *trend* sociali e a corrispondervi in un processo creativo di interazione coevolutiva (Molteni, Sapelli). Per costoro l'impresa mostra la propria responsabilità sociale nel farsi agente consapevole non di una restaurazione dell'ordine spezzato, ma del cambiamento economico-sociale che è sempre in cammino.

Inoltre, come si diceva all'inizio, la duplice lettura della RSI evincibile dalle categorie di "risposta adattativa" e "risposta creativa", riflette in modo nitido la distinzione tra *responsibility* e *responsiveness* formulata dai principali autori degli anni '70 (Ackerman, Carroll, Sethi, Frederick ecc.) e oggi divenuta canonica⁴².

Difficile avere dubbi sulla metà di campo in cui Schumpeter si sarebbe schierato. Alla luce di una teoria economica che riconosce "il tratto più sorprendente della vita capitalistica" nella "*incessante rivoluzione* operata da una «energia innovatrice distruttiva» degli schemi industriali e commerciali esistenti" (*ibidem*: 98), ovvero in quella energia che è incarnata dall'impresa e dalla funzione imprenditoriale, pare chiaro che la

⁴⁰ Cfr. *supra*, 1.1 e 1.2.

⁴¹ Cfr. *supra*, 2.1.

⁴² Cfr. *supra*, 2.1, 2.2.

RSI, in quanto caratterizzazione dell'attività d'impresa, non possa che essere posta in sintonia con il ritmo dello sviluppo economico. In questo senso Schumpeter induce ad arricchire le definizioni ricavabili dalla sociologia weberiana dei tipi ideali, aventi il loro nocciolo nella "staticità" della razionalità formale (prima definizione) e della razionalità materiale (seconda definizione) dell'agire economico, con una definizione capace di sottolinearne la dinamicità: l'agire economico socialmente responsabile consisterebbe, dunque, in un *agire trasformativo dell'assetto economico-sociale*.

e) RSI e significati sociali: la prospettiva fenomenologica

A quali esiti ci ha condotto questo sommario ed evidentemente parziale *excursus* su alcune concettualizzazioni classiche dell'agire sociale, all'inseguimento di una definizione sociologica della RSI? Se il precedente scavo critico all'interno delle posizioni degli autori circa l'identità del capitalismo moderno e dell'impresa privata ci ha consentito di disseppellire una pluralità di materiali d'interpretazione per la RSI, non meno variegati risultano i reperti di questa seconda fase della riflessione. Muovendoci tra Durkheim e Weber, Schumpeter e Polanyi, le differenze tra i loro rispettivi punti di partenza si sono riverberate, com'era prevedibile, anche sulla natura delle ipotesi definitorie che si è giunti a formulare. Pertanto, l'obiettivo inizialmente dichiarato dell'univocità, o almeno di una sintesi soddisfacente, non è stato conseguito.

Sulla base di questa constatazione propongo, quindi, pur conservando in memoria quei materiali e quelle ipotesi, di imboccare una strada nuova. Perché non spostare l'attenzione direttamente *dalle teorie ai significati sociali*? Non è da escludersi, infatti, che per una migliore comprensione dell'agire economico socialmente responsabile sia forse più opportuno interrogare il "senso comune" che non le idee scientifiche. Ciò che propongo per il prosieguo della ricerca è, in altre parole, di accantonare il progetto di una demarcazione teoretica della RSI - da operarsi mediante procedure ipotetico-deduttive - e di promuovere invece *un'indagine sui significati all'interno dei quali la RSI si oggettiva, entrando a far parte del processo di costruzione sociale della realtà*. Suggestivo, insomma, nel solco della prospettiva fenomenologica indicata da Alfred Schütz, di tentare una illuminazione del nostro oggetto "dal basso"; il che vuol dire, innanzitutto, "occuparsi di quello che la gente «conosce» come realtà nella vita quotidiana a livello pre-teoretico o non teoretico" (Berger, Luckmann, 2000: 32).

Si tratta di un passo impegnativo, che orienta la ricerca verso una RSI studiata non più, appunto, come “idea scientifica” - paradigma d’analisi (manageriale, economica, sociologica...) della relazione tra impresa e società - ma come fenomeno sociale essa stessa; un fenomeno certo riassuntivo di quella relazione strutturale, ma in quanto prodotto della conoscenza del “senso comune”, ossia di quell’attività umana di *significazione* che istituisce, conserva e perpetua nel tempo la realtà sociale, attraverso, come direbbero Berger e Luckmann, la dialettica dell’esteriorizzazione, dell’oggettivazione e dell’interiorizzazione.

Questa prospettiva è stata già abbozzata nel paragrafo conclusivo del terzo capitolo (*Note per una sintesi transdisciplinare e un piano di ricerca*), in ottemperanza all’esigenza epistemologica lì rilevata dell’impiego di una razionalità flessibile, osservativa e non-normativa, nello studio della RSI. Adesso, però, il senso di quel piano radicalmente induttivo, volto a emendare la ricerca dagli apriorismi teorici e dalle visioni normativa della RSI, si capisce più a fondo. Per suo tramite si vuole non soltanto reagire alla tendenza contemporanea, contagiante anche sociologi come Gallino e Butera, a fare impropriamente della RSI uno strumento concettuale per la canonizzazione della “impresa giusta”, della “*governance* perfetta”, della “relazione ideale” tra impresa e società, e via dicendo. Si vuole anche riportare in evidenza il carattere di produzione umana propria dei mondi sociali, delle istituzioni e finanche delle formule concettuali più astratte - ciò che implica la necessità di esaminarne i processi di costruzione sociale, sin dal loro radicamento in quello stadio pre-teoretico, quotidiano, del conoscere, “che costituisce il tessuto di significati senza il quale nessuna società potrebbe esistere” (Berger, Luckmann, 2000: 32).

Mi pare, in sostanza, che una considerazione autenticamente sociologica della RSI non possa ridursi all’ideazione di modelli teorici (descrittivi o normativi che siano) di impresa e di relazioni tra impresa e società; o, peggio ancora, alla convalida *ex-post* di un modello prescelto. Il confronto con i classici, se non altro, ci ha istruito sulla complessità delle variabili in gioco quando si provino ad articolare i concetti di “responsabilità” e “razionalità” e, in ultima analisi, a definire la categoria di “agire economico socialmente responsabile”. Per questi motivi la sociologia, lasciando perdere i costruttivismi che appartengono piuttosto alla filosofia, è chiamata a fornire una prestazione fenomenologica. Anche nel caso della RSI, cioè, ci si dovrebbe preoccupare in primo luogo di portare a galla la dimensione soggettiva del senso, che il linguaggio si incarica di incanalare

e tradurre nel sistema di oggettivazioni costituenti il mondo della vita quotidiana.

In fondo, come osservano Berger e Luckmann, questa impostazione recupera proprio l'ispirazione più feconda proveniente sia da Durkheim sia da Weber: quella secondo cui lo specifico della sociologia consiste nel guardare ai fenomeni sociali come a "cose", a oggetti nel mondo, ma anche nel comprendere, al contempo, come queste cose siano il prodotto di azioni veicolanti significati soggettivi. Se, dunque, "la domanda centrale della teoria sociologica può essere riformulata così: come è possibile che i significati soggettivi diventino fattualità oggettive?" (*ibidem*: 37), l'applicarla al nostro ambito comporta che si cominci a indagare la RSI come *fenomeno semantico*.

Quale senso, dunque, gli attori mettono in gioco nel parlare di "agire economico socialmente responsabile"? Quali significati sono depositati nella formula (RSI) con cui essi esprimono la propria intenzionalità tradotta in oggettivazione linguistica? Sono queste le domande da cui partire e che, a mio parere, rivelano anche un secondo aspetto decisivo: la *qualità etica del processo di costruzione sociale della realtà*, oltre che la sua qualità cognitiva, sulla quale soprattutto l'analisi fenomenologica ha attirato l'attenzione. Il senso e i significati manifestano, infatti, insieme di esigenze, attese, desideri, ossia *orizzonti morali*, riferibili vuoi alla società nel suo complesso, vuoi a singoli gruppi sociali. Nel caso della RSI ciò sembra particolarmente chiaro.

Il piano su cui mi muovo, dunque, è quello di una ricerca intorno alla RSI come *fenomeno etico-semantico*. Nell'usare la nozione di "orizzonte morale" mi appoggio alla lezione durkheimiana ("la morale è [...] il pane quotidiano senza il quale le società non possono vivere"), e in particolare all'idea secondo cui laddove c'è società le azioni individuali sono inevitabilmente plasmate da regole e sanzioni, ossia dalle aspettative e dai moti di reazione della coscienza collettiva. Su questa linea, quindi, ipotizzo che lo spessore semantico insito nella discussione sull'agire economico socialmente responsabile sia uno spessore essenzialmente etico, perché a parlare, attraverso la rete dei significati, sono precisamente sistemi più o meno coerenti di aspettative condivise, ovvero soggettività sociali che prefigurano regole di azione e chiamano gli attori economici alla conformità.

Se lo spazio della coscienza collettiva è stato (ed è tuttora) eroso dalla dinamica evolutiva della società moderna, nondimeno resta in piedi l'idea durkheimiana di una generazione in cerchie più ristrette di nuove uniformità della coscienza capaci di esprimere regolazione sociale.

Durkheim pensava soprattutto ai gruppi professionali, quali nuove cellule connettive di un tessuto societario profondamente rivoluzionato dal processo della divisione funzionale. Ma, *mutatis mutandis*, l'intuizione mi pare ancora del tutto valida, se si sostituisca alla categoria di "gruppo professionale" quella più ampia di *stakeholder*, oggi largamente impiegata nelle teorie manageriali, economiche e sociologiche della RSI. Si intravede, infatti, la possibilità di individuare proprio qui, negli *stakeholder*, i soggetti che, a partire dalla loro specifica situazione sociale, effettivamente aprono e abitano orizzonti morali in rapporto all'agire economico.

In questa ricerca, perciò, gli *stakeholder* dovrebbero essere concepiti non tanto come portatori di interessi, secondo le classiche definizioni che conosciamo, ma come *portatori di attese*; non tanto come *constituencies* dell'attore economico "impresa", ma come *soggettività sociali*, le cui relazioni con l'attività di impresa sono, in primo luogo, relazioni morali, segnate dal manifestarsi di insiemi di esigenze e di aspettative⁴³.

A questo punto occorre, però, procedere con cautela. Questo piano deve affrontare un'importante obiezione. Concentrandosi sui "significati" esso si ricollega all'approccio fenomenologico, alla sua ispirazione empirica e anti-teoretica. Ma una ricerca sociologica di tipo fenomenologico deve partire dalla realtà della vita quotidiana: si può affermare, dunque, con tranquillità che la RSI costituisca un'oggettivazione semantica del "senso comune"? Difficile rispondere positivamente. Difficile negare che, così astrattamente formulata, essa appartenga piuttosto a realtà "altre", ossia a quelle "sfere di significato circoscritte", come i sogni o il pensiero teoretico, appunto, che sono sì "situate inevitabilmente all'interno della realtà dominante", ma sono "contrassegnate da significati e modi esperienza limitati" (Berger, Luckmann, 2000: 46). Interrogando la RSI come oggetto della realtà sociale, c'è insomma il rischio di sbagliare bersaglio, di trovarci di fronte ad un costrutto che, per quanto linguisticamente oggettivato, lo è non sul piano dell'intersoggettività della

⁴³ Per ciò che riguarda le definizioni standard di *stakeholder* si veda: *supra*, 2.2 a). Nonostante la polivalenza che il concetto di *stakeholder* riveste nelle diverse proposte della *stakeholder theory* (Donaldson e Preston lo riducono ad almeno tre accezioni fondamentali: una descrittiva, una strumentale, una normativa), non ho trovato in letteratura tracce di formulazioni esplicitamente extra-economiche, tese a riconoscere nei profili degli *stakeholder*, individui e gruppi toccati, direttamente o indirettamente, dall'attività d'impresa, i tratti di moralità sociale plurale attorniante questa stessa attività.

vita quotidiana, bensì sul piano di un'intersoggettività settoriale, scientifica⁴⁴. In questo senso, il piano di ricerca sarebbe viziato in radice.

Tuttavia ritengo che l'obiezione possa essere respinta. Infatti, il problema di una nitida distinzione tra realtà semantica della vita quotidiana e "sfere di significato circoscritte" non può essere risolto prima, ma soltanto all'interno dell'analisi fenomenologica. Altresì, è soltanto nel corso di un'analisi rigorosamente descrittiva dell'esperienza coscienziale, per come questa si traduce nei mondi sociali vissuti come esterni alla coscienza medesima, che si possono discernere le oggettivazioni del senso comune, da un lato, e le sfere che le trascendono, dall'altro.

Pare corretto, allora, insistere nel piano delineato. Non si può decidere in anticipo, infatti, se la RSI sia o no esterna ad un processo di significazione intersoggettiva di senso comune. Bisogna piuttosto avanzare empiricamente, sondando quali siano (se vi siano) i significati che l'interesse pragmatico degli individui e la loro interazione conversazionale promuovono in merito all'agire economico socialmente responsabile; per giungere magari a constatare che non ve sono affatto, o meglio che non si è ancora compiuto, in questo caso, un autentico processo di costruzione sociale di realtà e che non è ancora stato istituito dalla conversazione (e dalle forme di abitualizzazione e tipizzazione che essa sottende e plasma al tempo stesso) un insieme significante condiviso e stabile⁴⁵. Ma anche un esito del genere non sarebbe comunque da considerarsi invalidante per la ricerca, perché rimarrebbe ancora aperta la strada dell'osservazione di significati certo disomogenei tra di loro e instabili, ma capaci di solidificarsi in piccoli aggregati, costituendo ambiti parziali di realtà. E proprio questa strada, indirizzata alla descrizione di piccoli campi semantici, cioè di una pluralità di realtà sociali identificate internamente da intersoggettività di gruppo, è quella a cui si riferiscono i sopraccitati concetti di "orizzonte morale" (ambito intersoggettivo connotato dalla

⁴⁴ Se è normale che la conoscenza della vita quotidiana si accumuli selettivamente in "specifici bagagli di conoscenza" e si distribuisca, dunque, tra diversi individui e tipi di individui, resta il problema che questa distribuzione tende, nelle sue punte più estreme, a produrre una vera e propria cesura tra senso comune e teoria ("La distribuzione sociale della conoscenza comincia così col semplice fatto che io non conosco tutto ciò che conoscono i miei simili, e viceversa, e *culmina in sistemi di competenza straordinariamente complessi ed esoterici*" - Beger, Luckmann, 1969: 71).

⁴⁵ "Il veicolo più importante della preservazione della realtà è la conversazione. Si può vedere la vita quotidiana dell'individuo nei termini del funzionamento di un rapporto di conversazione che mantiene, modifica e ricostruisce in continuazione la sua realtà oggettiva" (*ibidem*: 208).

condivisione di aspettative) e di “portatore di attese” (soggetto del processo di costruzione sociale di realtà).

In ultima analisi, la proposta di un’indagine empirica sulla RSI come fenomeno etico-semanticò ha a che vedere con le due seguenti questioni fondamentali:

1) RSI, o “agire economico socialmente responsabile”, è un’oggettivazione linguistica che si situa all’interno del senso comune? E, se sì, quale significato (o insieme di significati) empiricamente rilevabili esprime?

2) RSI, o “agire economico socialmente responsabile”, è una formula non di senso comune, ma che nasconde, tuttavia, le cristallizzazioni plurime di significati soggettivi omogenei per gruppi (orizzonti morali)? E, se sì, di che si tratta, che aspetto hanno, che cosa le distingue le une dalle altre?

PARTE SECONDA
LA RICERCA EMPIRICA

Capitolo 5

Il disegno della ricerca

5.1. L'oggetto e gli obiettivi conoscitivi

La ricerca empirica che si è condotta, e di cui si darà conto in questa seconda parte della tesi, si basa su un'ipotesi teorica generale che nei suoi elementi essenziali è stata già introdotta nelle pagine precedenti¹: l'ipotesi secondo cui la RSI possa essere fatta oggetto di una concettualizzazione rigorosamente empirica (non aprioristica) solo nella misura in cui la si guardi come fenomeno di ordine etico-semantico, ovvero come cristallizzazione (in un tempo dato) di un insieme, o di più insiemi, di significati costruiti e condivisi dai soggetti che variamente istituiscono ed abitano peculiari campi di attese sociali ("orizzonti morali"). In questa prospettiva, dunque, il nostro *oggetto di ricerca* diventa la RSI come fenomeno di ordine etico-semantico, e l'*obiettivo* di fondo a cui puntare sarà quello di giungere ad una *vindemiatio prima*, ad una raccolta di significati e dei soggiacenti orizzonti morali, grazie a cui ottenere una iniziale mappatura dell'oggetto.

Si tratterebbe, insomma, di aprire un percorso orientato non a riconoscere e classificare le forme (organizzazioni, strategie, pratiche ecc.) di attuazione di una RSI già in sé definita teoreticamente (in termini economici, o sociologici, o etici ecc.), ma ad ascoltare le voci pre-teoretiche (o non-teoretiche) degli *stakeholder*, i soggetti sociali assunti nel ruolo di *portatori di attese* prima che di portatori di interessi. In questo senso, tali soggetti, i quali costituiscono la trama sociale interna ed esterna dell'impresa, sarebbero da interrogare non come testimoni del realizzarsi o meno di un agire economico socialmente responsabile, delle sue forme concrete, dei suoi ambiti di implementazione, ma come testimoni del realizzarsi, in ciascuno di loro, di determinate esigenze, desideri, aspettative nei confronti dell'impresa e delle sue azioni, tali da definire specifici significati, o *profili d'attesa* di un agire economico socialmente responsabile.

Rispetto a questo piano generale, tuttavia, quale piano concreto d'indagine è immaginabile? Al momento di tracciare un disegno di ricerca occorre scegliere; si impone, cioè, la necessità di concentrare l'attenzione verso un oggetto particolare, o addirittura solo verso una sua porzione individuata. In questo caso, dunque, si è deciso di isolare un "portatore di attese" privilegiato, per rilevare i *suo*i significati, il suo peculiare orizzonte morale. Ma quale portatore di attese?

¹ Cfr. *supra*, 3.4, 4.3.

Com'è abbastanza chiaro, quello della RSI è oggi soprattutto uno slogan di moda, o meglio uno strumento ideologico usato prevalentemente da imprenditori-proprietari e da amministratori. È l'alta direzione, insomma, ad essere nell'impresa lo *stakeholder* in grado di determinare nel modo più influente una compatta visione, una dottrina, come si diceva in passato², o un paradigma strategico, come si dice ora, della RSI. Sicuramente è ai protagonisti della *business community*, con la sola aggiunta importante di personalità e dipartimenti del mondo accademico, che è da attribuirsi la capacità di elaborare e consolidare i significati dominanti di RSI all'interno del linguaggio corrente; e non solo del linguaggio del mondo degli affari e dell'impresa, ma anche della pubblica amministrazione e delle istituzioni politiche, dei commentatori e dei *media*, e, in buona misura, persino delle organizzazioni sindacali e dei consumatori.

Pertanto, si può prevedere con un discreto margine di certezza che un'indagine mirata sulle *constituencies* imprenditoriale e dirigenziale dell'impresa (presidenti, consiglieri di amministrazione, amministratori delegati delle grandi aziende, imprenditori/proprietari nelle piccole e medie imprese) non porterebbe a grandi sorprese. È assai verosimile che un'indagine del genere metterebbe in luce non tanto significati empirici, quanto formule e schemi, ossia i risultati di quel processo di formalizzazione della visione imprenditoriale-dirigenziale della RSI compiutosi nell'arco di qualche decennio (prima in America, poi in Europa e anche in Italia) all'interno del dibattito pubblico, sia grazie all'attivazione di canali accademici (in particolare le *business school* all'interno delle facoltà universitarie), sia, soprattutto, grazie al moltiplicarsi delle sedi associative e istituzionali (assemblee di categoria, tavole rotonde, meeting, workshop, forum nazionali e internazionali ecc.).

Viceversa, si può ipotizzare che per osservare un processo di generazione semantica della RSI non ideologicamente connotato e, presumibilmente, non ancora formalizzato - la RSI come proiezione di *attese sociali in divenire* sull'agire dell'impresa - si debba rivolgere lo sguardo proprio laddove minore sia l'incidenza dell'alta direzione aziendale. Bisognerebbe, in altre parole, sfuggire al potere di cui questa ha dato prova nel costruire un codice etico-semantico dominante e socialmente pervasivo. E, a mio avviso, ci si può aspettare che questo spazio di minore incidenza, se esiste, sia proprio quello abitato dai

² Dell'attitudine imprenditoriale e manageriale a costruire un'ideologia della RSI mi sono occupato, in chiave storica, lungo tutto l'arco del Capitolo primo.

lavoratori, che nel modo più diretto sono in contatto con la vita delle organizzazioni e maturano nei loro confronti specifiche attese, radicate in situazioni variabili da un minimo ad un massimo di autonomia personale e sociale (dalla completa identificazione fino all'alterità e al conflitto con l'organizzazione, o meglio con la direzione che ne impronta i valori e la cultura).

Si tratta, evidentemente, di una ipotesi. Ed è proprio questa che si è tentato di vagliare, provando a capire se accanto alla *koiné*³ della RSI, che da decenni in America e da qualche anno in Italia risuona nei manifesti e nei meeting delle associazioni industriali, tra i capitani d'industria e i top manager, si vada formando per opera dei lavoratori anche una RSI differente, in parte o *in toto*, e di che genere essa sia; oppure se anche i lavoratori, come già accaduto per gli altri stakeholder sopra ricordati, non stiano in fondo assimilando, metabolizzandola quale elemento della loro stessa identità in seno all'azienda e alla società, la visione dominante - ossia, ciò che sul piano teorico ho chiamato il "paradigma della RSI". Non è da ignorare, infatti, la circostanza che questo paradigma è sempre più largamente utilizzato sia in seno all'azienda nelle attività di formazione del personale (per i livelli dirigenziali, ma anche per quelli intermedi e medio-bassi)⁴, sia, come già detto, nel dibattito pubblico locale e nazionale, ai tavoli istituzionali e nella società civile.

All'interno di questo quadro, dunque, numerosi si presentano gli obiettivi conoscitivi, gli interrogativi interpretativi a cui cercare risposta nel vivo della realtà empirica mediante le tecniche della ricerca sociale. Mi limito qui ad enunciare solo quelli che sono stati effettivamente presi in considerazione e tradotti operativamente nel disegno di questa indagine:

- 1) Tra i lavoratori si sta affermando, oppure no, un'idea consapevole della responsabilità sociale dell'impresa (un consapevole insieme di attese sociali nei riguardi dell'agire dell'impresa)?

³ La varia nomenclatura riconducibile alla RSI e ai suoi strumenti (*corporate citizenship, stakeholder management, social audit*, bilancio sociale, certificazione etica, codice etico, carta dei valori ecc.) ha assunto sempre più, nell'ultimo decennio, il ruolo di uno strumento di comunicazione universale, rendendo la RSI una sorta di lingua transnazionale, adattabile ai più differenti contesti sociali in quanto essenzialmente fungibile per scopi preminentemente retorici e ideologici.

⁴ Si pensi alla crescente propensione dell'alta direzione a comunicare non solo all'esterno, ma anche all'interno dell'azienda la sua responsabilità sociale, facendone conoscere ai dipendenti gli aspetti più tangibili (carta dei valori, codice etico, bilancio sociale, certificazione etica, ambientale ecc.).

- 2) Questa idea nasce da una dinamica socio-culturale tendenzialmente autonoma? oppure nasce da una dinamica eteronoma, influenzata cioè in modo rilevante: *a)* dagli strumenti di comunicazione e formazione utilizzati dell'alta dirigenza aziendale; *b)* dalle formule e dagli schemi dominanti nel dibattito pubblico?
- 3) Prevale tra i lavoratori una visione positiva della RSI (si ha fiducia nella capacità dell'impresa di soddisfare le attese sociali), oppure una visione scettica?
- 4) Prevale tra i lavoratori la convinzione che le dichiarazioni di responsabilità sociale da parte delle imprese abbiano un contenuto reale, oppure che siano soltanto "questione di immagine" e, dunque, simulacri retorici finalizzati alla legittimazione sociale?
- 5) Ritengono i lavoratori di poter contribuire a determinare un orientamento effettivamente rispondente dell'impresa nei riguardi delle loro attese sociali? In quali modi?
- 6) I lavoratori manifestano un'idea coerente e univoca della RSI? Oppure, la dissoluzione della vecchia coscienza di classe e la pluralizzazione degli interessi, delle competenze e delle culture dei lavoratori si riflette anche sul piano della RSI, facendo emergere differenze significative in merito alle attese da essi proiettate sull'agire dell'impresa?
- 7) Queste eventuali differenze sono riconducibili ad un'articolazione dei lavoratori per gruppi omogenei? Sono cioè ascrivibili a variabili dei soggetti (età anagrafica, titolo di studio, qualifica professionale, inquadramento contrattuale, anzianità lavorativa, settore d'impiego, appartenenza a sindacati) o a variabili organizzative (dimensioni e natura giuridica dell'impresa) che ci consentono di identificare precisi gruppi di lavoratori a cui ricollegare i differenti "insiemi di attese"?
- 8) Le culture politiche e sindacali, vecchie e nuove, influenzano l'idea (le idee) di RSI che si vanno formando, oppure no?
- 9) Quali sono le principali fonti sociali di formazione delle attese dei lavoratori nei riguardi dell'agire socialmente responsabile delle imprese?⁵

⁵ Per una più dettagliata descrizione di come gli obiettivi conoscitivo-interpretativi posti alla base della ricerca sono stati tradotti operativamente nelle domande del questionario, si veda: *infra*, 5.3. e *Allegato 1*.

5.2. La definizione delle ipotesi

Alla luce dell'ipotesi teorica generale (e degli obiettivi conoscitivi da essa sollecitati) chiediamoci ora quali debbano essere le concrete ipotesi di ricerca, i costrutti teorici capaci di guidare verso una spiegazione del fenomeno sociale in oggetto e da sottoporre al vaglio dell'analisi empirica.

In premessa va sottolineato come il contenuto dell'ipotesi teorica generale contrasti nettamente con un'eventuale formulazione di ipotesi operative troppo cogenti, tese, cioè, a costituire "anticipazioni" che prefigurino restrittivamente gli ambiti, le forme e i contenuti delle "risposte" cercate. In altre parole, è l'assunzione stessa della RSI come fenomeno sociale di ordine etico-semantico a imporre di procedere privilegiando il *momento induttivo* rispetto a quello ipotetico-deduttivo. Si tratta, infatti, come si dirà meglio anche più avanti, di *esplorare* un territorio per sua natura mutevole, animato da presenze fragili, di incerta identità e sempre in procinto di trasformarsi, quali sono, appunto, i significati che le persone attribuiscono alle idee e alle cose. E poiché l'obiettivo di fondo è quello di rilevare gli insiemi di significati e i loro orizzonti morali pertinenti, occorrerà limitarsi il più possibile a registrarne il sorgere e l'evolversi, per non rischiare invece di perderli nella loro specificità, sotto il peso di ipotesi troppo orientate a definire per giungere a *spiegare*.

Entro questa cornice epistemologica mi pare che le ipotesi adeguate e utili al nostro disegno di ricerca, ossia idonee a svilupparne le finalità esplorative piuttosto che esplicative, siano sostanzialmente tre.

Ipotesi I

In un contesto come quello contemporaneo, connotato, da un lato, dall'adeguamento delle imprese alle tendenze competitive globali (*downsizing, outsourcing, de-localizzazione, flessibilizzazione dei rapporti di lavoro ecc.*), e, dall'altro, dai profondi cambiamenti che i soggetti sperimentano nei modi, nei tempi, nei contenuti e significati delle loro attività di lavoro, maturano sempre di più molteplici attese sociali nei confronti dell'agire dell'impresa. Va, perciò, esaminata innanzitutto *l'ipotesi che tra i lavoratori queste attese stiano oltrepassando la soglia dell'indeterminatezza, della privatezza e dell'eterogeneità, per assumere invece coerenza, portata collettiva ed omogeneità, ovvero si stiano strutturando in un "orizzonte morale" a cui ineriscono concreti significati di RSI.*

Ipotesi II

Poiché tra i processi macrosociali indicati nell'*ipotesi I* va considerato anche il chiaro e irreversibile orientamento alla frantumazione, in seno ai lavoratori, delle vecchie forme di solidarietà (mutualistiche, sindacali, politiche ecc.), si può ritenere che sul piano simbolico uno dei riflessi di tale frantumazione sia proprio l'emergere di una pluralità di "orizzonti morali" e di "significati concreti di RSI", da mettersi in relazione con la rapida differenziazione (professionale, culturale, etica ecc.) che investe i lavoratori, e più in generale gli individui all'interno della società contemporanea. Più precisamente, dunque, *l'ipotesi da vagliare è che stiano prendendo consistenza nuove solidarietà, nella veste di "orizzonti morali", cioè di nuove uniformità sul terreno delle attese sociali (desideri, valori, esigenze), le quali sono spiegabili in connessione con una o alcune caratteristiche comuni, identificanti un gruppo di lavoratori, poiché se ne constata la variazione al variare di quella/e caratteristica/che.*

Ipotesi III

La ormai lunga storia dell'uso della formula della RSI prevalentemente ad opera di capitani d'industria, grandi uomini d'affari, imprenditori, oltre che degli studiosi di scienze aziendali e di management, ha avuto come conseguenza che, nonostante i piccoli spostamenti semantici e concettuali via via verificatisi, si sia solidificata nel dibattito pubblico una visione compatta e stabile della RSI (grosso modo riassumibile nell'idea che l'impresa socialmente responsabile è quella che si preoccupa delle ricadute sociali e ambientali delle sue attività e che ritiene vantaggioso farlo, secondo lo slogan "good ethics is good business"). Dunque, un'ulteriore *ipotesi da mettere alla prova è che tale visione dominante riesca a penetrare e influire sugli "orizzonti morali" dei lavoratori con diverse gradazioni di intensità. Infatti è ipotizzabile che: a) i lavoratori di "fascia apicale" (dirigenti, direttori, manager) siano sottoposti ad una fortissima influenza, veicolata dall'alta direzione aziendale, fino al punto di fare propria quella visione; b) i lavoratori di "fascia medio-alta" (quadri, tecnici) siano toccati con un'intensità lievemente minore; c) infine, i lavoratori di "fascia medio-bassa" (operai generici, operai specializzati, impiegati, operatori socio-sanitari) risentano di un'incidenza minima o nulla, mostrando così di conservare una maggiore capacità di nutrire attese sociali indipendenti, ovvero di abitare un "orizzonte morale" più autonomo.*

Come si sarà notato, queste ipotesi non sono altro che alcune tra le articolazioni possibili dell'ipotesi teorica generale. Non si tratta di *ipotesi operative* in senso stretto, perché manca una precisa definizione degli elementi che configurano i concetti pertinenti all'oggetto d'indagine, così come una esplicita previsione delle loro possibili relazioni causali (Mori, 1999). Tuttavia, come detto all'inizio, ritengo che questa mancanza, la quale dal punto di vista di una strategia rigorosamente deduttiva non potrebbe che apparire un grave "buco" metodologico, sia in un certo senso connaturata all'impianto teorico di fondo, che sollecita a rilevare "insiemi di significati" emergenti piuttosto che a prescegliere proprietà e predire relazioni causali.

5.3. Soggetti coinvolti e campionamento

La popolazione oggetto di questa indagine è quella dei lavoratori dipendenti della provincia di Bologna; una popolazione, dunque, molto numerosa.

La rilevazione ISTAT pubblicata nel 2007 (relativa ai dati raccolti nel 2006) sui tassi di occupazione in Italia ci fornisce il seguente quadro per la provincia di Bologna⁶. Su un complesso di forze di lavoro stimato in 464.000 unità, gli occupati risultano circa 450.000, con un tasso di occupazione del 72,4% (in crescita del 3% rispetto al biennio 2004-2005, in cui era rimasto stabile al 69,4%). Gli uomini sono 248.000 unità, mentre le donne 202.000, con un tasso di occupazione rispettivamente del 78,6% e del 66,1% che è, sia in un caso che nell'altro, il più elevato di tutte le grandi province italiane. La grande maggioranza degli occupati si ha nei servizi (64,5%), un terzo è impiegata nell'industria (32,8%) e una quota molto piccola nell'agricoltura (2,7%).

Tuttavia, per ricavare i dati utili ai fini della nostra indagine è necessario analizzare la struttura dell'occupazione della provincia di Bologna per stimare il numero dei lavoratori dipendenti, scorporando dalle cifre complessive quelle degli autonomi. Ciò che risulta, sempre sulla base dei

⁶ Per consultare tutti i dati disponibili, anche in merito alle forze di lavoro e al tasso di attività, così come ai disoccupati e al tasso di disoccupazione, si veda la pubblicazione curata dal Comune di Bologna (Settore Programmazione, Controlli e Statistica) nel giugno 2007, dal titolo *I primati di Bologna nel mercato del lavoro nel 2006* (<http://www.iperbole.bologna.it/iperbole/piancont/PrimatiBolognaLavoro/PrimatiMercatoLavoro2006.pdf>).

dati ISTAT del 2007, è che i lavoratori dipendenti sono oltre 7 su 10. La maggior consistenza del lavoro dipendente si ha nell'industria (78,9%) - con una punta dell'85% nel settore delle costruzioni - e nei servizi (70%); mentre la percentuale crolla al 24,8% nel settore agricolo, che a causa della sua marginalità, però, incide assai poco sul dato medio provinciale, attestato, come si è detto, intorno al 70%.

Giungiamo così al numero di circa 322.800 lavoratori dipendenti in provincia di Bologna, che costituiscono l'universo della nostra indagine. Com'è intuibile, non essendo praticabile con i mezzi a disposizione per questa indagine la formazione di un campione sulla base dell'equiprobabilità nell'estrazione dei casi, l'idea di un campionamento probabilistico casuale semplice è stata scartata *ab origine*. Ci si è orientati, dunque, verso un *campione non probabilistico*, che per ragioni essenzialmente pratiche (necessità di limitare i tempi e le spese di rilevazione) è stato formato per *selezione accidentale*. Questa tecnica, benché rozza ("il ricercatore si limita a scegliere come rispondenti le prime persone che capitano", Bailey, 1985: 115), garantisce comunque una *quasi-casualità* ("haphazard") del campionamento (De Carlo, Robusto, 1996). In altre parole, pur uscendo dai requisiti di equiprobabilità, si è cercato di giungere ad un campione "casuale" nel senso comune del termine.

C'è un esempio che rende perfettamente il senso della problematicità di un campionamento che dovendo rappresentare, come nel nostro caso, un universo ampio, qual è appunto quello dei lavoratori dipendenti all'interno di un territorio provinciale, finisce per dar luogo ad un campione "quasi-casuale" o "di convenienza". Come ha scritto De Cristofaro,

un esempio di campione quasi casuale può essere quello relativo ai pesci pescati nelle acque di un lago, in cui sarebbe praticamente impossibile formare un campione casuale in senso stretto o un qualunque altro campione probabilistico ed è perciò necessario contentarsi di pescate più o meno casuali in diversi punti del lago stesso. (*cit* in De Carlo, Robusto, 1996: 63)

Sotto un altro profilo va poi detto che i campioni non-probabilistici, come osservato da molti autori, nonostante non consentano di valutare il grado di precisione delle stime campionarie, sono da ritenersi "sufficienti a ottenere risultati di «tendenza» (soprattutto nelle indagini «esplorative»)» (*ibidem*: 36). E mi pare che sia proprio questo, anche in considerazione della vastità dell'universo e della complessità delle sue caratteristiche, l'obiettivo adeguato per l'indagine di cui parliamo: costruire un *percorso esplorativo di conoscenza*, in grado di individuare *tendenze* all'interno di

un fenomeno dinamico, difficilmente arrestabile in punti fermi, com'è quello della produzione e condivisione sociale di significati.

Inoltre, per aumentare la rappresentatività del campione, nonché la possibilità di un suo utilizzo adeguato come fonte di informazioni circa gli obiettivi conoscitivi e le ipotesi di ricerca sopra illustrati, si è pensato, in sede di elaborazione e commento dei dati, di stratificarlo su due livelli resi omogenei al loro interno dal riferimento alle tipologie di qualifica professionale. Come noto, infatti, l'omogeneità interna degli strati riduce la variabilità delle caratteristiche e pone le unità di ogni strato in una più stretta relazione di rappresentanza con la sotto-popolazione da cui provengono. Pertanto, riferendoci alle tipologie di qualifica professionale elencate alla domanda 4 del questionario (vedi: *Allegato 1*), sono stati distinti all'interno del campione i due sottogruppi:

- *sottogruppo A*: lavoratori di fascia apicale (dirigenti, direttori, manager)
- *sottogruppo B*: lavoratori di fascia bassa, media e medio-alta (operai, impiegati, operatori area socio-sanitaria, quadri, tecnici specializzati);

In concreto, la rilevazione si è svolta in un arco temporale di 8 mesi, portando ad un'acquisizione dei casi in modo indiscriminato fino a saturazione del campione stabilito, mediante la somministrazione di un questionario a tutti i soggetti materialmente raggiungibili. Questa operazione di somministrazione è avvenuta per la maggior parte presso le sale d'aspetto dei centri di assistenza fiscale delle Acli provinciali di Bologna e presso le analoghe sale, in Bologna città, di Teorema Srl, società fornitrice di servizi di assistenza fiscale della CGIL. Per quasi tutti i casi riconducibili al *sottogruppo A*, invece, la somministrazione è avvenuta a cura di Federmanager-Bologna, il sindacato dei dirigenti dell'industria, che ha provveduto a inoltrare per posta elettronica il questionario all'indirizzario dei suoi soci. Nonostante la differenza contingente dei due canali utilizzati, si può ritenere che la modalità di somministrazione sia stata sostanzialmente univoca: in entrambi i casi, infatti, ci si è limitati a chiedere (vuoi di persona, vuoi tramite posta elettronica) ai potenziali intervistati la disponibilità ad autosomministrarsi il questionario e a restituirlo compilato.

Sono stati così raccolti complessivamente 332 casi, di cui 81 (pari al 24,4%) riferibili al *sottogruppo A* (fascia apicale) e 251 (pari al 75,6%) riferibili al *sottogruppo B*.

5.4. Metodologia e strumenti

Sotto il profilo metodologico, la scelta qui compiuta di percorrere la strada dell'*analisi quantitativa* deve essere spiegata.

Di fronte ad una ricerca così decisamente indirizzata alla descrizione di fenomeni immateriali, di ordine etico-semantic, ci si sarebbe potuti attendere un'opzione metodologica radicalmente qualitativa, senza dubbio in grado di cogliere meglio le dimensioni della "soggettività" e della "intenzionalità" che sono implicate, evidentemente, dai concetti più volte ricordati di "portatore di attese" e di "orizzonte morale". Al contrario questa opzione non è stata adottata, per due motivi fondamentali.

In primo luogo, l'oggetto di ricerca rimanda a un universo così vasto da rendere poco significativa la raccolta di un numero comunque esiguo di casi, com'è quello conseguibile attraverso lo strumento dell'intervista (libera, in profondità, o anche semi-strutturata). Ciò che vogliamo sapere, infatti, circa la produzione e condivisione di significati chiama in gioco: *a*) i lavoratori come *stakeholder* unitario; *b*) i lavoratori divisi per gruppi omogenei; *c*) il rapporto tra questi gruppi e l'influenza dell'alta direzione aziendale. È difficile immaginare, se non forse per l'ultimo di questi tre aspetti, la possibilità di ricavare informazioni generalizzabili mediante le parole di singoli intervistati, cioè di "testimoni significativi".

In secondo luogo, è la nozione stessa di "testimone significativo" ad entrare in crisi - mi pare - davanti all'ipotesi teorica generale. Infatti, rispetto al nostro oggetto di ricerca chi può essere considerato idoneo a fornire opinioni e testimoniare atteggiamenti significativi? In un'azione collettiva come quella della produzione e condivisione di significati non sembra esserci un individuo che possa essere elevato nella posizione privilegiata del testimone. Il significato prodotto e acquisito collettivamente - un significato che, per altro, ha una qualità temporanea e mutevole - non può essere riconosciuto che attraverso un amplissimo sondaggio; senza contare il fatto che un simile sondaggio per essere scientificamente attendibile nel descrivere il fenomeno in rapporto all'intero universo dovrebbe soddisfare i criteri di un campionamento probabilistico casuale semplice. Essendo qui preclusa, per le ragioni anzidette, una simile procedura di campionamento, resta comunque in piedi l'esigenza metodologica di studiare un campione sufficientemente numeroso di casi, tale da sostenere l'analisi di proprietà - in particolare, atteggiamenti e opinioni rivelatori di significati sociali - che hanno sì un radicamento soggettivo, ma che in virtù dell'intenzionalità intrinseca al

processo del loro farsi *significato* hanno soprattutto un valore intersoggettivo, relazionale e non individuale.

Infine, la nozione di “testimone significativo” mi pare collidere con l’idea stessa di una generazione “dal basso” della RSI quale fenomeno etico-semantic. Ricorrere a individui particolari, supposti in grado di rappresentare con le proprie opinioni e atteggiamenti un universo, o magari anche soltanto uno dei *sottogruppi* ritagliati, implica in qualche modo un depotenziamento dei concetti di “orizzonte morale” e di “portatore di attese”, con i quali si ipotizza invece un processo di significazione che trascende il controllo (e, forse, anche la riflessività) individuale.

In sostanza, si può prevedere che attese nei confronti dell’agire dell’impresa tali da essere pienamente consapevoli e addirittura formalizzabili in risposte all’impronta, da offrirsi nel corso di un’intervista, le possa avere solo chi abbia già largamente riflettuto sul tema, ovvero chi abbia partecipato, anche solo passivamente, al dibattito pubblico sulla RSI. Costui, pertanto, sarà il candidato meno adattato a fornirci informazioni utili ai nostri obiettivi di ricerca. In altre parole, un “testimone significativo” sulla RSI rischia di essere, per definizione, un portatore di attese sociali presumibilmente non autonome e, quindi, il detentore di un insieme di significati etero-generati per effetto di pressioni culturali che scendono “dall’alto”.

All’opposto, l’analisi quantitativa condotta attraverso lo strumento del questionario, cioè attraverso una serie di domande standard sottoposte a tutti i casi del campione, consente di raggiungere un numero anche molto elevato di soggetti e dovrebbe, dunque, cogliere meglio la dimensione macroscopica e relazionale del fenomeno che indaghiamo (ciò che l’intervista, a causa del suo operare in vista di un’individualizzazione qualitativa dell’informazione, non sembra adatta a fare). Nonostante non permetta di scandagliare le sfaccettature della soggettività, ovvero il *senso* di atteggiamenti e opinioni dichiarati, il questionario porta però a classificare e misurare tali atteggiamenti ed opinioni, scoprendoli così e evidenziandoli proprio in quella dimensione dell’oggettivazione dove essi si traducono in *significati*⁷. Ed è esattamente sulla classificazione e misurazione che mi pare occorra lavorare nel nostro caso, giacché ciò a cui si mira è sì un’esplorazione della RSI come fenomeno di ordine etico-

⁷ “Il senso non oggettivabile e indicibile è [...] distinto dal significato oggettivato e in generale dall’oggettivazione simbolica. La distinzione tra senso e significato discende pertanto da quella tra pre-riflessivo e riflessivo dell’intenzionalità. Il significato oggettiva delle relazioni di senso che richiamano ad una dimensione soggettiva, propria dell’individuo” (Gosetti, 2004: 68).

semantico, ma anche una sua prima *mappatura*, ovvero una sua descrizione in termini categoriali e quantitativi.

Non vanno nascoste, ad ogni modo, nemmeno le condizioni epistemologiche che pongono limiti e vincoli alla validità del questionario, strumento che pure vanta una celebrata capacità di “trasformazione tendenziale delle notizie qualitative in quantitative al fine di una loro puntuale elaborazione statistica” (Altieri, Mori, 1998: 119). In questa sede è opportuno richiamarne almeno due, sottolineate ormai concordemente dai metodologi, alle quali aggiungerò poi una terza difficoltà peculiare, più direttamente dipendente dal quadro teorico di questa ricerca.

Innanzitutto, l’idea che il questionario grazie alla standardizzazione dello stimolo riesca a raccogliere informazioni passibili di una classificazione e di una misurazione *oggettiva* è un’idea che è stata oramai largamente ridimensionata, se non destituita di fondamento. Basta infatti uscire dalla cornice teorica comportamentista per accorgersi facilmente di come anche la somministrazione di una serie di domande strutturate non possa affatto essere letta come un sistema *input/output*, ma come una relazione sociale ove “i soggetti attribuiscono sensi diversi a domande formalmente identiche, andando così a rendere differente quello che il ricercatore aveva concepito come uguale” (*ibidem*: 123).

Si profila insomma anche qui un *problema ermeneutico*, analogamente a quanto accade con l’uso di strumenti di intervista non standardizzati,; un problema che, nel caso del questionario, mina alla radice le pretese oggettivistiche della logica della misurazione e costringe ad integrarla con una logica dell’interpretazione, la quale detta alla ricerca un complesso movimento circolare. Si deve mettere in conto, infatti, che le risposte, al di sotto della loro letteralità, poggino su un sostrato interpretativo che guida la scelta dell’intervistato e che il ricercatore è chiamato a interpretare a sua volta. Nel nostro caso, tuttavia, una simile attenzione ermeneutica è resa impraticabile dalle procedure di somministrazione seguite: il questionario è stato consegnato a mano, o è stato inviato per posta elettronica, ma in entrambi le situazioni è stato redatto in auto-somministrazione, al di fuori di un rapporto comunicativo tra intervistatore e intervistato.

Un secondo limite da tener presente è legato alla *dimensione cognitiva*, come esemplificato dalla circostanza in cui l’intervistato si trovi in difficoltà davanti ad opzioni di risposta stabilite che gli paiano troppo ristrette, o comunque inadeguate rispetto alla proprie opinioni e atteggiamenti. Ci si imbatte qui in un limite tanto più grave, in quanto colpisce soprattutto una categoria di persone, ossia coloro che sono più inclini a problematizzare, a non semplificare, a evitare risposte unilaterali, e

che perciò potrebbero anche scegliere di non rispondere. Nel verificarsi di un'irriducibile discrasia cognitiva tra la domanda standard (con le sue opzioni di risposta stabilite) e la situazione dell'intervistato, che magari omette di rispondere, si sperimenta il fallimento dello strumento d'indagine - ancorché di un fallimento contingente e isolato possa trattarsi. È bene rendersi conto, allora, di quanto proprio una ricerca come quella di cui parliamo, protesa a rilevare atteggiamenti e opinioni dai quali estrarre significati, sia particolarmente esposta alle criticità inerenti alla dimensione cognitiva del rispondere.

Infine vorrei mettere in luce un ulteriore problema che l'adozione del questionario solleva in questa ricerca. L'affidarsi, infatti, alla costruzione di stimoli standardizzati sembra tradire, in una certa misura, lo spirito osservativo-induttivo a cui ci si è richiamati nella delineazione dell'impianto teorico d'indagine. L'obiettivo di una raccolta strettamente empirica, tale cioè da puntare alla scoperta di orizzonti etico-semantici non condizionati aprioristicamente, non soggetti a formule e schemi calati dall'alto, non risulta forse contraddetto dall'impiego, tipico del questionario, di domande "a risposta chiusa"? Questo genere di domande offre una gamma ristretta di risposte possibili, che sono state formulate dall'intervistatore e che potrebbero non rispecchiare appieno l'intera gamma degli atteggiamenti e delle opinioni (e, dunque, delle attese sociali, degli orizzonti morali e dei significati) degli intervistati.

Naturalmente, nel costruire il questionario si è tentato, servendosi anche delle più recenti ricerche realizzate sul tema, di impostare variabili categoriali sufficientemente ampie, introducendo uno spettro di *items* all'interno del quale fosse possibile per l'intervistato collocarsi presumibilmente senza troppo disagio (tuttavia anche l'esigenza opposta, quella di non produrre disorientamento mediante una proliferazione degli *items*, andava - ed è stata - tenuta in conto)⁸. Inoltre, nella definizione delle categorie di risposta si è anche badato con scrupolo, in ragione dei nostri obiettivi conoscitivi e delle ipotesi, a dare grande spazio a categorie lontane dalle formule e dagli schemi concettuali dominanti, statuiti dagli

⁸ Ad esempio nella domanda 14 del questionario (vedi *Allegato 1*), in cui si chiede quale debba essere, nell'opinione dell'intervistato, l'*obiettivo specifico* di un'impresa socialmente responsabile, sono indicate 6 opzioni di risposta. Queste traducono uno spettro di "significati concreti" (e di "attese sociali" o "orizzonti morali" soggiacenti) molto ampio: *profitto per gli azionisti, protezione dei posti di lavoro, prodotti e servizi per la qualità della vita, sviluppo della comunità locale, tutela dell'ambiente, redistribuzione di benefici su più soggetti*.

usi invalsi nel mondo dell'alta direzione aziendale e delle scienze economiche e sociali.

Tuttavia, nonostante il sostegno dell'analisi di fondo e, soprattutto, nonostante lo sforzo "simpatetico" di trasferirsi fuori di sé nei panni dell'altro (fino a suggerire nel testo categorie che da un punto di vista scientifico-accademico non avrebbero nulla a che vedere con la RSI) - uno sforzo assolutamente indispensabile nell'atto di definizione di domande attraverso cui registrare significati emergenti "dal basso" - la difficoltà metodologica sopra segnalata rimane. Le categorie di risposta sono, infatti, inevitabilmente un costrutto teorico del ricercatore e non possono non proiettare sul processo di rilevazione dei significati una certa dose di apriorismo. Di conseguenza, il nostro progetto di un questionario, per così dire, "leggero", in grado di entrare in contatto con la realtà (l'universo) a partire da una teoria (le ipotesi) che non abbia un ruolo preminente sull'evidenza empirica - ossia il progetto di un questionario come strumento non strettamente ipotetico-deduttivo, qual è nel suo normale statuto, ma come strumento adattabile agli scopi di un'esplorazione empirica, appare un progetto avviato su di una strada accidentata⁹.

Nella decisione di metterlo in campo, ad ogni buon conto, ha giocato anche qui, come sempre avviene nel tracciare un qualunque disegno di ricerca, un esame del rapporto tra vantaggi e svantaggi, in cui, alla fine, i primi sono sembrati maggiori dei secondi. Volendo così riassumere quanto detto nel corso di questa breve riflessione metodologica, l'adozione del questionario (con un'attenta modulazione delle categorie di risposta) ha comportato nel nostro caso, a fronte dello svantaggio insito nel residuo ineliminabile di apriorismo a monte della rilevazione empirica, almeno tre vantaggi:

- a) la realizzazione di un sondaggio su "grandi numeri", come richiesto dall'obiettivo di indagare i lavoratori in quanto *stakeholder sociale*;
- b) l'acquisizione di un punto d'osservazione capace di catturare la dimensione intersoggettiva e relazionale dell'oggetto di ricerca, meglio di quanto non facciano gli strumenti orientati all'individualizzazione qualitativa;
- c) l'opportunità offerta di classificare e misurare atteggiamenti e opinioni, in vista di una mappatura (per categorie e gradi d'intensità) dei significati in rapporto ai loro orizzonti morali costitutivi.

⁹ Del resto, un completo anti-deduttivismo dello strumento d'indagine sarebbe ottenibile soltanto con l'intervista libera o il colloquio in profondità, che sono però da ritenersi, per i motivi sopra evidenziati, inadatti a cogliere le proprietà dell'oggetto di ricerca.

A questo punto, illustro rapidamente le caratteristiche del questionario elaborato per l'indagine (vedi: *Allegato 1*).

Il questionario consta di 32 domande ed è diviso in due parti. La *prima parte* è composta da *domande di base* (dalla 1 alla 10), che rilevano informazioni su:

- genere
- età
- titolo di studio
- qualifica lavorativa
- contratto di lavoro in corso
- statuto giuridico dell'azienda presso cui si lavora
- numero dei dipendenti dell'azienda presso cui si lavora
- settore d'impiego
- anzianità lavorativa
- numero di volte in cui si è cambiato datore di lavoro

La *seconda parte* si apre con una *domanda strutturale*¹⁰ (n. 11) (“ha mai sentito parlare di responsabilità sociale d'impresa?”), che svolgerà una fondamentale funzione di orientamento per la verifica della *ipotesi III*. Le domande successive sono, invece, quasi tutte *domande di atteggiamento* (dalla 12 alla 21, la 23, la 25, dalla 27 alla 31). Tuttavia, queste sono volte a rilevare non tanto atteggiamenti in senso stretto, cioè “predisposizioni al fare, all'azione” (Altieri, Mori, 1998: 145), quanto *opinioni e giudizi di valore*, dunque *atteggiamenti in senso morale*, ovvero secondo quella stessa accezione con cui si sono fino a qui impiegate le espressioni “attese sociali” e “orizzonte morale”, che non alludono *tout court* ad una propensione soggettiva all'agire, ma ad un'aspettativa intersoggettiva, fondata su valori, nei confronti dell'agire di altri¹¹.

¹⁰ Per “strutturale” intendo una domanda che sia relativa ad “attributi fondamentali dell'intervistato in relazione agli scopi e alle ipotesi della specifica ricerca [...]” (Altieri, Mori, 1998: 133).

¹¹ In senso stretto le “domande di atteggiamento” si riferiscono a “stati interni relativi al privato della coscienza individuale, produttore di senso e di intenzionalità” (Cipolla, 1988: 112). Esse comprendono, dunque, accanto alle “predisposizioni al fare” anche opinioni e giudizi di valore. Rispetto alla definizione proposta va precisato appunto che in questa ricerca, sulla base della sua ipotesi generale, si fa un uso delle domande di atteggiamento mirato principalmente alle opinioni e ai giudizi di valore (atteggiamenti morali), perché si assume che stia qui la chiave per transitare dalla dimensione coscienzialistico-privata del senso a quella linguistico-intersoggettiva dei significati e della moralità.

Le domande di atteggiamento 23, 25 e 27 (“a quale scopo il suo datore di lavoro organizza ore di formazione sui valori dell’impresa”, “a quale scopo il suo datore di lavoro organizza ore di formazione sulla RSI”, “pensa che queste occasioni le siano servite per maturare le sue idee...”) sono filtrate da *domande di comportamento* a risposta dicotomica (sì/no) (22, 24, 26a, 26b, 26c), che solo in caso affermativo consentono l’accesso alle domande di atteggiamento in questione (in tale circostanza, cioè, si è ritenuto dovesse esservi una precisa base di esperienza affinché l’intervistato potesse giungere ad esprimere in modo significativo un’opinione/giudizio di valore sul tema proposto). È bene precisare, ad ogni modo, che più che di domande di comportamento in senso stretto¹², si tratta di domande tese ad acquisire informazioni su *condizioni che prefigurano un comportamento* (“il suo datore di lavoro ha mai organizzato ore di formazione sui valori dell’impresa?”, “il suo datore di lavoro ha mai organizzato ore di formazione sulla responsabilità sociale?”, “il sindacato le ha mai offerto occasioni per...?”).

A conclusione del questionario, poi, in modo piuttosto anomalo, c’è una *domanda di base* (n. 31 – “è iscritto a un sindacato o a un’associazione di lavoratori?”), la cui collocazione finale, anziché all’inizio, ha lo scopo di evitare che l’intervistato sia indotto a ritrarsi dall’intervista, o a sentirsi maldisposto nel proseguirla, di fronte all’immediata richiesta di un dato personale, che si vorrebbe magari mantenere riservato.

Oltre all’area coperta dalla *prima parte*, consistente nella raccolta di dati oggettivi di carattere anagrafico e professionale, la *seconda parte* tocca sei *aree di indagine*, tra loro distinguibili in virtù del contenuto delle domande di atteggiamento che, com’è chiaro, rappresentano il cuore della ricerca:

- *Area I*: “attese” in rapporto a *identità, valori, obiettivi* della responsabilità sociale dell’impresa (nn. 12, 13, 14);
- *Area II*: “attese” in rapporto ad *azioni (interne/esterne)* e *attori* della responsabilità sociale dell’impresa (nn. 15, 16, 17, 30, 31);
- *Area III*: “attese” in rapporto alla *qualità del lavoro* come dimensione della responsabilità sociale dell’impresa (n. 18);
- *Area IV*: “attese” in rapporto alla *formazione professionale di base* e alla *formazione professionale interna* come dimensioni della responsabilità sociale dell’impresa (nn. 19, 20, 21);

¹² Le domande di comportamento “riguardano fatti, esperienze concrete, «stati esterni» del soggetto, cioè manifestazioni teoricamente osservabili dall’esterno” (Cipolla, 1988: 112).

- *Area V: “attese” in rapporto alla formazione aziendale sui valori e sulla RSI (nn. 22, 23, 24, 25)*
- *Area VI: “opinioni” sull’identità dei soggetti (sindacati, associazioni, partiti ecc.) e sui fattori (lettura, televisione, internet ecc.) che promuovono visioni della RSI (nn. 26, 27, 28, 29).*

Capitolo 6

Lavoratori e “attese sociali”: la dimensione etico-semantic della RSI

6.1 Le risultanze analitiche¹

Scontati, come si è detto, i difetti di rappresentatività del campione, è bene sottolineare comunque che i 322 casi raccolti per selezione accidentale si distribuiscono, almeno su due variabili strutturali, in maniera congruente con l'universo descritto dai dati ISTAT pubblicati nel 2007.

In particolare è sostanzialmente rispettata la distribuzione in relazione a:

- *Sesso*: il 58,1% degli intervistati sono uomini e il 41,9% donne (a fronte, rispettivamente, del 56,2% e del 44,8% secondo i dati ISTAT sul totale degli occupati)²

- *Settore d'impiego*: i lavoratori impiegati in agricoltura risultano l'1,2%, nell'industria il 33,3%, e nei servizi il 65,4% (a fronte, rispettivamente, dello 0,9%, del 36,2% e del 62,9% secondo i dati ISTAT).

Per ciò che concerne, invece, altre proprietà oggettive il campione si compone come segue.

- *Età*: i lavoratori giovani (sotto i 24 anni) risultano il 6,6%; tra i 25 e i 30 si registra il 16,9%, ma le quote più alte sono concentrate tra i 31 e i 40 anni (32,2%) e tra i 41 e i 50 (26,2%), mentre dai 51 anni in su si scende al 18,1%.

- *Titolo di studio*: il 43,4% degli intervistati ha conseguito un diploma di scuola superiore e il 47% un titolo universitario.

- *Tipologia contrattuale*: i lavoratori con contratto a tempo indeterminato risultano il 70,8%, mentre i cosiddetti "atipici" (a termine, interinali, formazione-lavoro, a progetto, co.co.co ecc.) il 29,2%.

- *Qualifica professionale*: gli operai generici sono il 13,6%, gli operai specializzati il 5,1%, gli impiegati il 39,8%, gli operatori dell'area socio-sanitaria il 3,3%, i quadri il 9,9%, i tecnici altamente specializzati il 3,9%, i dirigenti il 24,4%.

- *Forma giuridica del datore di lavoro*: il 57,1% degli intervistati lavora in imprese private, il 17,2% per il "mondo della cooperazione" (società cooperative o cooperative sociali), il 25,7% in aziende o enti pubblici.

- *Dimensioni del datore di lavoro*: il 14,9% è impiegato da datori di lavoro con meno di 15 dipendenti, il 24,9% in strutture di piccole dimensioni (tra i 16 e i 49 dipendenti), il 26,7% in aziende o enti di

¹ Nel riportare sia nel testo sia nelle tabelle i dati percentuali si è omesso di considerare i *missing* in ragione della loro modestissima frequenza (compresa mediamente tra lo 0% e l'1,5%).

² Il margine di differenza è da imputarsi al fatto che nel campione sono sovra-rappresentati i lavoratori in ruoli dirigenziali, tra i quali, com'è noto, la presenza femminile è molto ridotta.

dimensioni medie (tra i 50 e i 250 dipendenti), il 33,4% in grandi aziende o enti, che hanno più di 250 dipendenti.

- *Anzianità lavorativa*: il 19,9% degli intervistati è in attività da meno di 5 anni, il 20,2% da 6-10 anni, il 27,6% da 11-20 anni, il 23,6% da 21-30 anni, mentre solo l'8,6% lavora da oltre 31 anni.

Descritte così, brevemente, le principali caratteristiche oggettive dei casi che formano il campione, passo a presentare le risultanze della ricerca articolando due fasi analitiche. Inizialmente offrirò un primo sommario quadro dai dati attraverso una rapida ricognizione delle frequenze su alcune variabili fondamentali. Successivamente, mediante l'analisi bivariata di tutte le frequenze in rapporto alla variabile indipendente "qualifica professionale", ricaverò gli elementi utili alla costruzione del quadro di verifica delle ipotesi di ricerca.

a) I lavoratori: un "portatore di attese" unitario?

Nel disegno di ricerca sopra illustrato un'analisi monovariata dei dati, concentrata su alcune variabili fondamentali, non può che rivestire un valore di prima approssimazione. Il suo utilizzo, del resto, è da restringersi essenzialmente all'ambito d'indagine descritto dalla sola *ipotesi I*. Mentre le altre, infatti, implicano un confronto tra sottogruppi, e dunque la conduzione di un'analisi bivariata, l'*ipotesi I* concerne il costituirsi di un orizzonte morale generale, unitario, ovvero il disporsi di un'insieme di attese sociali coerentemente e collettivamente concepite, tali da tradursi in un profilo di RSI tracciato univocamente dalla maggioranza dei lavoratori *in quanto* lavoratori, a prescindere dalle caratteristiche a loro ascrivibili soggettivamente (sesso, età, anzianità lavorativa, qualifica professionale) od oggettivamente (forma giuridica, dimensioni, settore dell'azienda datrice di lavoro.). Ecco perché una lettura delle tavole di frequenza in rapporto all'intero campione ha senso solo in questa circostanza e, per giunta, deve essere "presa con le molle" a causa della già segnalata sovra-rappresentazione dei lavoratori di fascia apicale.

Varrà, dunque, la pena di vedere se all'interno delle variabili più importanti, per ciascuna delle sei aree d'indagine del questionario, risultino oppure no significative convergenze su opzioni di risposta dominanti.

In via preliminare va notato che il numero di coloro che affermano di aver già sentito parlare di RSI è molto elevato (73,6%); e, sebbene ciò

valga soprattutto per i lavoratori di fascia apicale³ (90%) e di fascia medio-alta⁴ (80%), vale anche in maniera ragguardevole per quelli di fascia medio-bassa⁵ (65,9%). Si ha l'impressione, insomma, che il tema stia uscendo dai "piani alti" e stia raggiungendo il mondo del lavoro nella sua completa estensione.

Area I

Per ciò che riguarda le attese dei lavoratori in merito a *identità, valori e obiettivi* dell'impresa chiamata ad operare in modo socialmente responsabile, constatiamo come per i primi due temi (domande 12 e 13) vi sia sempre una risposta (tra le tre proposte) che riesce a raccogliere oltre il 50% dei voti; invece nel terzo caso (dom. 14), dove le opzioni sono sei, i voti si spalmano per quasi 2/3, equamente divisi, su due risposte e per 1/3 sulle altre quattro risposte.

Tab. 1.1 (dom. 12 e 13) - *Attese in rapporto all'identità e ai valori della RSI (val. %)*

<i>Identità</i>		<i>Valore</i>	
Rispettare le leggi	34,6	Crescita economica	6,1
Curare ricadute sociali/ambientali	54,7	Miglioramento qualità della vita	36,5
Donare utili per obiettivi sociali	10,7	Giusto trattamento di tutte le parti in causa	57,4
Totale	100	Totale	100

Tab. 1.2 (dom. 14) - *Attese in rapporto agli obiettivi della RSI (val. %)*

Conseguire massimi profitti	3,1
Proteggere i posti di lavoro	29,4
Creare prodotti/servizi per la qualità della vita	29,7
Contribuire allo sviluppo locale	19,6
Non danneggiare l'ambiente	4,0
Ridistribuire benefici a più soggetti	14,4
Totale	100

³ Definisco di "fascia apicale" i lavoratori con qualifica di dirigenziale.

⁴ Definisco di "fascia medio-alta" i lavoratori con qualifica di quadro e di tecnico altamente specializzato.

⁵ Definisco di "fascia medio-bassa" i lavoratori con qualifica di operaio generico, operaio specializzato, impiegato, operatore dell'area socio-sanitaria.

Dunque, se vi è una buona concordanza su identità e valore fondamentale della RSI, individuati nella cura da parte dell'impresa delle *ricadute sociali e ambientali delle sue attività* (54,7%) e nel *giusto trattamento di tutte le parti in causa* (57,4%), quanto ai concreti obiettivi d'azione emerge un certo disaccordo. Ed è questo, forse, un primo segno della necessità di parlare non di uno, ma di *più* orizzonti morali dei lavoratori.

Area II

Se poi si scende dal generale al particolare e si esaminano i singoli ambiti d'azione da assegnarsi alla responsabilità sociale dell'impresa, sia verso l'interno sia verso l'esterno, il quadro si fa più nebuloso. Su dodici *ambiti d'azione interni* esaminati (dom. 15), solo due riscuotono un'indicazione assolutamente positiva ("molto importante") al di sopra del 50%:

- *sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro* (77,7%);
- *pari opportunità sul lavoro* (55,5%)

In quasi tutti gli altri, invece, prevale un'indicazione prudente ("abbastanza importante"), con valori oscillanti intorno al 50%, mentre appare sintomatico di una diffusa incoerenza ed incertezza il fatto che un numero non piccolo consideri "poco importante" *dedicare risorse allo sviluppo delle carriere* (28,6%) e *offrire servizi per i dipendenti e le loro famiglie* (24,2%), in evidente contraddizione con il peso appena assegnato alla promozione delle pari opportunità. Allo stesso modo per il 30% è "poco importante" *l'adozione di un codice di comportamento* - ciò che manifesta indifferenza, se non estraneità, verso uno degli strumenti più comunemente adottati dalle imprese in nome della RSI (l'idea che l'applicazione del codice sia affidata a un soggetto indipendente è addirittura considerata "per nulla" o "poco importante" dal 39,2%).

Nei tredici *ambiti d'azione esterni* (dom. 16) non ci sono indicazioni positive che superino il 50%. Quelle che conseguono i valori più elevati riguardano:

- *diritti dei lavoratori nella catena di fornitura* (43%)
- *buone relazioni con i sindacati* (47,5%)
- *risposte a domande e reclami dei clienti* (47,2%)

Come si può vedere, la convergenza più ampia si registra su un terreno che è quello della tradizionale cultura novecentesca del mondo del lavoro: da un lato, i *diritti* e il ruolo del *sindacato*, dall'altro la concezione dell'impresa come industria (e non aggregato finanziario) orientata al soddisfacimento dei clienti e dei loro reali bisogni di consumo.

Numerose voci ritenute in letteratura assai rilevanti, quali la *trasparenza nei bilanci*, la *redazione del bilancio sociale*, la *diffusione al pubblico dei rendiconti di gestione*, benché considerate “abbastanza importanti” (intorno al 50%), sono giudicate “molto importanti” solo da 1 lavoratore su 3 (le prime due voci) e da 1 su 4 (la terza, che per giunta è anche votata “poco importante” dal 28,6%). E così pure *l’investire risorse nello sviluppo della comunità locale* o *l’aprirsi dell’impresa al giudizio dell’opinione pubblica* sono considerate azioni “poco importanti” ai fini della RSI da ben il 31,8% e dal 26,4% (+ 6,4% “per nulla importante”).

Da ciò emerge ancora, dunque, un’indicazione forte per un’analisi bivariata, nella quale incrociare questo nutrito gruppo di variabili innanzitutto con la variabile “qualifica professionale”, allo scopo di verificare se, disaggregati per fasce di lavoratori, i dati non consentano una più chiara lettura.

Un punto d’incontro piuttosto marcato lo si osserva, invece, nell’individuazione del *soggetto* dalle cui azioni maggiormente ci si aspetta una spinta verso la RSI (dom. 17). Infatti, nonostante nove opzioni, ben il 40,3% del campione sceglie i *proprietari*, il 24% *amministratori e manager*, mentre il restante 46% si sbriciola sulle altre sette opzioni con punteggi medi intorno al 4%.

Tab. 2.1 (dom. 17) - *Attese in rapporto ai soggetti promotori della RSI (val. %)*

Proprietari	40,3
Amministratori e manager	24,0
Lavoratori	7,1
Rappresentanti dei lavoratori in azienda	3,7
Organizzazioni sindacali	4,6
Organizzazioni imprenditoriali	3,1
Organizzazioni dei consumatori	1,2
Autorità pubbliche di controllo	7,1
Unione Europea, governo nazionale, regioni	8,9
Totale	100

Come si vede, a scegliere i *lavoratori* è solo il 7,1%. Se poi vi aggiungiamo il 3,7% di chi sceglie i *rappresentanti dei lavoratori in azienda* e il 4,6% di chi indica le *organizzazioni sindacali*, si arriva ad un valore complessivo di 15,4% - attraverso il quale possiamo misurare, seppur rozzamente, il basso livello di fiducia del mondo del lavoro nelle

sue capacità di influire in modo determinante sull'orientamento dell'impresa alla responsabilità sociale.

Al contrario risulta altissima la percentuale di quanti ritengono che i lavoratori siano in grado di *contribuire* a rendere le imprese più responsabili (dom. 30). Infatti, a domanda diretta risponde sì l'88,4% del campione. Segno che nel dato precedente non era da leggersi tanto un nero pessimismo, quanto un pronunciamento realistico, ora precisato dalla forte aspettativa di poter contribuire, appunto, a migliorare le cose, se non a determinarle.

Se, poi, si vuole sapere da costoro in che cosa debba concretizzarsi l'apporto dei lavoratori, le opinioni divergono notevolmente e si distribuiscono su tutte le opzioni disponibili, eccettuata una molto marginale (2,8%), con un valore medio del 13,9% (valori compresi tra il 9,4% e il 18,3%).

Tab. 2.2 (dom. 31) - *Attese in rapporto al contributo dei lavoratori per lo sviluppo della RSI (val. %)*

Rispettare codici e regole aziendali	14,5
Premere sulla dirigenza per il dialogo sociale con tutti gli <i>stakeholder</i>	15,9
Partecipare alla costruzione del "codice etico" e della "carta dei valori"	13,8
Partecipare alla stesura del bilancio sociale	2,8
Partecipare alla definizione delle politiche aziendali verso gli <i>stakeholder</i>	9,4
Chiedere comitati paritetici sul rispetto del codice etico e di comportamento	10,8
Chiedere l'inserimento di elementi di RSI nella contrattazione aziendale	18,3
Denunciare comportamenti scorretti dell'azienda	14,5
Totale	100

Ad un primo sguardo ciò che colpisce è la bassissima considerazione per una partecipazione dei lavoratori alla *stesura del bilancio sociale* (2,8%), lo strumento per eccellenza per un'implementazione della RSI verso l'esterno ed una sua corretta comunicazione. Ma il dato è coerente con quanto già sottolineato in precedenza circa la valutazione non elevatissima ("abbastanza importante"), o addirittura bassa ("poco importante"), espressa a piene mani nei confronti della rendicontazione aziendale, non solo di tipo finanziario, ma anche di tipo "sociale". Il punteggio più alto va, invece, alla voce in cui la RSI si lega alla *contrattazione aziendale* (18,3%): come dire, prevale, anche se con uno scarto stretto, l'idea che il sostegno ad un processo di responsabilizzazione dell'azienda passi

soprattutto attraverso lo strumento canonico della negoziazione mediata dal sindacato. Oppure si ritiene possa nascere dalle *pressioni esercitate sulla dirigenza per sviluppare il dialogo con gli stakeholder* (15,9%): anche qui l'effetto deriverebbe da un'azione mediata, in questo caso dai dirigenti. Minore confidenza si ha invece con l'idea di una partecipazione attiva, di un'iniziativa diretta, vuoi per il controllo della rendicontazione, come si è detto, vuoi per la *scelta delle politiche aziendali verso gli stakeholder* (9,4%). Fanno eccezione, tuttavia, due opzioni marcatamente attive che ottengono buoni consensi: la partecipazione alla *costruzione del codice etico/carta dei valori* (13,8%) e, addirittura, la *denuncia dei comportamenti scorretti dell'azienda* (14,5%).

Ancora una volta, insomma, bisogna constatare come la differenziazione dei punteggi di risposta segnali la disomogeneità dell'orizzonte morale: l'orizzonte qui non ha un centro, tanto che rischia di non esistere neppure come tale.

Area III

Per ciò che concerne un'eventuale attribuzione delle dimensioni della cosiddetta *qualità del lavoro* al campo dell'agire economico socialmente responsabile (dom. 18), utilizzando il criterio già impiegato in precedenza osserviamo che a raggiungere od oltrepassare la soglia del 50% nel grado di piena approvazione ("molto importante") sono soltanto tre voci tra le 20 proposte:

- *sicurezza del posto di lavoro* (50,9%)
- *buone caratteristiche fisiche degli ambienti di lavoro* (59,8%)
- *buone condizioni di lavoro riguardo alla fatica, allo stress, ai turni* (52,3%)

Questi dati, congiunti con i valori sempre oscillanti tra il 40% e il 50% dell'approvazione moderata ("abbastanza importante"), indicano almeno su questi tre aspetti un amplissimo accordo. Così come un accordo ampio, anche se un po' più basso, c'è su altre quattro voci che raggiungono od oltrepassano il 40% nella piena approvazione:

- *riconoscimento del merito individuale* (46,6%)
- *riconoscimento della professionalità* (46,4%)
- *aggiornamento e formazione offerta* (45,4%)
- *possibilità di conciliazione tra tempo di lavoro e vita familiare* (40,7%)

Come si vede, i valori più elevati (dal 50% in su) riguardano un aspetto della dimensione economica della qualità del lavoro e due aspetti della dimensione ergonomica. Degli altri quattro *items*, invece, i primi due

rientrano nella dimensione della complessità, il terzo e il quarto in quella dell'autonomia⁶. Da un lato, allora, si conferma un certo "tradizionalismo", una propensione a richiedere all'impresa attenzione su temi - la sicurezza occupazionale e la buona qualità dei luoghi e delle condizioni di lavoro - che sono oggetto di rivendicazione fin dai primordi del movimento operaio; dall'altro lato, si combinano con queste aspettative più "moderne", in cui si esprime il rilievo assegnato dai lavoratori a fattori individualistici come il merito e la professionalità, oppure alle sentite urgenze (aggiornamento e formazione) poste dai fenomeni contemporanei della discontinuità e flessibilità dei percorsi di lavoro. Da notare ancora che, nonostante si potesse prevedere l'attribuzione di un grande peso alla *conciliazione tra tempo di lavoro e vita familiare*, in realtà questa voce è considerata "molto importante" in misura minore delle altre.

Tuttavia a sorprendere di più è la consistenza (oscillante tra il 28-30% e il 50%) della valutazione "per nulla" o "poco importante" riservata a voci come *partecipazione economica ai risultati aziendali* (8,3%+32,4%), *opportunità di carriera* (4%+25,1%), *libertà organizzativa dei ritmi di lavoro* (6,2%+35,1%), *assunzione di responsabilità da parte dei lavoratori* (2,5%+25,6%), *autonomia nella gestione dell'orario* (17,6%+33,6%), *accesso alle informazioni aziendali* (9,7%+30,5), *proporre modifiche del prodotto/servizio* (4%+24,1%).

Di nuovo il segno di un persistente "tradizionalismo", qui sottoforma di inclinazione alla solidarietà retributiva, scarse ambizioni di carriera e ascesa sociale, sostanziale indifferenza o estraneità alle prospettive di autonomia, responsabilità e iniziativa personale? Nonostante l'esame dei dati ci induca a pensarlo, offrendoci l'impressione di un orizzonte morale che, ove coerente, tende a caratterizzarsi per continuità col passato piuttosto che per rottura, è comunque opportuno rinviare una riflessione conclusiva di merito alla seconda fase dell'analisi.

Area IV

È da attendersi che la RSI comprenda anche azioni finalizzate alla *formazione professionale di base* e alla *formazione professionale interna e continua*? E per quali *motivo* si ritiene che un'impresa offra una formazione professionale ai suoi dipendenti?

⁶ Per una classificazione delle dimensioni della qualità del lavoro si vedano: Gallino L., *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino, 1983 e La Rosa M., *Qualità della vita, qualità del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 1984.

È questa l'area di indagine in cui gli intervistati raggiungono i livelli più alti di accordo. Dovendo indicare a quale soggetto spetti, oltre che alla collettività, l'onere della formazione professionale di base e della riqualificazione (dom. 19), più del 50% del campione chiama in causa le imprese, vuoi *singolarmente* (18,8%) vuoi attraverso le loro *organizzazioni di categoria* (37,2%). Se poi la domanda viene posta in modo diretto (dom. 20a), il 78% afferma che la formazione professionale di base rientra tra i compiti di un'impresa socialmente responsabile.

I due dati sulla formazione professionale di base sono piuttosto sorprendenti perché alludono ad una ben precisa attesa sociale che si riversa sull'impresa, andando ad aggiungersi alla funzione economica convenzionalmente affidatale dalla società.

Il 94,8% sostiene che tra i compiti di un'impresa socialmente responsabile rientra anche la formazione professionale interna e continua (dom. 20b). Tuttavia non è da credere che i lavoratori siano portati ad avere sull'argomento uno sguardo meno che disincantato, perché, interrogati sui motivi che, a loro avviso, muovono un'azienda a continuare nel tempo a formare i suoi dipendenti, rispondono in stragrande maggioranza (84%): perché lo ritiene uno *strumento necessario a mantenere efficienza e competitività*.

Tab. 3.1 (dom. 21) - *Motivi della formazione professionale interna e continua offerta dall'impresa (val. %)*

Mantenere efficienza e competitività	84,0
Proteggere i propri dipendenti dai rischi della disoccupazione	6,5
Preoccuparsi dello sviluppo più ampiamente umano dei propri dipendenti	9,5
Totale	100

Per un verso, dunque, si manifesta un'alta attesa collettiva nei confronti dell'impresa (assunzione in carico degli oneri della formazione di base), mentre non ci si illude affatto che laddove l'impresa si impegna in realtà più a fondo nella formazione (formazione interna e continua) non lo faccia che per ragioni strettamente economico-strumentali.

Area V

Il novero delle attese sociali di cui i lavoratori sono portatori nei confronti dell'impresa si comprende più a fondo guardando anche a quella

duplice, particolare, *formazione* che l'azienda talvolta impartisce a proposito dei *valori aziendali* (dom. 22) e della *RSI* medesima (dom. 24). Che cosa se ne aspettano i lavoratori? Quali tracce d'apertura dell'impresa alla società vi leggono? A quali *scopi*, a loro avviso, essa mira? (dom. 23 e 25).

Introducendo il questionario si è spiegato che, in quest'area, per avere risposte più attendibili si è provveduto a restringere tramite domande-filtro il numero dei dichiaranti a quanti avessero effettivamente avuto esperienze di formazione aziendale sui valori e sulla RSI. Ciò ha ridotto di molto i casi, rendendo aleatoria la rilevazione. È comunque interessante sapere, per intanto, che quasi la metà del campione afferma di aver ricevuto *formazione sui valori* (48%), mentre si scende al 22,6% per la *formazione sulla RSI*. Un dato che può essere commentato banalmente come segue. Le imprese, soprattutto quelle di dimensioni medio-grandi, anche in Italia già da tempo hanno preso a definire il loro profilo culturale mediante l'individuazione di una missione e di valori privilegiati, in modo non solo da diventare più riconoscibili e apprezzabili agli occhi dei consumatori, ma anche da creare nel personale una maggiore identificazione con l'organizzazione e i suoi obiettivi⁷ (vedi: *tab. 3.2*). Quanto alla RSI, invece, benché sia anche qui ipotizzabile un analogo uso a fini identificativi o, comunque sia, in funzione del successo aziendale, gli effetti concretamente derivanti da una formazione specifica sulla RSI sono ancora poco chiari (vedi: *tab. 3.3*), sicché non risulta esservi al momento un impegno consistente da parte delle imprese in tal senso.

Il punto si coglie bene raffrontando le due tabelle di frequenza che, a dispetto della loro scarsa rappresentatività, forniscono linee di tendenza assolutamente verosimili.

Tab. 3.2 (dom.23) - Scopi della formazione sui valori aziendali offerta dall'impresa (val. %)

Formare il personale alla coerenza e correttezza dei comportamenti	24,7
Suscitare nel personale maggiore identificazione con l'impresa	44,3
Gestire più efficacemente il personale attraverso i valori proposti	13,3
Trasmettere al personale una buona immagine dell'impresa	17,7
Totale	100

⁷ Che questo tipo di formazione riguardi soprattutto le realtà di medie e grandi dimensioni è rispecchiato anche dai nostri dati: tra chi ha ricevuto formazione sui valori, l'8,3% lavora in imprese sotto 15 dipendenti, il 22,3% in imprese medio-piccole (tra i 16 e i dipendenti 49), il 31,2% in imprese medie (tra 50 e 250) e il 38,2% in imprese grandi (oltre i 250).

Tab. 3.3 (dom. 25) - Scopi della formazione sulla RSI offerta dall'impresa (val. %)

Preparare alle pratiche aziendali socialmente responsabili	35,1
Suscitare nel personale maggiore identificazione con l'impresa	20,3
Gestire meglio il personale attraverso la condivisione di idee etiche	12,2
Proiettare all'esterno una buona immagine dell'impresa	32,4
Totale	100

Nel manifestare la propria opinione sugli scopi della formazione ai valori aziendali i lavoratori assegnano un valore preminente (44,3%) proprio alla voce *suscitare identificazione con l'impresa*; dunque, oltre 4 su 10 hanno ricavato dalla loro esperienza un'impressione perfettamente in linea con ciò a cui di fatto le imprese mirano, spesso in modo esplicito. A venti punti di distanza segue *formare alla coerenza e correttezza dei comportamenti* (24,7%), la voce con cui si assegna a questo tipo di formazione un significato "etico" e non strumentale; staccate, ma con buone percentuali, ricevono voti anche le altre due voci che pure evocano la strumentalità (*gestire più efficacemente il personale e trasmettere al personale una buona immagine dell'impresa*), le quali vanno così a completare un quadro che nel suo insieme (75,3%) restituisce l'immagine di una pratica percepita come strumentale.

Al contrario, le opinioni circa gli scopi della formazione sulla RSI sono molto più largamente distribuite: non c'è un'opzione dominante e anzi le due più votate sono in contrapposizione l'una con l'altra. Infatti, a riconoscerle un significato "etico" (*preparare alle pratiche aziendali socialmente responsabili*) è il 35,1%, ma, al tempo stesso, il 32,4% le attribuisce un significato radicalmente strumentale (*proiettare all'esterno una buona immagine*). Tuttavia, anche qui, se sommiamo a questa seconda voce le due restanti, le quali richiamano sempre la strumentalità, benché in un'accezione meno negativa, arriviamo di nuovo a constatare la presenza di un alto livello di scetticismo (64,9%). Non credo si possa comunque concludere che su questo tema vi sia un atteggiamento univoco, né tanto meno il delinearsi di un nitido orizzonte morale dei lavoratori.

Area VI

In merito all'*identità dei soggetti* (sindacati, associazioni, partiti, media ecc.) che a vario titolo possono essere indicati come *promotori di visioni della RSI*, le opinioni si raccolgono in modo piuttosto uniforme.

In primo luogo, è evidente la marginalità del sindacato: solo il 24,5% degli intervistati dice che il *sindacato* gli ha offerto occasioni per *essere informato sul tema della RSI* (dom. 26a), solo l'8,4% è stato invitato a *partecipare a iniziative sulle pratiche di RSI* (dom. 26b), mentre il 15,2% dice di aver avuto dal sindacato opportunità di *imparare a valutare il grado di responsabilità sociale di un'impresa* (dom. 26c). A quanti hanno risposto in senso positivo ad almeno una di tali voci è stato chiesto, poi, un giudizio sull'*utilità* di queste pur sporadiche azioni del sindacato nella maturazione delle proprie attese in merito alla RSI (dom. 27): per la maggioranza (58,3%) esse sono state "abbastanza" utili, ma solo il 15,5% le ha ritenute "molto utili", mentre decisamente di più sono coloro per i quali sono state "per nulla" o "poco utili" (4,8% + 21,4%).

Volendo capire quali siano i fattori che influiscono di più nella maturazione delle attese dei lavoratori in merito alla RSI, si è provato a fornire un ampio ventaglio di opzioni (dom. 28); e ciò che è interessante è che ne esce un profilo piuttosto netto. I lavoratori costruiscono da sé, informalmente, le proprie idee su ciò che dovrebbe fare un'impresa responsabile: sia nel privato, attraverso la *lettura di giornali e libri* (27,9%) e il *dialogo in famiglia* (9,7%), sia sui luoghi di lavoro attraverso il *dialogo con i colleghi* (27,3%). Viceversa, un'acquisizione di conoscenze e una maturazione attraverso canali istituzionali, come appunto il *sindacato* (6,9%) o l'*azienda* (6,3%), restano scarsamente incidenti.

Tab. 4. (dom. 28) - Fattori che influenzano la maturazione delle idee dei lavoratori riguardo la RSI (val. %)

Dialogo con i colleghi	27,3
Dialogo famiglia	9,7
Televisione	6,0
Giornali e libri	27,9
Internet	3,4
Formazione in azienda	6,3
Sindacato	6,9
Associazionismo di promozione sociale	2,8
Partiti politici	2,8
Istituzioni pubbliche	2,2
Chiesa	1,6
Altro	3,1
Totale	100

La marginalità del sindacato trova conferma poi anche nelle operazioni di controllo mediante incroci tra le variabili sopra richiamate. Osserviamo infatti che tra quanti sono stati sollecitati dal sindacato o a informarsi, o a partecipare a iniziative, o a imparare a valutare la RSI, in media soltanto il 29,8% ha indicato nel sindacato il fattore determinante per la maturazione delle sue idee ed attese. E, sulla stessa linea, anche tra i pochi (15,5%) che avevano giudicato “molto utile” la sollecitazione ricevuta del sindacato, soltanto il 30,8% ha voluto poi segnalarla come determinante, riservando comunque un riconoscimento maggiore al dialogo con i colleghi (53,8%). Si tratta di dati inequivoci, e che però vanno tenuti assieme al dato contrastante relativo all’alta percentuale di lavoratori “sindacalizzati” (57,9%)⁸. È ipotizzabile comunque che ciò, lungi dall’essere il sintomo di una contraddizione, stia a significare semplicemente che la mancanza di comunicazione del sindacato con i suoi iscritti sul tema della RSI non sia avvertito dagli iscritti medesimi come un problema.

Analogo discorso sulla marginalità è da svolgersi a proposito della formazione in azienda: la sua scarsa incidenza è ben visibile dalla tabella ed esce confermata anche dall’incrocio con l’informazione fattuale acquisita in precedenza (dom. 24). In questo modo siamo in grado di constatare che tra quanti hanno effettivamente ricevuto una formazione sulla RSI in azienda (22,6%), soltanto il 15% l’ha poi ritenuta determinante, mentre gli altri valutano comunque più importanti il dialogo con i colleghi (27,4%) e le letture personali (20,5%).

Infine, la tabella illustra anche il modestissimo peso assegnato ai *partiti politici*, alle *istituzioni pubbliche* e alla *Chiesa*. Ciò spiega forse, almeno parzialmente, anche la grande disomogeneità d’opinione che si è poi rilevata circa il rapporto tra RSI e culture politiche (dom. 19). Qui le risposte si dividono in eguale misura su ben quattro opzioni radicalmente diverse tra loro: per il 22,2% l’idea che l’impresa debba essere socialmente responsabile è prossima alla cultura politica liberale, per il 20,3% a quella comunista, per il 20,3% a quella cattolica e per il 26,9% a quella socialista (per il 7,3% a quella ambientalista e per il 3,2 ad altre non precisate). Siamo di fronte, dunque, ad un’informazione di difficile lettura, la quale probabilmente non è in grado di dirci qualcosa sull’esistenza o meno di un orizzonte morale dei lavoratori, ma ci dice sicuramente che questo

⁸ Il dato andrebbe ripulito per il fatto che la quasi totalità dei casi raccolti attraverso gli uffici di Federmanager Bologna (66) consiste di persone iscritte a questa associazione di categoria. Ciò non di meno il ragionamento pare tenere lo stesso, perché, anche qualora si eliminassero dal campione quei casi, la percentuale di lavoratori sindacalizzati calerebbe di poco (50,6%).

orizzonte non ospita una chiara veduta sul rapporto tra RSI e culture politiche.

Si torna pertanto a sottolineare la netta priorità che nel processo culturale studiato, e in particolare in questa *Area VI*, spetta alla sfera del privato e delle relazioni informali (esperienza individuale, famiglia, scambio d'opinioni coi colleghi) rispetto alla sfera del sociale (sindacato, azienda, partiti, Chiesa ecc.) e delle relazioni istituzionalizzate (iniziative di informazione e partecipazione, corsi di formazione ecc.).

b) I lavoratori come “portatori di attese” differenziati

Una prima disamina delle tavole di frequenza mostra alcune linee di attesa convergenti verso un medesimo fuoco, ma soprattutto mostra numerose linee divergenti. Proverò pertanto a rileggere i medesimi dati disaggregandoli in relazione ai due *sottogruppi A e B*, in precedenza definiti⁹, con lo scopo di verificare se queste divergenze si riducano, almeno in parte, ove ricondotte ad una stratificazione per casi tra loro più omogenei. Viceversa esse potrebbero confermarsi, o addirittura se ne potrebbero palesare di ulteriori non osservabili se non grazie ad un'analisi bivariata per sottogruppi.

Con l'*ipotesi II* si assume che tutte le divergenze possano essere indicative di una differenziazione interna all'orizzonte morale dei lavoratori, tanto da renderne necessaria una rappresentazione come *pluralità di orizzonti* anziché come spazio unitario. In questa prospettiva, allora, si tratta di capire se esse siano in effetti associabili ad una o più variabili (e, se sì, a quali); perché, se così fosse, non apparirebbero più un segno d'incoerenza e irriducibile eterogeneità dell'universo, bensì della sua articolazione per peculiari profili di attesa, descrivibili nella loro identità particolare.

Tra le variabili indipendenti utili a sviluppare questo ragionamento va considerata innanzitutto la *qualifica professionale*. È alla luce di questa, dunque, che sono stati definiti i due sottogruppi e che si è giunti alle principali risultanze analitiche che saranno di seguito illustrate.

Nel *sottogruppo A (sA)* sono collocati i lavoratori di fascia apicale (*FA*), nel *sottogruppo B (sB)* sia i lavoratori di fascia medio-bassa (*FMB*), sia quelli di fascia medio-alta (*FMA*). Benché l'analisi e il commento

⁹ Cfr. *supra*, 5.3.

procedano mettendo a confronto *sA* e *sB*, va precisato che *sB* è stato esaminato, quando è apparso rilevante, anche lungo la divisione interna tra *FMB* e *FMA*.

Area I

Se l'analisi delle frequenze nelle risposte su identità e valori fondamentali della RSI mostrava un consenso abbastanza alto, oltre il 50%, su un'unica opzione centrale (*curare le ricadute sociali e ambientali e giusto trattamento di tutte le parti in causa*), è interessante notare come la stratificazione del campione porti alla luce una distinzione alquanto netta tra le attese di *sA* e quelle di *sB*.

Quanto all'identità (vedi: *tab. 51*), in *sA* la scelta per *curare le ricadute sociali e ambientali* sale dal 54,7% al 73,4%, mentre in *sB* cala al 48,8%. Al contrario in *sB* sale l'opzione *rispettare le leggi* (dal 34,6% al 39,1%), la quale cala invece in *sA* al 20,3%. Se poi in *sB* consideriamo separatamente *FMA* e *FMB*, vediamo come questa tendenza si accentui man mano che si scende verso le qualifiche professionali inferiori: in *FMB* mentre la prima opzione cala ancora un poco (dal 48,8% al 47,3%), la seconda sale ancora (dal 39,1% al 42,9%).

Tab. 5.1 - Attese in rapporto all'identità della RSI / qualifica professionale (val. %)

	Rispettare le leggi	Curare ricadute ambientali/sociali	Donare utili Tot	
<i>sA (FA)</i>	20,3	73,4	6,3	100
<i>sB</i>	39,1	48,8	12,1	100
<i>(FMA)</i>	(22,2)	(55,6)	(22,2)	100
<i>(FMB)</i>	(42,9)	(47,3)	(9,9)	100
Totale	34,6	54,7	19,7	100

Infine, se in *FMB* scorporassimo gli operai generici vedremmo la prima opzione crollare addirittura al 29,5%, mentre la seconda impennarsi al 68,2%.

Stabilendo convenzionalmente come significativo uno scostamento del 5%, ciò che si registra è :

a) nei lavoratori apicali, una propensione nettissima (quasi venti punti sopra la media) a identificare la RSI con la cura da parte dell'impresa delle *ricadute sociale e ambientali delle sue attività* e, dunque, a sganciarla dal

mero riferimento alle norme giuridiche (quasi quattordici punti sotto la media), in consonanza con le definizioni “ufficiali” della RSI¹⁰;

b) nell’insieme delle altre fasce di lavoratori, una propensione inversa, sebbene non ugualmente netta, a identificare la RSI con un maggior riferimento alle norme giuridiche (4,5% sopra la media) - in particolare ciò è vero per *FMB* (8,3% sopra la media) - e parallelamente con un minor riferimento alle ricadute sociali e ambientali (in *FMB* si scende del 7,4% sotto la media¹¹), benché questa resti anche qui l’opzione prevalente.

c) le distanze relative tra *sA* e *sB* all’interno delle singole opzioni sono davvero notevoli: 24,6% su *curare le ricadute ecc.* (26,1% tra *FA* e *FMB*), 18,8% su *rispettare le leggi* (22,6% tra *FA* e *FMB*). Inoltre, come si può vedere dalla tabella, questa distanza nelle attese aumenta all’aumentare della distanza tra la posizione inferiore e quella superiore nella scala delle qualifiche.

Adottando l’opzione *curare le ricadute ecc.* come “esatta”, in quanto ufficialmente statuita e diffusa nel linguaggio accademico e alto-dirigenziale, constatiamo che il consenso su di essa si abbassa all’abbassarsi della qualifica professionale (*FA* la condivide largamente, *FMA* per poco più della sua metà, *FMB* per poco meno della sua metà, gli operai generici solo per un terzo). Analogamente, adottando l’opzione *rispettare le leggi* come “sbagliata”, in quanto non rispondente alla definizione ufficiale, vediamo che il consenso che riceve si alza all’abbassarsi della qualifica (lo condivide una piccolissima parte di *FA*, una di poco maggiore di *FMA*, quasi la metà di *FMB*, e i 2/3 degli operai generici).

Quanto ai valori (vedi: *tab. 5.2*), in *sA* la scelta per il *giusto trattamento di tutte le parti in causa* sale dal 57,4% al 67,5%, mentre in *sB* cala al 54,2%. Al contrario, l’opzione *miglioramento della qualità della vita* in *sA* cala dal 36,5% al 23,8%, mentre sale in *sB* fino al 40,6%. Anche in questo caso, separando *FMA* da *FMB* vediamo come la divergenza tenda a rafforzarsi verso l’alto e verso il basso nella scala delle qualifiche: in *FMB*, infatti, la prima opzione scende ancora fino al 52,5% mentre la seconda

¹⁰ “La maggior parte delle definizioni della responsabilità sociale delle imprese descrivono questo concetto come l’integrazione *volontaria* delle *preoccupazioni sociali ed ecologiche* delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (*Libro Verde* “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” della Commissione Europea - http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/greenpaper_it.pdf).

¹¹ In controtendenza è *FMA* il cui consenso su questa opzione è addirittura lievemente sopra la media (55,6%).

sale ancora fino al 42,2% (presso gli operai generici la prima scende fino a 45,5%, la seconda sale fino a 43,2%).

Tab.5.2 - *Attese in rapporto ai valori della RSI / qualifica professionale (val. %)*

	Crescita economica	Qualità della vita	Giusto trattamento parti	Tot
<i>sA (FA)</i>	8,8	23,8	67,5	100
<i>sB</i>	5,2	40,6	54,2	100
<i>(FMA)</i>	(4,4)	(33,3)	(62,2)	100
<i>(FMB)</i>	(5,4)	(42,2)	(52,5)	100
Totale	6,1	36,5	57,4	100

Si registra che:

a) nei lavoratori apicali, la propensione a porre il valore fondamentale della RSI nel *giusto trattamento ecc.* è netta (10,1% sopra la media) - l'attenzione alla *qualità della vita* passa in secondo piano (12,7% sotto la media);

b) tra gli altri lavoratori, c'è la propensione inversa, ma molto più moderata, a considerare un poco di meno il *giusto trattamento ecc.* e un poco di più *la qualità della vita*; tuttavia il dato diventa pienamente significativo solo in riferimento a *FMB*, dove la variazione è del 4,9% (sotto la media) e del 5,1% (sopra la media) - presso gli operai generici diventa dell'11,9% e del 6,1%.

c) in linea con quanto emerso dalla precedente tavola di contingenza, anche in questo caso le distanze relative tra *sA* e *sB* all'interno delle singole opzioni sono notevoli, benché con un margine minore: 13,3% su *giusto trattamento ecc.* e 16,8% su *qualità della vita*. Inoltre si ripete la polarizzazione delle differenze di attesa verso gli estremi della scala delle qualifiche.

Così, mentre il *giusto trattamento ecc.*, ossia la risposta "esatta" in quanto conforme alle definizioni "ufficiali", è scelta soprattutto in *FA*, meno in *FMA* e ancora meno in *FMB* (rimanendo, tuttavia, la scelta prevalente in ogni fascia); la *qualità della vita*, ossia la risposta "sbagliata" in quanto non appartenente all'ortodossia del pensiero sulla RSI, è scelta da poco più di 1/5 di *FA*, da 1/3 di *FMA* e da quasi la metà di *FMB*.

In conclusione, le due tabelle prese insieme illustrano due andamenti:

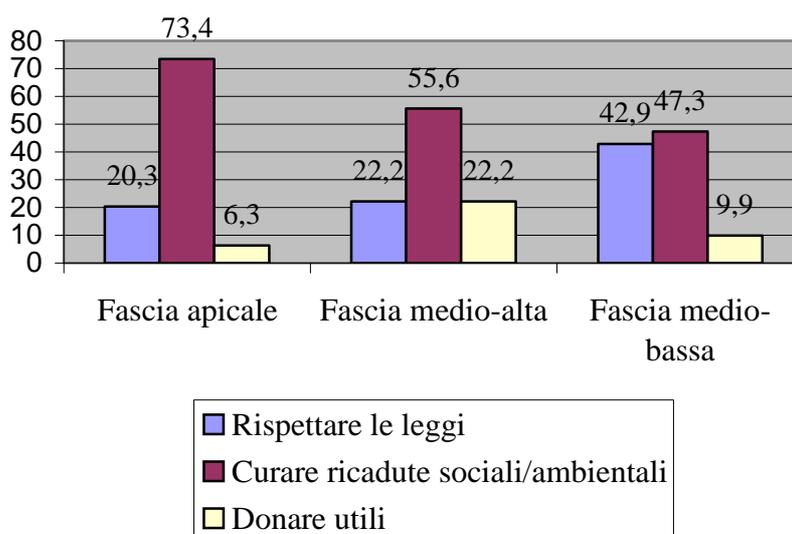
- se lette *longitudinalmente* mostrano che i valori percentuali (con l'eccezione di quelli delle opzioni terze, del tutto marginali) diminuiscono

o crescono progressivamente in correlazione con la scala delle qualifiche professionali;

- se lette *orizzontalmente*, e sempre prescindendo dalle opzioni terze, mostrano che i valori percentuali nella prima riga (*sA*) si allontanano molto tra loro (molto oltre la distanza tra i valori medi delle due colonne), mentre nella seconda riga (*sB*) si avvicinano tra loro (al di sotto della distanza tra i valori medi) - nella quarta riga (*FMB*) si avvicinano ancora di più (vedi: *tab. 5.2*) e fino quasi a equipararsi (vedi: *tab. 5.1*).

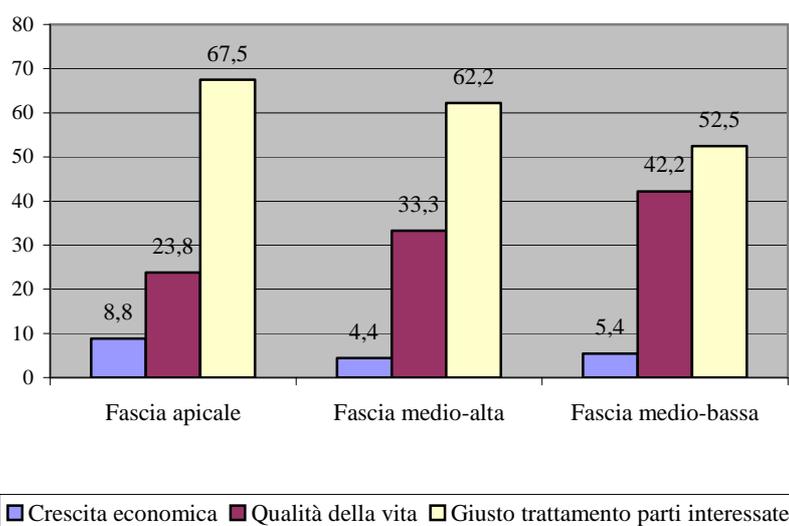
La modalità di lettura longitudinale ci consente di portare acqua al mulino dell'*ipotesi III*. Scorrendo da sopra verso sotto, la decrescita dei valori segnala infatti la possibilità che esista una corrente di penetrazione verso il “basso” dei codici etico-semantici di RSI elaborati “in alto”; la quale corrente è vigorosa in *FA*, interessa *FMA* ma facendosi più debole, infine lambisce anche *FMB*, ma ancora più debolmente. E tuttavia il valore percentuale anche più basso (*FMB*) non è inferiore, comunque, ad un pesante 47,3% (vedi: *tab. 5.1*) e al 52,5% (vedi: *tab. 5.2*): la penetrazione, quindi, pare attestata. Viceversa, e ad ulteriore conferma dell'*ipotesi III*, scorrendo da sotto verso sopra, la decrescita dei valori, che parte da dati ugualmente “pesanti” (42,9% in *tab. 5.1* e 42,2% in *tab. 5.2*), giunge a dati relativamente “leggeri” (20,3% in *tab. 5.1* e 23,8% in *tab. 5.2*): può essere il segno che una speculare penetrazione verso l'alto di codici etico-semantici elaborati in basso non avviene.

Identità della RSI (tab. 5.1) (val. %)



Il grafico riportato nella pagina precedente e quello qui sotto rendono anche in modo visivamente efficace il doppio fenomeno inscritto nei dati e messo in luce dalla lettura longitudinale.

Valori della RSI (tab. 5.2) (val. %)



La modalità di lettura orizzontale, invece, ci fa capire perché la corrente di penetrazione vincente perda a poco a poco vigore. Si osserva infatti, in particolare dalla *tab. 5.1*, che *FMB* è percorso anche da un'altra corrente (*rispettare le leggi*), quasi altrettanto forte di quella che proviene dall'alto (*curare ricadute sociali e ambientali*); e così pure *FMA*, sebbene qui, tra le due correnti, quella che proviene dall'alto abbia una forza doppia rispetto a quella che sale dal basso. Infine, in *FA* la corrente dominante ha una forza tripla e ha pressoché cancellato l'altra.

Fuor di metafora, i dirigenti hanno maturato una compatta visione dell'identità e del valore fondamentale della RSI, tale da escluderne recisamente ogni altra. Al contrario, le attese dei quadri tendono a

conservare assieme più elementi¹² e quelle di impiegati e operai ne pongono due addirittura quasi sullo stesso piano.

Se prendiamo ora in esame le attese intorno ai concreti *obiettivi* della RSI, la ripartizione dei casi nei due sottogruppi ci rivela subito un fatto importante (vedi: *tab. 5.3*). Le opzioni che hanno la frequenza più elevata - *proteggere i posti di lavoro e creare prodotti/servizi per la qualità della vita* - hanno però una distribuzione interna molto differente l'una dall'altra. La prima (29,4%) scende al 9% in *sA* e sale al 35,7% in *sB*; la seconda (29,7%) sale al 38,5% in *sA* e scende al 26,9% in *sB*. Se poi scorporiamo *sB*, sulla prima opzione vediamo che in *FMB* il valore sale ancora molto (41,7%) (nella sua componente operaia arriva addirittura al 61,4%), mentre in *FMA* il valore resta basso (8,9%); sulla seconda opzione, invece, vediamo che la distanza tra *FMA* e *FMB* non è enorme, benché significativa (7,8%).

Tab. 5.3 – Attese in rapporto agli obiettivi della RSI / qualifica professionale (val. %)

	massimi profitti	posti di lavoro	prodotti/servizi qualità della vita	sviluppo comunità	tutela ambiente	ridistribuire Tot benefici	
<i>sA (FA)</i>	9,0	9,0	38,5	26,9	0	16,7	100
<i>sB</i>	1,2	35,7	26,9	17,3	5,2	13,7	100
<i>(FMA)</i>	0	8,9	33,3	35,6	11,1	11,1	100
<i>(FMB)</i>	1,5	41,7	25,5	13,2	3,9	14,2	100
Totale	3,1	29,4	29,7	19,6	4,0	14,4	100

Dietro un'apparente omogeneità, insomma, si nasconde una differenza: i lavoratori di fascia medio-bassa (in particolare gli operai generici) si attendono che l'impresa manifesti responsabilità sociale innanzitutto facendosi carico dei suoi occupati; gli apicali guardano invece innanzitutto ad una responsabilità dell'impresa che si esercita nella produzione di beni e servizi per migliorare la qualità del vivere sociale.

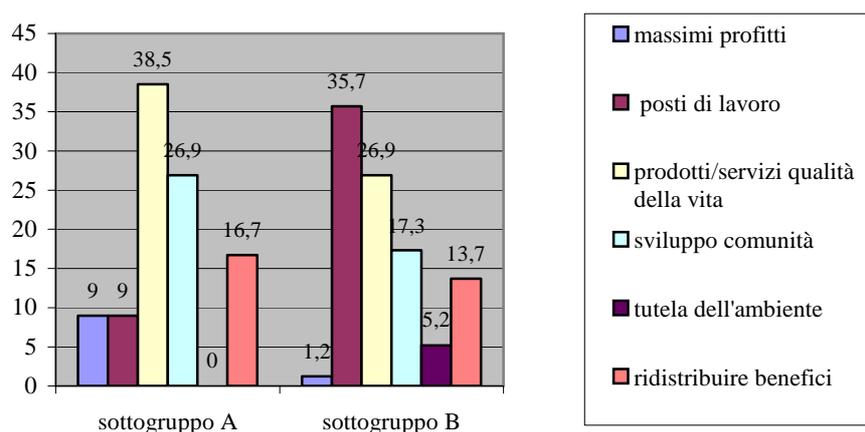
Quest'ultimo aspetto, d'altro canto, sembra in contrasto con il basso punteggio assegnato in precedenza (dom. 14) da *sA* al valore *qualità della vita*. E un contrasto lo si rileva anche sulla terza scelta - *contribuire allo sviluppo della comunità locale* (26,9%) - perché l'identità di RSI (dom.

¹² A dirla tutta, sulla variabile "identità della RSI" *FMA* dà un buon peso anche all'opzione "donare utili" (22,2%), terza in assoluto, ma capace in questa fascia di eguagliare addirittura la seconda ("rispettare le leggi").

12) che più vi corrisponde - *donare utili per obiettivi sociali* - era stata invece ampiamente scartata (6,3%). Viceversa ci si sarebbe aspettati che, in coerenza con il voto maggioritario attribuito al *giusto trattamento di tutte le parti in causa*, l'obiettivo fondamentale per *sA* fosse da porsi nel *ridistribuire benefici a più soggetti*: questa opzione, però, è risultata solo quarta e soprattutto con una percentuale piuttosto bassa (16,7%).

Lo stesso tipo di osservazione la si può fare, almeno parzialmente, anche per *sB*, ma all'opposto: la percentuale di 26,9% su *creare prodotti/servizi per la qualità della vita* è alquanto inferiore a quella data al valore *qualità della vita* (40,6%) in precedenza; ma soprattutto l'opzione *ridistribuire benefici a più soggetti*, che anche qui è quarta, raccoglie appena il 13,7% laddove la sua omologa raccoglieva come minimo (*FMB*) il 52,5%.

Obiettivi della RSI (tab. 5.3) (val. %)



Ci troviamo di fronte, insomma, ad una situazione di difficile interpretazione. L'unica divergenza netta tra i due sottogruppi la si ha sull'opzione *proteggere i posti di lavoro* - ciò che ci consente di identificare chiaramente solo nelle attese in merito al rapporto tra impresa e occupazione una caratteristica idonea a distinguere tra *sA* e *sB* due orizzonti morali. Per il resto, la dispersione delle preferenze di ciascun sottogruppo su tre o quattro obiettivi (si veda il grafico) rende scarsamente utilizzabili questi dati ai fini della conoscenza dei tratti qualificanti di *sA* e *sB* come orizzonti morali. O meglio, impedisce di rinvenire in quegli

obiettivi note in grado di enucleare *sA* ed *sB* come compatti orizzonti morali, alimentando piuttosto l'impressione di un frantumarsi dei profili d'attesa, che si verifica inevitabilmente con l'avvicinarsi dei soggetti alle scelte concrete (obiettivi) e il parallelo allontanarsi dalle formule generali (identità e valori).

Area II

Quanto rilevato a proposito degli *ambiti d'azione interni* della RSI nell'analisi delle frequenze sull'intero campione va sostanzialmente ripetuto anche ora, ma con alcune precisazioni e aggiunte.

1. La molta importanza attribuita a *sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro* (77,7%) in *sA* sale a 81,3%, mentre in *sB* cala di poco a 76,5% - non si raggiunge lo scostamento del 5%, ma si ha un'indicazione forse della maggior consapevolezza che i dirigenti maturano sul tema trovandosi ad essere più direttamente responsabili della gestione della sicurezza e salubrità degli ambienti lavorativi.

2. La molta importanza attribuita alle *pari opportunità sul lavoro* (55,5%) in *sA* scende al 44,3%, mentre in *sB* sale al 59,1% - qui il divario è notevole, e lo si può spiegare di primo acchito, crudamente, constatando che gli intervistati di sesso femminile, che nel loro complesso giudicano il tema "molto importante" al 72,4%, in *FMB* superano il 50% dei casi del campione, in *FMA* arrivano a 42,2%, ma in *FA* sono appena il 13,9%.

3. La *gestione trasparente dell'azienda nei confronti di soci e azionisti*, che veniva molto apprezzata dal 42,5% dei lavoratori, vediamo ora che lo è soprattutto in *sA* (62,5%), ma meno in *sB* (36%); e distinguendo in *sB* tra *FMA* (55,6%) e *FMB* (31,7%), scopriamo di nuovo che i valori scendono lungo la scala delle qualifiche professionali.

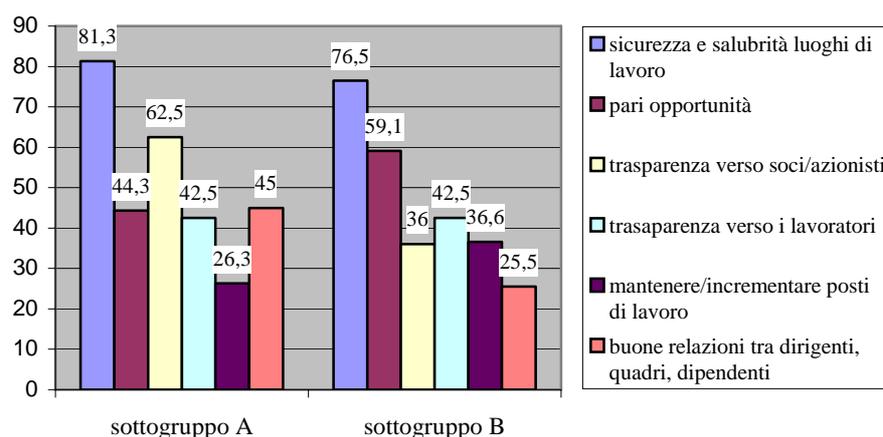
4. La *gestione trasparente dell'azienda nei confronti dei lavoratori*, anch'essa molto tenuta in conto dal 42,5% del campione, lo è soprattutto da *FMA* (68,9%) e meno da *FMB* (36,6%) - un dato sorprendente per una fascia che contenendo al suo interno le qualifiche operaie, oltre che impiegatizie, dovrebbe essere sensibile al tema. In merito alla maggior attenzione che vi prestano i quadri si può ipotizzare, invece, che sia il sintomo della loro consapevolezza di quanto lo svolgimento di funzioni di coordinamento e controllo sull'operato altrui tragga beneficio dalla trasparenza complessiva della gestione aziendale.

5. *Mantenere o incrementare i livelli occupazionali* è considerato "abbastanza importante" dal 54,6% dei lavoratori e "molto" dal 34%: ma mentre il primo dato si distribuisce in modo omogeneo nei due sottogruppi, il secondo si distribuisce con un divario di oltre il 10% tra *sA*

(26,3%) e *sB* (36,6%). Sicché ritroviamo la solita progressione dei numeri percentuali in correlazione con la scala delle qualifiche; una progressione di segno positivo verso le qualifiche basse (*FMB* al 37,3% - gli operai al 39,5%). Essa è in linea con quella già analizzata sull'obiettivo di *RSI proteggere i posti di lavoro* (vedi: *tab. 5.3*), con la differenza però che i dirigenti ora, al di fuori di un confronto con altri obiettivi possibili, vi affidano un peso relativo ben più elevato di prima.

6. Nella costruzione di *buone relazioni tra dirigenti, quadri e dipendenti* si nota che il valore dell'alto apprezzamento, in sé non particolarmente pronunciato (30,3%), una volta disaggregato nei due strati diventa consistente in *sA* (45%), mentre ancora più basso in *sB* (25,5%) - di nuovo un grosso divario, dunque, da tenere in considerazione per delineare due differenti orizzonti morali.

Ambiti d'azione interni (I) / giudizio "molto importante" (val. %)



7. La destinazione di *risorse alla formazione interna* è giudicata molto importante dal 48,6% dei lavoratori, uniformemente distribuiti nei due sottogruppi; al contrario si osserva un scostamento apprezzabile sulla voce *destinazione di risorse per lo sviluppo delle carriere* (23,7%), che in *sA* sale al 30% e in *sB* scende al 21,6% (e la tendenza è confermata perché a giudicarlo "poco importante" è il 23,8% di *sA* e il 30,2% di *sB* - in *FMB* il 33,3%). Come dire: se alla metà dei lavoratori sta molto a cuore ("abbastanza" per un altro 40%) che l'impresa si impegni nella formazione

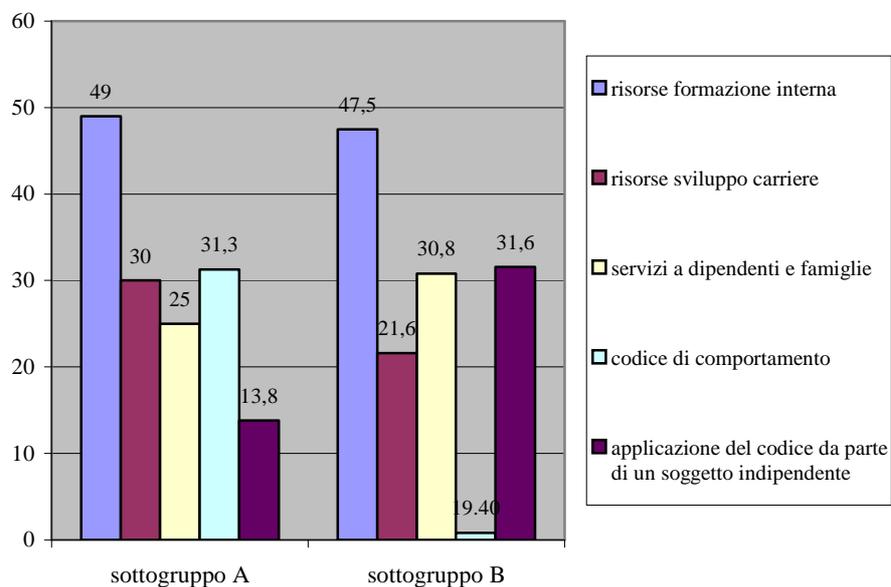
interna, i dirigenti in particolare chiedono anche di più, e cioè che l'azienda valorizzi le carriere.

8. Se *offrire servizi per i dipendenti e le loro famiglie* è poco importante per ben il 24,2% dei lavoratori, lo è di più in *sB* (26,7%) che non in *sA* (23,8%); e, ancor più sorprendente, lo è per l'apporto di *FMB* (29,2%) piuttosto che di *FMA* (15,6%). La tendenza è confermata anche dal giudizio "abbastanza importante" dato in progressione negativa lungo la scala delle qualifiche professionali (*FA* 52,5% - *FMA* 42,2% - *FMB* 38,6%). In questo quadro, in cui l'esigenza di un *welfare aziendale* risulta complessivamente poco avvertita, e in primo luogo dai lavoratori di qualifica medio-bassa, c'è però in controtendenza la posizione dei quadri, per il 40% dei quali l'argomento è invece "molto importante" (30,8% nel complesso di *sB*, contro il 25% di *sA*).

9. Come già detto, l'importanza attribuita ad un'istituzionalizzazione interna della responsabilità dell'impresa, mediante lo strumento del "codice di comportamento", è alquanto scarsa. Tuttavia, c'è un divario significativo all'interno di quel 22,3% che lo ritiene invece "molto importante": infatti in *sA* il dato sale al 31,3% mentre in *sB* scende al 19,4%. Distinguendo poi dentro *sB* le due fasce *FMA* (26,7%) e *FMB* (17,8%), incontriamo la solita progressione discendente, ed è verosimile che ciò riveli la maggiore permeabilità dei dirigenti al paradigma ufficiale della RSI.

Su un altro piano, quello cioè della "applicazione del codice affidata a un soggetto indipendente", i dirigenti manifestano un'aperta ostilità (in *sA* 23,8% "per nulla importante" e 36,3% "poco"), mentre per gli altri lavoratori è meglio parlare di estraneità o indifferenza (in *sB* 10,5% "per nulla" e 21,9% "poco"); posizione che si stempera ulteriormente in *FMB*, dove il "poco" scende al 20,8% e viceversa il giudizio "molto importante" sale al 32,7%, così come nella media di *sB* (31,6%), un valore in sé non altissimo, ma che diventa significativo in rapporto al 13,8% di *sA*. Quindi, la progressione di segno positivo lungo la scala delle qualifiche va in questo caso da *FA* a *FMB*, a segnalare probabilmente che impiegati e operai percepiscono di più il pericolo di uso improprio degli strumenti normativi interni e guardano con moderato favore ad una loro gestione dall'esterno; laddove i dirigenti paiono preoccupati dalla prospettiva di un soggetto non dirigenziale a cui sia consentito di influire sulla vita dell'impresa.

Ambiti d'azione interni (II) / giudizio "molto importante" (val. %)



Per ciò che riguarda gli *ambiti d'azione esterni della RSI*, l'analisi bivariata ci fornisce le seguenti informazioni rilevanti.

1. Il *rispetto dei diritti dei lavoratori nella catena di fornitura*, che è molto importante per il 43%, scende al 37,2% in *sA* mentre sale al 44,9% in *sB* (al 47,8% in *FMB*). Lo scostamento di un sottogruppo dall'altro, benché non elevatissimo, è comunque significativo: l'aspettativa di un'attenzione dell'impresa al tema dei diritti dei lavoratori resta tradizionalmente più forte tra operai e impiegati e declina, anche se di poco, tra i dirigenti.

2. Il 47,5% del giudizio "molto importante" assegnato alla voce *costruzione di buone relazioni con le organizzazioni sindacali* sottintende, in realtà, due orizzonti morali ben distinti: tra *sA*, in cui quel giudizio si dimezza al 24,1%, e *sB*, in cui cresce al 55,1% (al 55,9% in *FMB*), c'è infatti un'enorme scostamento (31%). Dunque, era sbagliata l'impressione che esistesse una domanda generalizzata da parte dei lavoratori per una RSI concretamente orientata al campo delle relazioni industriali: in effetti, questa aspettativa caratterizza in modo consistente quadri, impiegati e operai, ma non i dirigenti.

3. In confronto con quanto appena detto, è interessante notare come la *costruzione di buone relazioni con le organizzazioni dei consumatori* sia ritenuta molto importante solo da un lavoratore su tre ("abbastanza" per

uno su due); e mentre il dato cresce al 38,5% in *sB*, cala invece al 21,3% in *sA*. Inoltre, per un dirigente su quattro si tratta di un elemento “poco importante”. Al contrario, il “rispondere a domande e reclami dei clienti” è molto importante per quasi un lavoratore su due (e “abbastanza” per un altro 40% circa), senza grandi distinzioni tra i sottogruppi.

Si potrebbe commentare, perciò, dicendo che i dirigenti, da un lato, pensano che l’impresa debba essere pronta a soddisfare le esigenze dei clienti, dall’altro, però, essi, a differenza degli altri lavoratori, mantengono una marcata diffidenza verso il potenziale attivismo organizzato dei clienti, ossia verso il loro ergersi a interlocutore critico collettivo (“consumatori”).

4. Ancora 1/3 sono i lavoratori che credono “molto importante” che l’azienda tenga conto della *opinione delle associazioni ambientaliste*, e un altro 45% che lo considera abbastanza importante. Consumatori e ambiente, dunque, si trovano allineati nelle attese dei lavoratori, ma, proprio come prima, va registrata la differenza tra *sA* e *sB*: solo il 16,3% dei dirigenti dice “molto importante”, contro il 41,1% degli altri dipendenti (uno scostamento di quasi 25 punti), e il 28,8% dei dirigenti dice “poco importante”, contro il 10,2% degli altri. (La maggiore attesa di un rapporto positivo tra azienda e associazioni ambientaliste è correlata, oltre che con la qualifica professionale, anche con la variabile “età”, quanto meno sul livello più alto della scala di valutazione¹³).

5. Per ciò che riguarda l’importanza di un dialogo da parte dell’impresa con l’*associazionismo di promozione sociale*, un lavoratore su due risponde “abbastanza” (con una progressione di 12 punti tra *sA* e *sB*), il 27% risponde “molto” (in *sA* il 23,8%, in *sB* il 28%), il 21,5% “poco” - anche qui con lo stesso divario di 12 punti tra *sA* e *sB*, in una chiara progressione man mano che si scende lungo la scala delle qualifiche professionali (*FA* 30%, *FMA* 22,2%, *FMB* 17,9%).

6. L’*apertura al giudizio dell’opinione pubblica*”, quale azione esterna di RSI, raggiunge un apprezzamento ancora inferiore. Solo il 22,1% dei lavoratori è disposto a indicarlo come “molto importante”: però in *sB* si sale al 25,6% mentre in *sA* si scende vertiginosamente al 11,3%. In

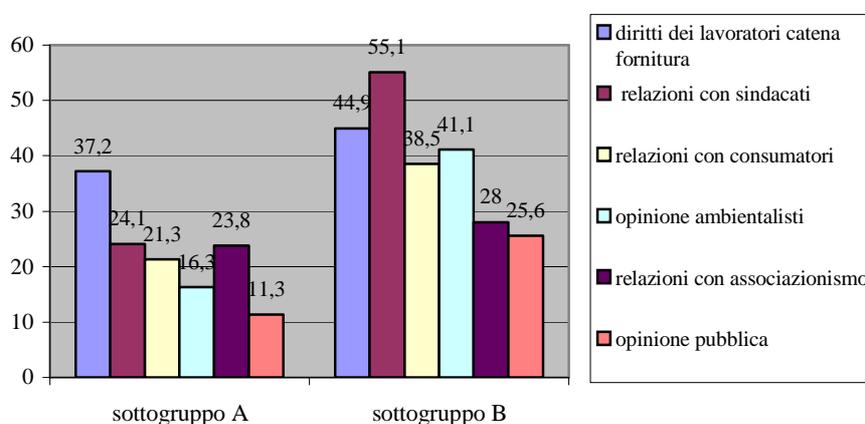
¹³ Tab. 6 – *Attenzione dell’impresa alle opinioni degli ambientalisti / classi di età* (val. %)

classi di età	per nulla	poco	abbastanza	molto	Tot
fino 24 anni	4,8	19,0	33,3	42,9	100
tra 25 e 30	3,6	16,4	41,8	38,2	100
tra 31 e 40	3,9	13,6	45,6	36,9	100
tra 41 e 50	6,9	10,3	50,6	32,2	100
da 51 in su	5,0	20,0	45,0	30,0	100

aggiunta, lo scostamento tra i due sottogruppi è sensibile anche sui livelli bassi della scala di valutazione: tra i dirigenti il 32,5% dice “poco importante” e il 13,8% “per nulla”, contro il 24,4% e il 4,1% nell’insieme delle altre fasce (tuttavia *FMB* gli scettici sono di più che non in *FMA*).

Nel grafico che segue sono riportati, a formare un quadro sintetico, alcuni dei principali ambiti d’azione esterni della RSI così come identificati nei due diversi sottogruppi al grado di valutazione “molto importante”.

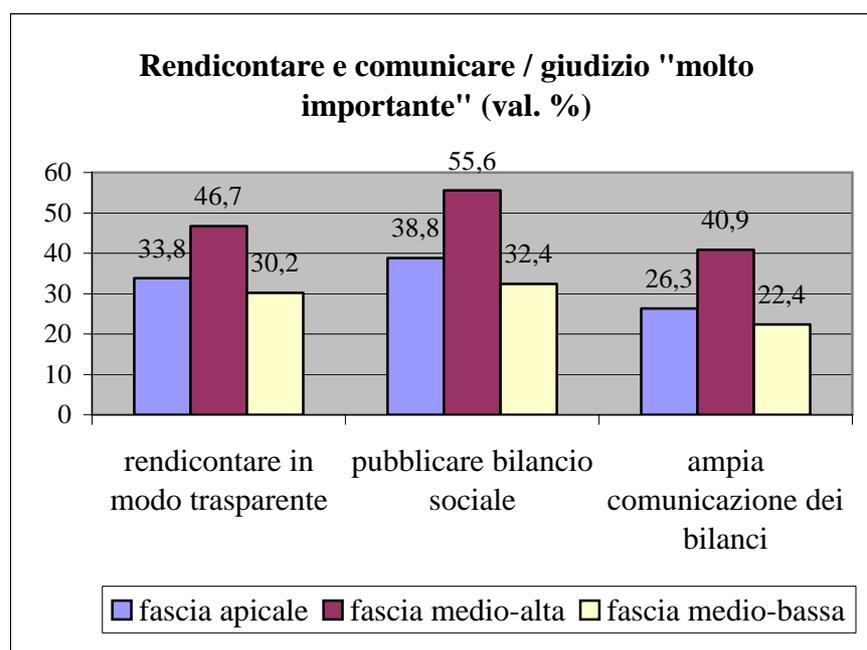
Ambiti d'azione esterni di RSI / giudizio "molto importante"
(val. %)



7. Sul tema della rendicontazione, ordinaria e sociale, e della sua comunicazione all’esterno, le differenze si notano soprattutto su chi dice “molto importante” e riguardano *FMA*, da un lato, e *FA* e *FMB*, dall’altro. Questa volta non si riproduce, cioè, una progressione lineare lungo la scala delle qualifiche, ma una frattura tra i valori alti indicati dai quadri e i valori bassi allo stesso modo indicati da dirigenti, impiegati e operai. Sulla *trasparenza del bilancio* in *FMA* si arriva a 46,7% contro il 33,8% di *FA* (e 30,2% di *FMB*); sulla *pubblicazione del bilancio sociale* in *FMA* abbiamo addirittura il 55,6% contro il 38,8% di *FA* (e addirittura il 32,4% di *FMB*); infine, sulla *comunicazione dei bilanci alla comunità* *FMA* giunge al 40,9% contro il 26,3 di *FA* (e il 22,4% di *FMB*).

In primo luogo, è sorprendente questa affinità tra fascia apicale e fascia medio-bassa nello scetticismo rispetto a pratiche istituzionali di RSI come

quelle della rendicontazione e della comunicazione esterna. Ma è ancora più sorprendente che, mentre i quadri coltivano in questo ambito attese positive, a manifestare attese di segno negativo siano proprio i dirigenti, cioè coloro che hanno sicuramente ricevuto un'istruzione orientata ai valori della trasparenza, della responsabilità gestionale e delle relazioni pubbliche. A parlare in loro è forse il cinismo di chi sa come "funzionano in realtà gli affari"?



Qual è il soggetto più in grado di spingere l'impresa alla RSI? Su questo argomento si riproduce tale e quale anche nei sottogruppi la grande dispersione d'opinione già rilevata nella prima fase analitica. Differenze significative all'interno delle singole preferenze risultano solo su:

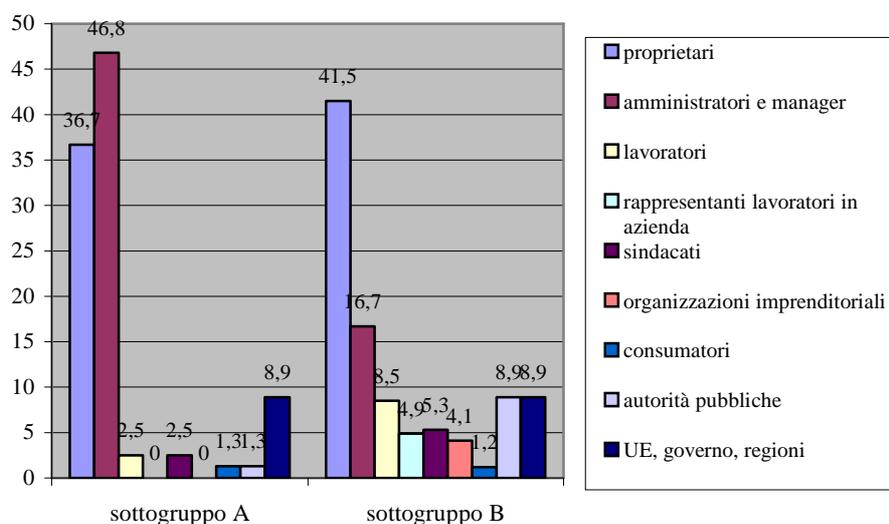
- *amministratori e manager* (24%), opzione scelta da ben il 46,8% in sA, con uno scostamento del 30% da sB (16,7%);
- *lavoratori* (7,1%), opzione scelta dal 2,5% di sA contro l'8,5% di sB;
- *autorità pubbliche di controllo* (7,1%), opzione scelta dall'1,3% di sA contro l'8,9% di sB.

Come si vede, dunque, la maggior fiducia nei confronti della soggettività manageriale viene dai dirigenti, e viceversa la maggior fiducia nella

soggettività dei lavoratori viene dagli operai, dagli impiegati, ma anche dai quadri. Interessante, infine, sottolineare la bassissima fiducia mostrata dai dirigenti nelle autorità pubbliche di controllo (Asl, Ispettorato del lavoro ecc.) - solo 1 intervistato su 81 ha indicato questa risposta.

(Il grafico riassume tutte le categorie, anche quelle che, offrendo divari minimi, si è tralasciato di commentare).

Soggetti promotori di RSI (val.%)



Infine, va sottolineato come l'opinione massicciamente positiva rispetto alla *possibilità dei lavoratori di contribuire a rendere le imprese più responsabili* (88,4%) arrivi al 95% in sA, mentre fletta lievemente in sB (86,2%) a causa della sua componente operaia e impiegatizia (FMB 84,2%), dalla quale resta distinta nettamente la componente dei quadri e dei tecnici (95,5%). Ciò mostra che in una piccola frangia di FMB si annida un po' più di scetticismo, laddove, invece, più di nove dirigenti e quadri su dieci mostrano un orientamento fiducioso.

Circa le forme di un tale contributo, grazie all'analisi per sottogruppi l'ampia gamma di risposte indicate può essere ordinata come segue.

a) Un'opzione marcatamente attiva come la *partecipazione alla costruzione del codice etico e della carta dei valori* è quella più privilegiata da sA (26,2%), con un notevole scarto rispetto a sB (9,4%) - disaggregando sB, inoltre, vediamo come FMA si collochi in una posizione

intermedia (12,3%) rispetto al valore più basso (8,8%) registrato in *FMB*. Via via che si scende lungo la scala delle qualifiche professionali, insomma, diminuisce anche la confidenza nell'utilità di un'azione destinata a tradursi in dispositivi formali per la gestione etica dell'organizzazione.

b) La seconda scelta di *sA* cade su *rispettare i codici e le regole aziendali* (20,2%), opzione che *sB* vota invece con un punteggio non bassissimo, ma significativamente inferiore (12,6%). Una risposta su cinque tra quelle date dai dirigenti addita, quindi, il contributo dei lavoratori nella mera regolarità, ovvero nella conformità delle loro azioni ai modelli stabiliti; come a dire che i *deficit* di responsabilità sociale di un'impresa debbono essere imputati innanzitutto ai comportamenti delle persone.

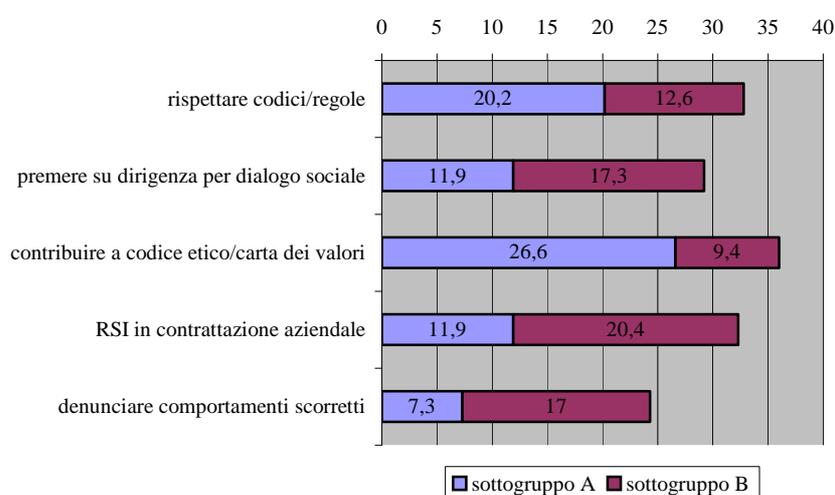
c) Le terze scelte di *sA*, pari a percentuali intorno all'10%, sono ben quattro e stanno a testimoniare una diversificazione di attese in merito alle possibilità di azione, che caratterizza non solo i lavoratori nel loro assieme, ma la stessa categoria dei dirigenti.

d) *sB* sceglie in primo luogo l'opzione *chiedere l'inserimento di elementi di RSI nella contrattazione aziendale* (20,4%), distinguendosi in ciò da *sA* (11,9%) per un buon margine. In questa circostanza *FMA* e *FMB* sono perfettamente affiancate e indicano nell'ampliamento di portata dello strumento negoziale la strada maestra per ottenere una maggiore responsabilità sociale dell'impresa. I numeri, inoltre, ci restituiscono abbastanza chiaramente l'idea della distanza che separa questo approccio concertativo e mediato, caratteristico di fasce di lavoratori tradizionalmente sindacalizzati, dalla cultura dell'iniziativa e della responsabilità individuale propria dei dirigenti.

e) La seconda scelta di *sB* presenta appaiate le voci *premere sulla dirigenza per il dialogo sociale con gli stakeholder* (17,3%) e *denunciare comportamenti scorretti dell'azienda* (17%). La prima voce segnala, ancora una volta, la propensione degli operai, degli impiegati e ancora di più dei quadri (21,1%) a ottenere l'obiettivo di una maggiore RSI in modo mediato, ovvero agendo su un soggetto terzo: la dirigenza. I dirigenti, al contrario, condividono assai meno (11,9%) tale propensione. La seconda voce manifesta, invece, un deciso attivismo, a cui è sottesa una disposizione al conflitto (la denuncia) che appartiene molto di più ai lavoratori di fascia media e bassa che non agli apicali. Si vede di nuovo qui, infatti, una progressione lungo la scala delle qualifiche che porta dal 17,6% in *FMB* al 14% in *FMA*, fino al 7,3% in *FA*.

f) Infine, *sA* e *sB* esprimono in modo sostanzialmente omogeneo un'inclinazione abbastanza modesta (intorno al 10%) a ritenere importante la *partecipazione alla definizione delle politiche verso gli stakeholder* e la *richiesta di comitati paritetici per vigilare sul rispetto dei codici* - minima (tra l'1,8% e il 3,1%) è, poi, la considerazione per la *partecipazione alla stesura del bilancio sociale*.

Contributo dei lavoratori alla RSI (val. %)



È interessante sottolineare, come risulta anche visivamente dal grafico a barre “in pila”, che le opzioni più votate da un sottogruppo sono tra quelle meno votate dall’altro, e viceversa. Si crea, dunque, una tendenza alla polarità che ci fornisce elementi utili per una teoria degli orizzonti morali in cui l’orientamento prevalentemente organizzativo-formale (*a*) e conformistico (*b*) dei dirigenti deve essere distinto dall’orientamento prevalentemente concertativo (*d*) e critico (*e*) degli altri lavoratori.

Area III

L’analisi per sottogruppi sui quesiti che sondano un eventuale nesso tra *RSI* e *dimensioni della qualità del lavoro* ci consente di mettere a fuoco differenze relative di un certo peso.

1. I lavoratori di fascia medio-bassa e anche medio-alta che considerano interni alla RSI il *livello di retribuzione* e la *sicurezza occupazionale*

(facenti capo alla “dimensione economica”) sono ben più che non gli apicali: il primo elemento è “molto importante” per il 27,8% di *sB* (+60,8% “abbastanza importante”), mentre è tale solo per il 16,5% di *sA* (+45,6% “abbastanza importante”); il secondo elemento è “molto importante” per il 55,5% di *sB*, mentre lo è altrettanto solo per il 36,7% di *sA*. Così pure, sono sempre loro ad avere le attese più alte in merito alla responsabilità dell’impresa sulla “dimensione ergonomica” delle *buone caratteristiche fisiche degli ambienti di lavoro* e delle *buone condizioni di lavoro riguardo a fatica, stress, turni*, benché solo nel primo aspetto il divario sia consistente (“molto importante” per il 63,3% in *sB*, contro il 48,7% in *sA*), laddove nel secondo non supera il 3%.

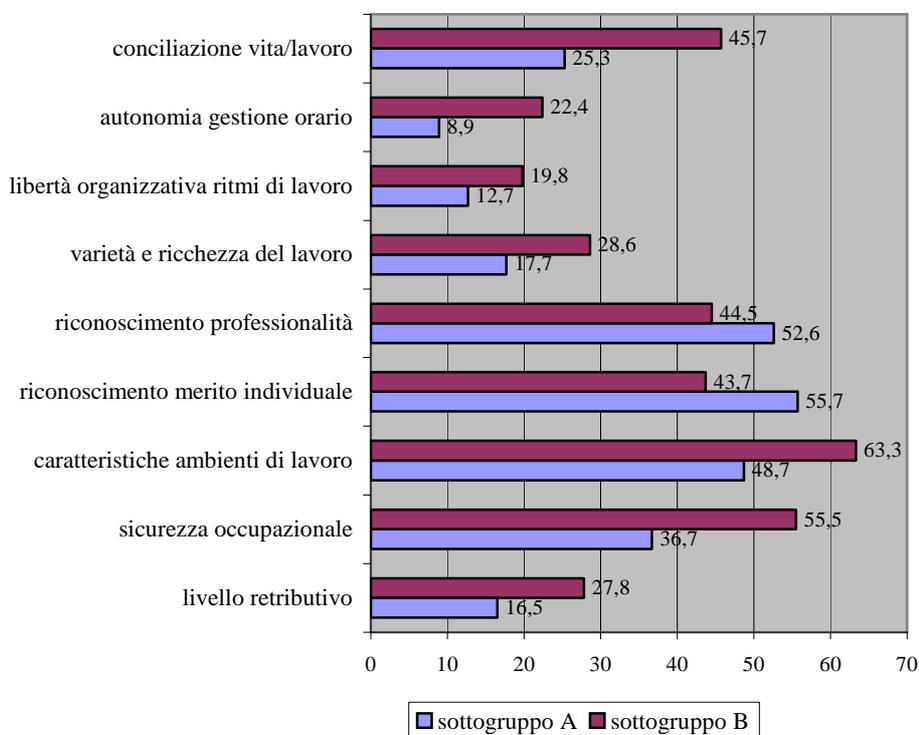
In altri termini, sono soprattutto quadri, impiegati e operai (ma pure le percentuali dei dirigenti non sono piccole) a vivere come fattori di responsabilità sociale dell’impresa anche gli elementi basilari del rapporto di lavoro, quali retribuzione e stabilità del rapporto medesimo, così come gli elementi basilari delle condizioni di lavoro, quali ambiente, intensità e scansione temporale.

2. Sotto il profilo del *riconoscimento del merito individuale* e del *riconoscimento della professionalità* le parti si invertono: il primo aspetto è giudicato “molto importante” dal 55,7% dei dirigenti, contro il 43,7% degli altri lavoratori; il secondo dal 52,6% dei dirigenti, contro il 44,5% degli altri lavoratori. Il dato sulle *opportunità di carriera* è, invece, più ambiguo, perché il giudizio “molto importante” è abbastanza basso in *sA* (24,4%), quasi raddoppia in *FMA* (44,4%) e si riabbassa di 20 punti in *FMB* (qui si ha anche un picco del 30% di lavoratori che giudicano il tema “poco importante”). Dunque, la cultura del merito e della valorizzazione della professionalità resta più diffusa nella fascia alta, benché tenda a diffondersi anche nelle altre (gli scostamenti non sono altissimi, tra il 12% e l’8%). Invece, che l’impresa debba avere tra le sue responsabilità anche la promozione delle opportunità di carriera è un’esigenza avvertita soprattutto dai quadri (ciò è confermato anche dai dati su “aggiornamento e formazione offerta ai lavoratori”, che è “molto importante” per il 51,1% di *FMA* appunto, contro il 32,9% di *sA*).

3. A ritenere che la RSI si misuri anche sull’organizzazione dell’impresa in materia di *varietà e ricchezza del lavoro* e di *libertà organizzativa nei ritmi di lavoro* per i dipendenti è, di nuovo, *sB* più che *sA*. Nel primo caso gli “abbastanza importante” sono il 52,2% contro il 42,8% e i “molto importante” il 28,6% contro il 17,7% (si noti, poi, che per oltre un dirigente su tre il tema è addirittura “poco importante”); nel secondo caso gli “abbastanza importante” sono il 43,2% contro il 32,9% e i “molto

importante” il 19,8% contro il 12,7%. Lo stesso dicasi, benché con valori sorprendentemente bassi, per la voce *autonomia di gestione dell’orario di lavoro*, che raccoglie l’alto apprezzamento del 22,4% in *sB*, contro l’8,9% in *sA* (a considerarlo “poco importante” è il 31% in *sB*, contro il 41,8% in *sA*). E così pure la voce *conciliazione tra tempo di lavoro e vita familiare* riscuote alto apprezzamento molto di più in *sB* (45,7%) che in *sA* (25,3%), e in proporzione più tra i quadri (51,1%) che tra operai e impiegati (44,5%).

RSI e qualità del lavoro (I) / giudizio "molto importante" (val. %)

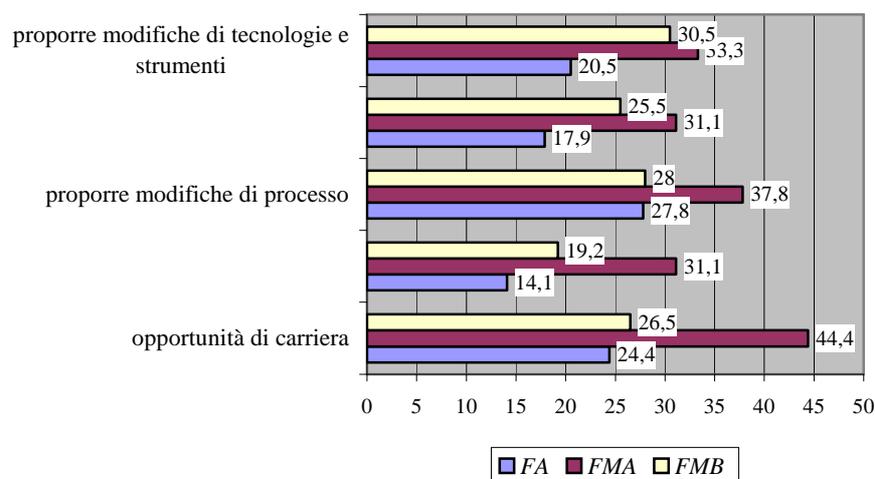


4. Un aspetto importante della “dimensione dell’autonomia” nella qualità del lavoro, che ci si aspetterebbe in forte correlazione agli occhi dei lavoratori con la RSI, è quello dell’*accesso alle informazioni aziendali*. Al contrario, però, esso appare del tutto periferico, in particolare nelle attese dei lavoratori di fascia medio-bassa, che dovrebbero invece sentirne di più

l'esigenza trovandosi lontano dai centri decisionali. Se paragoniamo, dunque, i risultati in *FMB* con quelli in *FMA*, che sono i più alti, vediamo che il tema è "abbastanza importante" per il 34,3% di *FMB*, contro il 46,7% di *FMA*; inoltre solo per il 19,2% di *FMB* è "molto importante", contro il 31,1% di *FMA*, ma soprattutto per ben 1/3 di *FMB* è "poco importante" e per il 12,6% non lo è "per nulla", contro il 17,8% e il 4,4% di *FMA* nelle stesse categorie. I differenziali interni a *sB*, insomma, sono consistenti e segnalano, quanto meno su questo punto, una netta distinzione tra orizzonti morali dei lavoratori, non solo rispetto ai dirigenti, ma anche tra operai e impiegati, da un lato, e quadri e tecnici dall'altro: i primi infatti manifestano una certa qual passività, i secondi sembrerebbero più propensi a "conoscere per agire".

5. Anche nei tre aspetti della "dimensione del controllo" qui testati si osserva uno scostamento interessante tra *sA* e *sB*. Esso si fa però molto sensibile, soprattutto, isolando *FMA*, dove si registrano i valori più alti, rispetto a *FA*, che presenta i più bassi: così, per il 37,8% di *FMA* è "molto importante" la possibilità di proporre modifiche di processo, contro il 27,8% di *FA*; per il 31,1% di *FMA* lo è anche la possibilità di proporre modifiche di prodotto, contro il 17,9% di *FA*; infine, per il 33,3% di *FMA* lo è la possibilità di proporre modifiche di tecnologie e strumenti, contro il 20,5% di *FA*. *FMB* si colloca, invece, questa volta su tutte tre le voci in posizione intermedia tra le altre due fasce. Come nella precedente, anche in questa circostanza, insomma, sono i quadri e i tecnici, più delle altre categorie, a inscrivere nella RSI l'attribuzione ai lavoratori di maggiori spazi di intervento nelle dinamiche progettuali e applicative.

RSI e qualità del lavoro (II) / giudizio molto "importante" (val. %)



Il grafico riassume alcuni aspetti della qualità del lavoro in cui le divergenze d'attesa dei lavoratori sono apprezzabili solamente a partire dall'analisi di *sB*, poiché è la posizione di *FMA* a fare la differenza rispetto a quelle di *FA* e di *FMB* che tendono invece a convergere. Come si vede, dunque, sono proprio i quadri a manifestare un maggior grado di propensione attiva allo sviluppo della carriera e all'intervento positivo nei vari snodi del controllo aziendale, sia attraverso una più ampia acquisizione di conoscenze, sia attraverso la complementare possibilità di iniziativa rispetto ai prodotti, ai processi e agli apparati strumentali.

Arete IV e V

All'interno del campione c'è un largo accordo (78%) nell'attendere dall'impresa socialmente responsabile un impegno per la *formazione professionale di base*. Si può tuttavia osservare un dislivello del 6,5% a favore di *sB* (79,5%) rispetto a *sA* (73%) - dislivello che è imputabile, però, alla sola componente *FMB*, nella quale la percentuale d'attesa sale all'81%, laddove *FMA* (72,7%) si attesta invece sullo stesso piano di *FA*. Questa generale aspettativa trova univoca conferma nell'individuazione da parte di entrambi i sottogruppi del mondo delle imprese (singolarmente prese o in associazione tra loro) quale soggetto, oltre allo Stato, a cui fare carico più che ad ogni altro della formazione professionale di base. Anche qui, tuttavia, scomponendo *sB* ci si può rendere conto di come vi sia una qualche differenza, anche se minima, nei livelli di attesa: in questo caso è *FMA*, e non *FMB*, a manifestare i più alti - il 20% chiama in causa le singole imprese (contro il 16% di *sA*) e il 40% le organizzazioni imprenditoriali (contro il 36% di *sA*).

Si può infine vedere come i dirigenti (26,7%), con un lieve ma significativo slittamento rispetto agli altri lavoratori (19,6%), esprimano un'attesa anche nei confronti delle organizzazioni sindacali.

Venendo alla *formazione interna e continua*, e scontata la vasta condivisione (94,8%) che questa rientri nelle competenze di un'impresa responsabile, ciò che si constata è anche una quasi altrettanto omogenea opinione sulle ragioni a fondamento di questo impegno formativo. Infatti, benché siano persuasi che un'impresa che fa formazione interna metta in atto un comportamento responsabile, i lavoratori non hanno dubbi nell'evidenziarne le motivazioni primariamente economiche (*mantenere efficienza e competitività*). Rispetto al valore medio dell'84% non c'è quasi nessuna differenza tra *sA* ed *sB*. Tuttavia, dichiarate come al solito le debite cautele circa la rappresentatività del campione, è interessante notare come una minoranza non microscopica di *FMA* (15,6%) ritenga plausibile

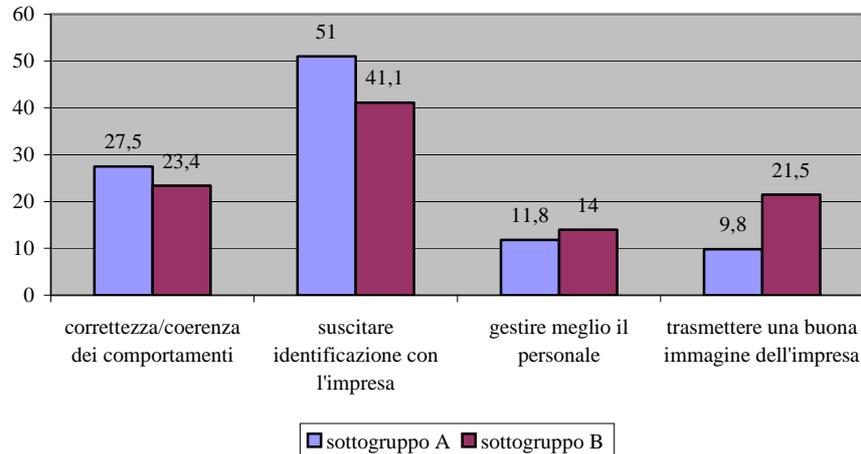
anche una motivazione “etica” (*occuparsi dello sviluppo umano dei lavoratori*), di contro al 10,3% di *FA* e al 7,9% di *FMB*, dove si condensa, all’opposto, il massimo di disincanto rispetto a possibili finalità non strettamente strumentali della formazione professionale interna e continua.

Nell’ambito più specifico della *formazione sui valori dell’impresa*, il numero di quanti l’abbiano effettivamente ricevuta è sotto il 50%, ma, come abbastanza prevedibile, scende ancora in *sB* (42,6%), mentre sale notevolmente in *sA* (65%). Inoltre, in *sB* a toccare il livello più basso è *FMA* (37,8%) e non *FMB* (43,6%). Poiché si tratta qui di commentare non delle attese ma un fatto (lo svolgimento o meno di ore di formazione aziendale), si potrebbe sottolineare come l’impresa miri a trasmettere la propria cultura soprattutto verso l’alto (dirigenti) perché è dall’alto che dovrebbe giungere la spinta più forte verso l’implementazione. Al contrario essa dedica meno attenzione alle posizioni intermedia e bassa, sebbene nei riguardi di impiegati ed operai il suo interesse non sia del tutto trascurabile perché ci si rende oramai conto, probabilmente, che la ricezione da parte di una più larga platea di lavoratori è essenziale a tradurre in pratica i valori aziendali e far assumere all’impresa il profilo che i proprietari o il top management intendono tracciare.

Sui motivi alla base di questo genere di formazione, poiché le risposte di cui disponiamo si dimezzano rispetto al totale del campione, un’analisi bivariata per sottogruppi non potrà certo avere un significato statistico per l’universo studiato. Ad ogni modo ci indica una linea di tendenza netta: se il valore più alto è assegnato alla categoria *suscitare nel personale identificazione con l’impresa* (44,3%), a dirlo sono i dirigenti più risolutamente (51%) che non gli altri lavoratori (41,1%). E poiché non vi sono grosse differenze tra *sA* e *sB* a proposito dell’opzione “etica” (*formare il personale alle coerenza e correttezza dei comportamenti*), votata da circa 1/4 sia degli uni che degli altri, i dieci punti di scarto di cui sopra li ritroviamo distribuiti su di un’altra categoria molto importante - *trasmettere al personale una buona immagine dell’impresa* (17,7%) - che è scelta dal 9,8% di *sA* contro il 21,5% di *sB*.

Si può ritenere, quindi, che i dipendenti nutrano una dose di scetticismo più alta degli apicali: è vero, infatti, che un dirigente su due è convinto che l’azione formativa sui valori sia uno strumento per la fidelizzazione dei lavoratori e non persegua particolari finalità etiche, ma è altrettanto vero che tra i non-dirigenti quell’azione sembra connotarsi ancora di più in senso strumentale, perché è collegata oltre che all’obiettivo della fidelizzazione anche a quello della costruzione d’immagine.

Scopo della formazione sui valori dell'impresa (val. %)



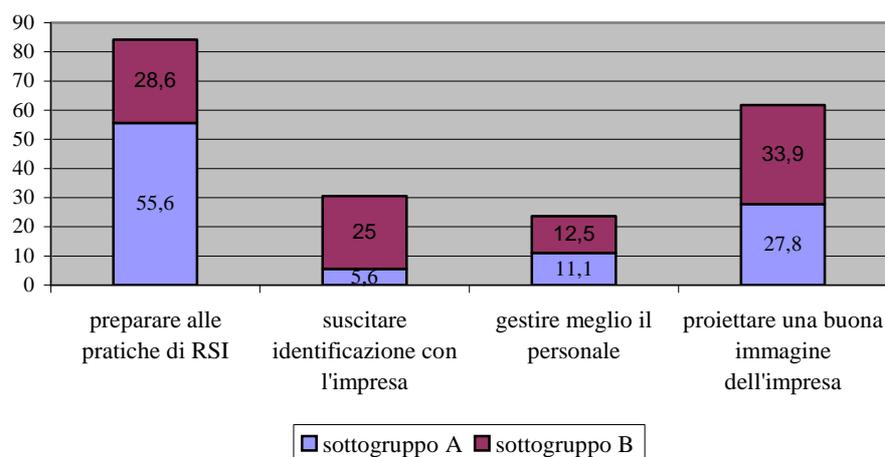
Questa tendenza si riproduce ed estremizza, a quanto ci risulta, nel campo della *formazione sulla RSI*. Il numero di coloro che dicono di averne effettivamente goduto in azienda è omogeneo nei due sottogruppi, ma è molto più basso di quello precedente (poco più del 20%). Invece l'esame delle risposte circa le motivazioni attribuite all'impresa pone in risalto, come sopra, una divergenza tra *sA* e *sB* che, qualora avessimo una sufficiente base empirica per affermarlo, potremmo definire addirittura una polarizzazione tra l'ottimismo del primo sottogruppo e lo scetticismo del secondo. Infatti, se le due motivazioni più votate sono quella "etica" (*preparare alle pratiche aziendali socialmente responsabili*) e quella più radicalmente "strumentale" (*proiettare all'esterno una buona immagine dell'impresa*), la prima è indicata dal 55,6% in *sA* e solo dal 28,6% in *sB*, mentre la seconda è indicata dal 27,8% in *sA* e dal 33,9% in *sB* - a cui va ad aggiungersi un altro 25% di *sB* che sceglie la motivazione moderatamente strumentale (*suscitare nel personale maggiore identificazione con l'impresa*), contro un esiguo 5,6% di *sA*.

A causa delle pochissime risposte raccolte su questo punto, tuttavia, siamo costretti a sospendere il giudizio e a considerare i numeri sopra riportati meri indizi a sostegno di un'ipotesi bisognosa di una ben più ampia verifica empirica.

L'istogramma "in pila", nella pagina seguente, dà un'idea della polarizzazione (all'aumento percentuale per un sottogruppo rispetto al

valore medio in una determinata categoria corrisponde una diminuzione per l'altro sottogruppo, e viceversa - con la sola eccezione della terza categoria dove i valori sono stazionari).

Scopo della formazione sulla RSI (val.%)



Area VI

Tra i *soggetti promotori di visioni della RSI*, se la pressoché totale ininfluenza dei partiti politici, delle istituzioni pubbliche, ma anche dell'associazionismo di promozione sociale e della Chiesa si conferma omogenea nei due sottogruppi, possiamo leggere invece alcune distinzioni d'orizzonte in merito agli apporti del sindacato e dell'impresa.

Innanzitutto, la sottolineatura dello scarso impegno del *sindacato* nell'*informare sulla RSI* (solo il 24,5% dei lavoratori lo è stato), ancora di più nel *formare alla valutazione della RSI* (15,5%) e nel *coinvolgere in iniziative concrete di RSI* (8,4%) deve essere meglio articolata. Nel primo caso, infatti, la percentuale sale al 27,9% in *sB* (29,2% in *FMB*), a fronte di un calo al 13,3% in *sA*. Nel secondo caso si ripresenta uno scostamento notevole tra il 5,4% in *sA* e il 18,1% in *sB* (ma - si noti - 20,2% in *FMB* contro 8,9% in *FMA*). Nel terzo, invece, i valori sono abbastanza uniformi (8,9% in *sB* e 6,8% in *sA*), benché vada notata anche qui la maggiore accentuazione in *FMB* (9,4%) rispetto a *FMA* (6,7%).

Tab. 6 (dom. 26 a, b, c) - *Che cosa offre il sindacato ai lavoratori in tema di RSI? / qualifica professionale (val. %)*

	informazioni generali	iniziative sulle pratiche	formazione per valutare
<i>sA (FA)</i>	13,3	6,8	5,4
<i>sB</i>	27,9	8,9	18,1
<i>(FMA)</i>	(22,2)	(6,7)	(8,9)
<i>(FMB)</i>	(29,2)	(9,4)	(20,2)
Totale	24,5	8,4	15,2

Infine, nel segnalare i soggetti ritenuti determinanti per l'avvenuta maturazione delle proprie idee sulla RSI c'è sì un 9,1% del campione che addita il sindacato, ma esso è distribuito interamente su *sB* perché nessuno degli 81 lavoratori apicali intervistati ha selezionato questa opzione.

Interpretando le cifre, quindi, si potrebbe dire che il sindacato arriva a toccare, ancorché in misura modesta, di più i lavoratori di fascia più bassa, di meno i lavoratori di fascia più alta. Siamo nuovamente di fronte al fenomeno, già spesso volte rilevato, di una progressione positiva lungo la scala discendente delle qualifiche professionali. E i dati sono in questa circostanza tanto più significativi in quanto il 75,9% dei lavoratori apicali intervistati risultano iscritti - e dunque li si può presumere inseriti in un rapporto non casuale né episodico con il sindacato - mentre tra i lavoratori di fascia medio-alta e di fascia medio-bassa del nostro campione gli iscritti raggiungono rispettivamente il 42,9% e il 54% (complessivamente il 52,1% in *sB*).

Quanto al *ruolo dell'impresa* quale soggetto in grado di plasmare visioni della RSI, si può rilevare che il suo peso, a confronto con quello di altri, è assai piccolo (6,3%), ma aumenta parecchio in *sA* (13%) e diminuisce in *sB* (4,1%). Sono molti di più, dunque, i dirigenti che non gli altri lavoratori ad ammettere di aver subito un'influenza determinante da parte dell'impresa nel maturare le proprie idee sulla RSI. Tuttavia, per la maggioranza della stessa categoria non è da ritenersi il fattore primario, poiché resta comunque alle spalle dell'autoformazione, e con grande distacco.

In generale l'*autoformazione* risulta di fondamentale importanza, ma mentre in *sA* essa è da intendersi soprattutto come *lettura di libri e giornali* (45,5%) e poi come *dialogo con i colleghi* (10,4%) e *dialogo in famiglia* (7,8%), in *sB* l'ordine dei primi due fattori si modifica: il dialogo con i colleghi (32,6%) precede la lettura (22,3%), e infine viene il dialogo in

famiglia (10,3%). In proposito sembrerebbe abbastanza naturale spiegare con il più alto bagaglio culturale posseduto la propensione dei dirigenti a costruire le proprie idee soprattutto attraverso il canale della lettura: il 76,5% di essi, infatti, ha un diploma di laurea o post-laurea, rispetto al 37,5% degli altri lavoratori. Così anche il divario nel ritenere importante il *mezzo televisivo* (7,4% in *sB* e 1,3% in *sA*) potrebbe rimandare alla distanza, appena illustrata, che separa i due sottogruppi sotto il profilo dell'istruzione. Viceversa, non c'è sostanziale differenza sul ruolo riservato a *internet*, che è relegato sia dai meno (3,7%) sia dai più istruiti (2,6%) a strumento marginalissimo nell'autoformazione.

A stupire è piuttosto lo scarto di quasi 22 punti riguardo al posto assegnato alla *discussione nei luoghi di lavoro*. Se si disaggrega *sB*, si nota, però, che in *FMB* si passa dal valore medio del 32,6% al 37,4%, mentre in *FMA* si precipita all'11,4%. Capiamo insomma che quadri e tecnici sono sulla stessa linea, per così dire, "solipsistica" che è propria dei dirigenti, mentre sono gli operai e gli impiegati coloro che soprattutto valorizzano a fini di autoformazione le relazioni comunicative rese praticabili dall'instaurarsi dei rapporti di lavoro. E se, messi sull'avviso da questo dato, torniamo indietro a disaggregare *sB* anche sulla voce "lettura di giornali e libri", scopriamo che pure qui quadri e tecnici si situano accanto ai dirigenti più che agli operai e agli impiegati. A indicare questa voce, infatti, è il 40,9% di *FMA* contro il 18,2% di *FMB* (è sempre evocabile, del resto, la variabile "titolo di studio", visto che il numero di laureati e post-laureati in *FMA* è del 75,6%).

Tab. 7 (dom. 28) – Fattori che influenzano la maturazione delle idee dei lavoratori riguardo alla RSI / qualifica professionale (val. %)

	<i>sA</i>	<i>sB</i>	Tot
dialogo coi colleghi	10,4	32,6	27,3
dialogo in famiglia	7,8	10,3	9,7
televisione	1,3	7,4	6,0
giornali e libri	45,5	22,3	27,9
internet	2,6	3,7	3,4
formazione in azienda	13	4,1	6,3
sindacato	0	9,1	6,9
associazionismo	2,6	2,9	2,8
partiti politici	3,9	2,5	2,8
istituzioni pubbliche	3,9	1,7	2,2
Chiesa	3,9	0,8	1,6
altro	5,2	2,5	3,1
Totale	100	100	100

6.2 Verifica delle ipotesi e osservazioni conclusive

Alla luce dei dati raccolti mi accingo ora a riesaminare le ipotesi di ricerca, per giungere così ad alcune conclusioni.

L'*ipotesi I*, che ruotava intorno all'idea di un solidificarsi delle attese sociali dei lavoratori verso l'agire d'impresa all'interno di un orizzonte morale unitario, contiene un grano di validità, ma, complessivamente, pare uscire falsificata. Le attese emerse dalla lettura delle tavole di frequenza superano sì, talora, la soglia dell'indeterminatezza e dell'eterogeneità, assumendo un senso determinato e una portata collettiva, ma, come chiarito dagli incroci, non rimandano ad un orizzonte omogeneo.

In effetti, l'analisi per sottogruppi ci ha consentito di vedere come alcune delle incongruenze e divergenze insite nelle risposte dei lavoratori quale *stakeholder* unitario tendano a dissolversi se riconsiderate in ragione della variabile "qualifica professionale". In questo modo, infatti, le si riesce a comprendere in quanto espressioni non casuali di una differenza di fondo: la differenza che separa, anche sul piano delle attese sociali, l'identità professionale dei dirigenti da quella dei lavoratori con funzioni di coordinamento o di esecuzione. All'inverso, ma con un esito del tutto analogo, quell'analisi ha rivelato come differenze altrettanto importanti si celino, in vero, al di sotto di alcune delle uniformità inizialmente registrate, tanto da consigliare decisamente una partizione dei lavoratori per "orizzonti morali" di appartenenza, in virtù della variabile sopra specificata.

Si tratta, quindi, di passare all'*ipotesi II* e di capire se il suo assunto - l'esistenza di una pluralità di orizzonti morali segnalata dalla correlazione tra il variare di una o più caratteristiche obiettive degli intervistati e il variare delle loro attese sociali - trovi effettivamente riscontro. Occorre chiedersi, insomma, se sia possibile rinvenire all'interno dei dati un processo di distribuzione dei significati sociali tale che sia rappresentativo di una distinzione realmente esistente tra due o più profili d'attesa circa la natura dell'agire economico socialmente responsabile.

Il confronto tra *sA* e *sB* e la sottolineatura dei loro numerosi e corposi scostamenti percentuali su voci d'attesa assai importanti militano a favore di una risposta positiva. Per una più nitida conferma può essere utile, comunque, sintetizzare in una sorta di specchio riepilogativo gli aspetti salienti di ciascuno di questi orizzonti, operando ovviamente tutte le semplificazioni che si rendono necessarie ai fini di una costruzione idealtipica.

Primo orizzonte morale (lavoratori FA)

- I lavoratori di fascia apicale (FA) sono in stragrande maggioranza uomini (86,1%), di età compresa tra i 41 e i 64 anni (79%), con un titolo di studio elevato, come la laurea o un diploma post-laurea (75,6%). La loro posizione contrattuale è solitamente a tempo indeterminato, ma con una percentuale non trascurabile di atipici (11,1% - in massima parte si tratta di contratti a termine). Quasi tre su cinque sono impiegati in aziende di grandi dimensioni (oltre i 250 dipendenti) e uno su quattro in aziende medie (tra i 50 e i 250 dipendenti). Per poco meno della metà (42,3%) hanno alle spalle tra i 21 e 30 di carriera, mentre una porzione non piccolissima (16,7%) ha un'anzianità lavorativa ancora superiore (oltre i 31 anni) e un'altra porzione consistente (26,9%) si colloca, invece, tra gli 11 e 20 anni di servizio. Infine, tra le varie fasce la loro è quella dove pare esserci più mobilità: accanto a un terzo di lavoratori apicali che non ha mai cambiato datore di lavoro o l'ha fatto una volta sola, ce n'è però un altro terzo che l'ha fatto due o tre volte e, ancora, poco meno di un altro terzo che l'ha fatto tra quattro e sei volte.

- Quasi tutti (90%) si dicono al corrente del tema della RSI e confermano la veridicità della loro affermazione esprimendo attese in linea con le formulazioni ufficialmente in uso nel dibattito pubblico. Guardano, infatti, alla RSI come all'attitudine dell'impresa a prendersi *cura delle ricadute sociali e ambientali* delle sue attività, sulla base di un valore-guida che deve essere il *giusto trattamento di tutte le parti* chiamate in causa da quelle attività medesime¹⁴. Ciò colora l'orizzonte morale di FA della convinzione che l'agire economico socialmente responsabile oltrepassi il mero rispetto delle norme di legge, da un lato, e implichi il bilanciamento degli interessi degli *stakeholder*, dall'altro lato.

Tuttavia, in parziale dissonanza con l'unitarietà e il conformismo di queste attese, quelle relative ai concreti obiettivi che deve porsi un'impresa socialmente responsabile si rivelano invece alquanto diversificate, articolandosi su tre fronti: la *produzione di beni e servizi per migliorare la qualità della vita*, il *contributo allo sviluppo della comunità locale*, la *ridistribuzione dei benefici dell'attività d'impresa a più soggetti*. Qui, insomma, l'orizzonte non riesce a disporsi intorno ad un centro, ma ospita

¹⁴ Come risulta dall'incrocio con la variabile "anzianità lavorativa", coloro che lavorano da più tempo sono anche coloro che in maggior numero sono in linea con le formulazioni ufficiali della RSI (ad esempio, tra quanti lavorano da 21 a 30 anni sono il 64,9% - 9 punti sopra la media - coloro che scelgono la voce *curare le ricadute sociali/ambientali*).

almeno tre linee di fuga capaci di attrarre percentuali significative del campione.

- Nei confronti della dimensione interna della vita dell'impresa le attese di *FA* si concentrano sulla *sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro*, sulla *trasparenza della gestione aziendale per soci e azionisti*, sulla creazione di un *buon clima nelle relazioni gerarchiche* (dirigenti, quadri, impiegati e operai), sull'impegno dell'impresa nella *formazione interna* e nello *sviluppo delle carriere*. Al contrario, le attese sono molto contenute, o addirittura scarse, verso i temi delle pari opportunità, dei servizi per i dipendenti e dei codici etici di comportamento.

L'orizzonte viene in questo modo a connotarsi per alcuni tratti canonici della cultura dirigenziale contemporanea (attenzione alla sicurezza, trasparenza, competenza relazionale, formazione continua e valorizzazione delle carriere), ma resta grosso modo "incontaminato" da tratti altrettanto in voga, in specie nel mondo anglosassone (*diversity, welfare* aziendale, autoregolamentazione).

- Anche nei confronti della dimensione esterna della vita dell'impresa *FA* è un "portatore di attese" piuttosto basse. Le più alte tra queste riguardano la tutela dei *diritti dei lavoratori nella catena di fornitura* e il *soddisfacimento delle domande e dei reclami della clientela*; ovvero un ambito classico di rivendicazione - quello dei diritti - per i lavoratori dipendenti, che però anche i dirigenti mostrano di avvertire come assai importante, e un ambito classico della professionalità manageriale, come quello della prontezza e affidabilità dinanzi alle esigenze del cliente.

Tuttavia, in questo caso, l'orizzonte morale si caratterizza ancora meglio per le assenze piuttosto che per le presenze. Emerge, infatti, una sostanziale indifferenza per la RSI come *pratica di rendicontazione* e di *comunicazione esterna dei bilanci*, e così pure per la RSI come rapporto dialogico con interlocutori esterni quali *sindacati, consumatori, associazioni ambientaliste, associazionismo di promozione sociale, opinione pubblica (media, assemblee di cittadini ecc.)*. Per gli apicali, insomma, la responsabilità sociale non è in fondo una questione di "rispondenza" (*responsiveness*), di orientamento pro-attivo delle politiche aziendali anche verso gli *stakeholder* indiretti, bensì di normale rispetto per i lavoratori (anche per quelli impiegati nella catena di fornitura) e per i clienti.

- Quanto alla promozione della RSI, *FA* nutre attese soprattutto nelle possibilità di *amministratori e manager*, e in subordine in quelle dei *proprietari*. Dunque, guarda verso l'interno dell'impresa stessa e, segnatamente, verso i suoi piani alti, mentre manifesta un'assoluta *sfiducia*

nelle autorità pubbliche, ossia nella funzione di stimolo positivo che potrebbe svolgere un sistema di vincoli e controlli esterni.

Su un altro piano, poi, *FA* ritiene che anche i *lavoratori* siano in grado di dare un contributo alla promozione della RSI mediante il loro intervento nella *definizione di “codice etico” e “carta dei valori”* e, ancora, mediante *l’osservanza delle regole aziendali* statuite. Come dire: nell’orizzonte morale dei dirigenti c’è spazio per un contributo dei lavoratori alla RSI, ma solo in vista di una istituzionalizzazione e di un disciplinamento dei comportamenti personali. Si pensa, cioè, che una maggior responsabilità dell’impresa dipenda anche da una maggiore regolarità delle azioni individuali.

- In merito ad azioni di responsabilità sociale orientate verso la qualità del lavoro vi sono chiare attese positive in tema di *riconoscimento del merito individuale e della professionalità*. Al contrario, è basso l’interesse per gli aspetti della dimensione economica della qualità del lavoro e medio-basso per quelli delle dimensioni della complessità, dell’autonomia e del controllo. In sostanza, per cultura e orientamento etico, *FA* coglie la responsabilità dell’impresa non tanto nella propensione alla tutela occupazionale o economica del lavoratore, né in quella a soddisfare le sue esigenze di una maggiore compiutezza, autonomia o controllo nelle prestazioni a cui è chiamato, quanto nella propensione ad apprezzare e premiare l’impegno e il talento individuale, così come le competenze possedute.

- In questo orizzonte si coltiva l’attesa che le imprese diano corso alla loro responsabilità sociale anche assumendosi parte degli oneri della *formazione professionale di base*. Si indica la *formazione interna e continua* quale elemento della RSI, ma si ritiene che le imprese vi assegnino in realtà soltanto un *valore economico-strumentale*. Inoltre, i 2/3 di *FA* hanno ricevuto *formazione sui valori dell’impresa* e in maggioranza credono che pure a questa vada attribuito un *valore economico-strumentale* in quanto strategia aziendale per la fidelizzazione dei lavoratori. Al contrario, a proposito della *formazione sulla RSI*, la maggioranza dei pochi che finora ne hanno goduto le riconoscono una *motivazione etica* (preparare alle pratiche aziendali socialmente responsabili).

- *FA* non è raggiunta, se non in misura minima, da iniziative del sindacato in materia di RSI. Ma, soprattutto, nessuno degli apicali indica nel *sindacato* il soggetto determinante per la formazione delle sue opinioni sulla RSI. Sempre su questo terreno, molto marginale risulta anche il ruolo attribuito alla *formazione in azienda*, mentre tutto resta affidato all’*autoformazione* attraverso la *lettura di libri e giornali*.

Pur non riferendoci qui ad atteggiamenti ma a veri e propri comportamenti, si scopre che un'altra importante caratteristica di questo orizzonte morale è, dunque, l'autonomia, o meglio l'attivazione spontanea delle persone, a fronte della debolezza dei soggetti istituzionali e degli strumenti formativi da essi approntati¹⁵. (E se è vero che *FA*, come si è già detto, è perfettamente in linea con le formulazioni ufficiali dell'identità e dei valori della RSI, constatando quanto peso dà all'autoformazione, se ne può dedurre che in realtà l'intera *koiné* concettuale e linguistica della RSI scorra molto di più attraverso il dibattito pubblico depositato sulle pagine che non attraverso le specifiche azioni formative delle imprese).

Secondo orizzonte morale (lavoratori *FMA+FMB*)¹⁶

- Tra i lavoratori non apicali si registra un'alta percentuale di donne, pari alla metà del campione. La porzione più cospicua di questo gruppo (quasi il 40%) ha un'età compresa tra i 31 e i 40 anni. Circa un lavoratore su quattro ha pochi anni di lavoro alle spalle (da 1 a 5), e questa distribuzione, intorno al 25%, si ripete anche per le classi da 5 a 10 e da 11 a 20 anni di anzianità lavorativa, mentre oltre i 20 il numero dei lavoratori attivi si riduce sensibilmente. Oltre il 40% non ha cambiato datore di lavoro più di una volta nella sua vita e quasi un altro 40% lo ha fatto due o tre volte al massimo. Il numero di occupati con contratti atipici raggiunge qui la soglia considerevole del 35,1%. Va precisato, invece, che sembra opportuno tener conto di una differenza consistente tra *FMA* e *FMB* per ciò che riguarda, da un lato, la tipologia dimensionale dell'azienda datrice di lavoro e, dall'altro, il livello di istruzione: mentre quadri e tecnici trovano impiego soprattutto (42,2%) in grandi aziende e hanno un elevato titolo di studio (al 75,6% laurea o post-laurea), operai e impiegati sono occupati in ugual misura sia nelle piccole sia nelle medie o grandi aziende e possono vantare in buon numero titoli di istruzione secondaria (56,3%), ma solo il 29,1% di loro ha raggiunto una laurea (o un diploma post-laurea).

¹⁵ Si ricordi che ben il 90% degli apicali ha sentito parlare di RSI, ma solo per il 13% determinante è stata la formazione in azienda, mentre la maggior parte di essi (45,5%) chiama in causa libri e giornali.

¹⁶ Poiché il numero di casi in *FMA* non è da ritenersi sufficiente per trarne informazioni rappresentative di un'autonoma sotto-popolazione, i dati relativi a questi casi sono sommati a quelli di *FMB* e interpretati in assieme come significativi di un *secondo orizzonte morale* distinguibile dal primo. Tuttavia, su alcune variabili lo scostamento tra *FMA* e *FMB* è molto accentuato e suggerisce, con ogni verosimiglianza, l'opportunità di un'ulteriore partizione dei profili d'attesa. Pertanto, quando ciò accade, si è deciso di sottolinearlo.

- Forse proprio a causa del più alto livello di istruzione, in *FMA* è l'80% a dirsi al corrente del tema della RSI, contro il 65,9% in *FMB*. E questo elemento di distinzione si ripercuote anche sulle attese relative a identità, valori e obiettivi della RSI: *FMA* risponde sulla falsariga di *FA*, mentre è *FMB* a collocarsi chiaramente altrove rispetto al *primo orizzonte morale*. La nota caratteristica di questo *secondo orizzonte* abitato dai lavoratori di fascia medio-bassa, dunque, sta in ciò: a fronte delle parole ufficiali della RSI, che pure qui trapelano corposamente, c'è anche la diffusa convinzione che l'impresa sia da giudicarsi socialmente responsabile per la *legalità dei suoi comportamenti*, per l'assunzione della *qualità della vita a suo valore-guida* e per la traduzione di tutto ciò nel concreto obiettivo della *protezione dei posti di lavoro*.

- Quanto alla dimensione interna della vita dell'impresa le attese qui si raccolgono su *sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro, pari opportunità, trasparenza della gestione aziendale nei confronti dei lavoratori, risorse per la formazione*. C'è scarso interesse per la qualità dei rapporti con i capi, per lo sviluppo delle carriere, per la presenza di un welfare aziendale (ma *FMA* pare fare eccezione) e per i codici etici.

Verso l'esterno si manifestano attese alte riguardo alla *tutela dei diritti dei lavoratori nella catena di fornitura*, all'instaurazione di *buone relazioni con i sindacati*, ma anche con le *organizzazioni dei consumatori* e con l'*associazionismo di promozione sociale*. Si vuole che siano tenute in conto le *opinioni delle associazioni ambientaliste* ed anche, più in generale, i *giudizi dell'opinione pubblica*.

Ne esce, insomma, un profilo che pare riflettere esigenze e valori tradizionali dei lavoratori, quelli cioè della sicurezza e della dignità delle condizioni di lavoro, avvertite come assolutamente centrali rispetto a elementi indifferenti (o, forse, addirittura negativi in quanto tendenzialmente paternalistici) come la qualità delle relazioni gerarchiche, l'investimento sulle carriere e i servizi ai dipendenti. Queste esigenze e valori si combinano, però, con uno spirito più moderno, che non teme e anzi si attende una maggiore apertura dell'impresa alle sollecitazioni provenienti dalla società, anche ove potenzialmente critiche (consumatori, ambientalisti, media). Tuttavia non si ritiene particolarmente importante il lato formale di questo orientamento all'apertura, cioè la predisposizione di rendiconti e la loro comunicazione alla comunità (*FMA* però fa eccezione, manifestando un'inclinazione alta anche su questo aspetto).

- Ci si attende più dalla *proprietà* che non dal *management* una spinta verso la RSI, mentre il contributo positivo dei lavoratori lo si vede soprattutto nella richiesta di *recepire elementi di RSI nella contrattazione*

aziendale, oltre che nelle *pressioni sui dirigenti* affinché aprano l'impresa al dialogo sociale (di nuovo, il desiderio di "apertura" di cui sopra), o addirittura nella *denuncia dei comportamenti scorretti*.

- Le attese per una qualità del lavoro su cui misurare la RSI sono soprattutto quelle concernenti la *sicurezza occupazionale*, le *buone caratteristiche fisiche degli ambienti di lavoro*, le *buone condizioni riguardo a fatica, stress, turni*, la *conciliazione tra tempo di lavoro e vita familiare*, ma anche il *riconoscimento del merito e della professionalità* (sebbene in misura inferiore che nel "primo orizzonte"). Si tratta di aspetti la cui cifra comune sembra essere la finalizzazione della qualità del lavoro al soddisfacimento di più ampie esigenze di qualità della vita dell'individuo/lavoratore. Costui, infatti, giudica il grado di responsabilità dell'impresa in relazione non più a profili strettamente economici (il livello retributivo è "molto importante" solo per il 27,8%), ma a profili ergonomici, da un lato, e d'interazione con la sfera personale/familiare, dall'altro.

(FMA, tuttavia, prende una sua fisionomia diversa attendendosi dall'impresa, a differenza di FMB, una responsabilità che investa le *opportunità di carriera*, l'*accesso alle informazioni aziendali*, la possibilità di *proporre modifiche di prodotto, di processo e tecnologia*. Dal che risulterebbe, insomma, un'indicazione per un *terzo orizzonte morale*, connotato da un maggiore desiderio di ascesa e di controllo da parte del lavoratore, che all'impresa chiede gli sia dato lo spazio per affermare la propria capacità di iniziativa e di autorealizzazione, e non soltanto un'occasione d'impiego o un ambiente lavorativo di qualità).

- Non diversamente che nel primo, anche gli abitanti del *secondo orizzonte* giudicano l'impresa responsabile per la formazione professionale di base; ritengono che nel fornire *formazione* al suo personale persegua uno scopo autointeressato (*efficienza e competitività*), e così pure nel formare ai valori aziendali. Qui, però, come del resto anche nel formare alla RSI, la persuasione che sia in gioco la strumentalità del *suscitare nel personale identificazione con l'impresa* è affiancata dall'ulteriore persuasione che possa forse trattarsi addirittura di mera finzione o cosmesi (*trasmettere una buona immagine dell'impresa*).

Il profilo dei lavoratori non apicali, insomma, pare essere relativamente più disincantato, ossia meno incline, che non quello degli apicali, a vedere nell'impresa che definisce una missione e uno stile di condotta e proclama una propria linea di RSI qualcosa di più di una mera strategia manageriale.

- Mentre sul piano delle attese è grande ancora la propensione a valutare importante il ruolo del sindacato, col quale l'impresa è invitata a

interloquire anche a proposito di responsabilità sociale, sul piano dei fatti, invece, si confessa che il sindacato ha compiuto ben poco per informare e formare sulla RSI. Ad emergere invece è il ruolo dell'*autoformazione*, vuoi attraverso percorsi individuali (*lettura di libri e giornali*), vuoi, soprattutto, attraverso percorsi collettivi di acquisizione della conoscenza e genesi delle idee (*dialogo con i colleghi*) - ciò coinvolge, però, in modo significativo soltanto operai e impiegati (molto poco quadri e tecnici), tra i quali persistono, evidentemente, più intensi fattori di coesione di gruppo.

A questo punto, la delineaione di due orizzonti morali chiaramente distinguibili tra loro, nonostante qualche occasionale area di reciproca sovrapposizione, introduce alla discussione dell'*ipotesi III*. Con questa, infatti, si contemplava la possibilità di un fenomeno, per così dire, di *percolazione* della visione dominante, o "ufficiale", della RSI dalle sedi accademiche e alto-dirigenziali verso l'interno del mondo dei lavoratori, pur con differenti gradi di pervasività. Il suo corollario, pertanto, era proprio l'esistenza di una differenziazione interna allo *stakeholder* "lavoratori" tale da giustificare gli esiti differenziati del fenomeno di percolazione.

L'aver individuato come realmente dati un *primo* ed un *secondo* orizzonte morale, in base innanzitutto alla qualifica professionale, ci consente di ritenere corroborato, almeno in parte, il corollario. Tuttavia, una verifica completa dell'*ipotesi III* richiederebbe di accumulare informazioni sufficienti a stabilire se *FMA* non sia, in realtà, un "portatore di attese" essenzialmente diverso da *FMB*, come alcuni indizi inducono a ritenere. Se così fosse, infatti, saremmo dinanzi non a due, ma a tre compatti profili d'attesa, o orizzonti morali, e riusciremmo a misurare più correttamente l'entità e le soglie del fenomeno indicato. Sappiamo però che quegli indizi non possono per il momento che restare indizi, a causa del numero inadeguato di casi raccolti in *FMA*.

Ad ogni modo, credo sia opportuno valutare ugualmente, in una logica esplorativa atta a rilevare tendenze, e con la consapevolezza - beninteso - dell'azzardo giocato e del pericolo di restarne abbagliati, quanto emerso nelle numerose circostanze in cui lo scostamento tra *sA* e *sB*, cioè tra *primo* e *secondo orizzonte*, diviene ancor più significativo all'atto dello scorporo di *sB* in *FMA* e *FMB*. In queste circostanze, infatti, è proprio grazie alla misurazione separata degli atteggiamenti di *FMA* e *FMB* che è possibile osservare quella progressione percentuale, ascendente o

discendente, lungo la scala delle categorie professionali, che è stata più volte sottolineata in sede di analisi dei dati e che appare il principale sintomo di una percolazione semantica in atto.

Come mostrano in particolare le tabelle 5.2 e 5.3, le attese dei dirigenti, vicine all'ortodossia dottrinale della RSI, sono condivise ma in misura via via inferiore dai lavoratori di fascia medio-alta e di fascia medio-bassa. La ricorrenza di questo andamento a scendere, rilevabile per altro, come si è visto, anche su svariate altre voci, depone proprio a favore di una sua interpretazione nel senso della diffusione dei significati e delle attese dall'alto verso il basso, in parallelo con la loro rarefazione o perdita di compattezza. Al livello medio-basso delle qualifiche, infatti, si constata o la compresenza di più opzioni, o addirittura il prevalere di significati "non ortodossi", a indicare come la forza espansiva del fenomeno della percolazione arrivi qui ad estinguersi.

Questa lettura pare trovare conferma anche dal fatto che su identità, valori e obiettivi della RSI la medesima progressione discendente dalle definizioni ufficiali a definizioni alternative è riscontrabile pure in correlazione con l'abbassarsi dei titoli di studio - e, del resto, la distribuzione per titoli di studio segue, sostanzialmente, la scala delle qualifiche professionali.

Alla luce dello scarso peso riconosciuto da quasi tutte le categorie di lavoratori all'influenza della formazione aziendale resterebbero, però, piuttosto controversi i fattori determinanti e i canali attraverso cui la percolazione si realizza. Posto che l'omogeneità delle vedute degli apicali rispetto alle definizioni ufficiali della RSI sia dovuta ad una relativamente maggiore inclusione in processi di formazione aziendale, ma soprattutto ad una più ampia dimestichezza con le pubblicazioni specializzate, come spiegare il trasfondersi di queste vedute anche tra i lavoratori di fasce inferiori, che non sono ancora raggiunti, se non in minima parte, dalla formazione aziendale e che leggono molto meno (e verosimilmente non libri o riviste specializzate)?

Dalle informazioni raccolte l'unica risposta possibile è che il tema sia nell'aria e che i lavoratori lo afferrino - in parte anche nelle sue formulazioni ortodosse - mediante una pluralità di strumenti (giornali e libri, televisione, internet, iniziative del sindacato, formazione in azienda), nessuno dei quali riesce però ad essere di per sé determinante. Oltre a questi c'è, poi, lo spazio del dialogo tra colleghi, che è molto più rilevante e che - così si dovrebbe dedurre - è quello dove in misura maggiore avviene la percolazione delle idee ufficiali (così come, per altro verso, la cristallizzazione di attese che si riflettono in idee "non ufficiali"). È

ipotizzabile, insomma, che il fenomeno in questione non avvenga tanto per una deliberata attività di contagio promossa dalle sfere alto-dirigenziali verso tutte le fasce di lavoratori, quanto per il fatto che gli apicali, ricettori dell'ortodossia attraverso stimoli istituzionali ma soprattutto informali, finiscono per influenzare altrettanto informalmente i luoghi di lavoro e in parte a plasmare, anche al di là di specifiche occasioni formative, le idee che li circolano e sono discusse tra i lavoratori non apicali.

In questo senso, l'*ipotesi III*, pur restando valida nel suo impianto generale, non risulta interamente corroborata, ma è da emendare: la penetrazione di una visione dominante da un orizzonte morale all'altro c'è, ma non per effetto di una pressione organizzata del soggetto superiore sull'inferiore, bensì per effetto di un generico influsso canalizzato dai *media* (in specie la stampa) e amplificato da situazioni di scambio orizzontale di tipo conversazionale. Ed è proprio l'informalità di questo processo che potrebbe dare ragione della progressiva perdita di efficacia del fenomeno della percolazione via via che, scendendo la scala delle qualifiche professionali, ci si allontana dalla sua sorgente alto-dirigenziale.

In termini più generali - e in conclusione - che cosa dire ancora?

Resta da sottolineare un tratto che, tagliando trasversalmente gli orizzonti morali, accomuna i lavoratori delle diverse fasce. Pare che questi tendano a riempire l'involucro linguistico della RSI con una cultura ed un'etica del lavoro che è frutto di esperienze nuove, ma anche (e forse soprattutto) di vecchi retaggi di classe. Della RSI, infatti, parlano prevalentemente a partire dal proprio vissuto e, dunque, ne costruiscono i significati concreti sulla base di attese maturate pragmaticamente, prescindendo, al fondo, dalle idee ricevute. Ciò accade sia laddove, come tra impiegati e operai, non sono ancora in uso strumenti e dispositivi di apprendimento perfettamente congegnati per acquisire queste idee e ad esserne assorbiti, sia laddove quegli strumenti invece ci sono, come tra i quadri e i dirigenti.

L'esempio di *FA* è ovviamente il più significativo, perché è qui che c'è la massima familiarità con la costruzione ideologica della RSI, e ciò non di meno i lavoratori *FA* appaiono allineati con le definizioni ufficiali solo limitatamente alla loro essenza generica. Scavando nei dettagli si rileva, invece, come essi siano portatori di un orientamento piuttosto tradizionale, avvinghiato a valori consolidati (attenzione alla sicurezza, alla trasparenza gestionale, alle richieste della clientela) e lontano, in realtà, dalle espressioni manageriali più tipiche della *corporate sociale responsiveness* o della *corporate social performance*. A maggior ragione, un'analogia attitudine allo sdoppiamento tra esteriore adesione all'ufficialità e

convinzioni reali di segno differente la si registra anche in *FMA* e in *FMB* (dove per altro, come sappiamo, la stessa adesione all'ufficialità è attestata su soglie inferiori).

In virtù di questa osservazione, allora, si può comprendere meglio anche il motivo per cui la qualifica professionale risulti essere, in effetti, una fondamentale variabile indipendente per uno studio etico-semanticò della RSI. È la qualifica, infatti, a prefigurare ancora una determinata situazione esperienziale, a identificare lo *status* pratico-morale sulla base del quale germinano le attese e infine si producono i significati. In questo senso, ad esempio, in *sB* (e soprattutto in *FMB*), come si è visto in precedenza, la RSI viene messa in rima con legalità, tutela occupazionale, sicurezza dei luoghi di lavoro, diritti dei lavoratori, pari opportunità, dialogo con i sindacati, molto più che con altre voci.

Insomma, se il tratto comune consiste nel *saldo ancoraggio delle attese dei lavoratori riguardo alla RSI ad elementi forti dei loro patrimoni culturali ed etici professionali*, proprio nel profilo marcato e distinto di questi elementi è da individuarsi la ragione del divergere di quelle attese. La separazione tra un "primo" e un "secondo" orizzonte morale, sopra suggerita, ricorda in molti punti, se vogliamo (e con qualche semplificazione), la storica frattura tra colletti bianchi e tute blu. Tanto che si potrebbe affermare che tra i lavoratori, al momento, la RSI non è percepita come un terreno nuovo su cui poter esprimere aspettative o rivendicazioni unitarie in merito all'attività d'impresa - un terreno, cioè, aperto a solidarietà diverse da quelle del passato - ma come una dimensione rivisitata in cui far riecheggiare "domande antiche" e prolungare differenze identitarie ancora pienamente novecentesche.

Questa conclusione, tuttavia, meriterebbe di essere riesaminata e, se del caso, parzialmente corretta, alla luce di un'altra importante variabile interveniente: *la natura del rapporto di lavoro, così come determinata dalla forma del contratto*. Si tratta però, in realtà, di un tema che il numero di informazioni raccolte non ci consente di affrontare adeguatamente, sebbene lasci intravedere la sua indubbia rilevanza. Perciò nella parte analitica non se ne era parlato, mentre qui, in conclusione, credo si a opportuno accennarvi, pur senza entrare nei dettagli delle cifre.

In effetti, la cosiddetta "atipicità" contrattuale, da oltre un decennio al centro della riflessione socio-lavorista per i suoi molteplici risvolti (sulle condizioni e il diritto del lavoro, sulla struttura dei mercati, sugli stili di vita e sulle opportunità formative e professionali del lavoratore, su precarietà, *resilience* e vulnerabilità sociale ecc.), sembra in grado di complicare il quadro smussando la nettezza dei contorni sopra tracciati.

Pur senza conseguire soglie di rappresentatività scientifica dell'universo provinciale del lavoro atipico, i casi pertinenti scrutinabili (intorno al 30% del campione) segnalano pronunciate specificità su alcune voci importanti, tanto da dare l'impressione di un profilo di attese peculiare, istituito dalla forza rivoluzionante - per così dire, centrifuga - dell'atipicità del rapporto di lavoro, che si distingue dalla forza stabilizzante - per così dire, centripeta - connessa al possesso di una specifica qualifica e cultura professionale.

Gli "atipici" mostrano chiaramente incertezza sull'identità da assegnare alla RSI: scelgono, infatti, significativamente più degli altri le due voci non-ortodosse, sia la terza (donare utili per obiettivi sociali) sia la seconda (rispettare le leggi), che arriva quasi ad uguagliare la voce ortodossa (curare le ricadute ambientali e sociali). Sentono molto più degli altri l'esigenza di una gestione trasparente dell'impresa nei confronti dei lavoratori, di servizi dedicati ai dipendenti e di garanzie di pari opportunità. Sono più propensi a che l'impresa costruisca positive relazioni di dialogo con gli *stakeholder esterni indiretti*, quali le associazioni di promozione sociale e ambientaliste, le organizzazioni dei consumatori, i *media* e l'opinione pubblica in generale.

Inoltre, gli "atipici" sottolineano molto più degli altri le loro attese per una partecipazione economica ai risultati aziendali, per le opportunità di carriera, così come per l'assunzione di responsabilità da parte del lavoratore, la libertà organizzativa dei ritmi di lavoro e la gestione autonoma dell'orario - sintomo di una loro maggiore inclinazione all'iniziativa personale e ad un vissuto individualizzato delle dimensioni del lavoro, sia di quella remunerativa (progressione di reddito e di mansioni), sia anche di quella più banalmente organizzativa (ritmi, orario).

Infine, com'era prevedibile, il sindacato risulta incidere sulla formazione delle loro attese sociali con percentuali notevolmente più basse, e così pure lo stesso mondo aziendale. Il dialogo con i colleghi è per loro meno importante che per i lavoratori *standard*, probabilmente a causa della temporaneità, intermittenza e flessibilità delle prestazioni di lavoro, che limitano le possibilità di cementare rapporti umani duraturi e profondi. Parallelamente, accanto al ruolo della lettura nell'autoformazione, che è in linea con quello degli altri lavoratori, gli atipici sembrano fare sensibilmente più ricorso al mezzo televisivo e moderatamente di più alla rete internet.

Che riflessione trarne? Come già detto in qualche modo, si intuisce qui l'emergere di una seconda variabile indipendente del fenomeno etico-semanticamente "RSI". Mentre la qualifica professionale radica i significati in

orizzonti morali congrui ai retaggi identitari novecenteschi, le forme contrattuali atipiche, in quanto capaci, evidentemente, di determinare anche la sostanza, l'*ethos*, del lavorare, riflettono un orizzonte morale post-novecentesco, connotato da: *incertezza sui valori, simpatia per le istituzioni sociali "deboli"* (associazioni di promozione sociale, associazioni ambientaliste ecc.) anziché per quelle "forti" (sindacati, aziende, partiti politici ecc.), *centralità dell'esperienza di vita individuale*. Sono qualità, queste, che lo rendono un orizzonte morale autonomo, non sovrapponibile, se non in singoli punti, con l'uno o con l'altro dei primi due; e ciò che è più interessante è che le voci degli "atipici" sono reperibili quasi esclusivamente tra le fila di *FMB* e di *FMA*, ovvero proprio in quelle fasce dove la qualifica professionale è risultata ben decisiva per una loro nitida caratterizzazione morale.

Ecco, insomma, come promesso, il complicarsi del quadro interpretativo, o meglio il delinarsi di ulteriori prospettive di approfondimento, che sarà necessario percorrere se si vorrà comprendere meglio in che modo, nella genesi delle attese sociali dei lavoratori verso l'impresa, tra loro si combinino (se si combinano) i profili ricostruibili sulla base dei patrimoni culturali ed etici professionali con i profili derivabili dalle influenze della forma contrattuale del rapporto di lavoro.

APPENDICE

8) Qual è il suo settore d'impiego?

- agricolo 1
- industriale (metalmeccanico, tessile, manifatturiero ecc.) 2
- commercio, turismo, trasporti 3
- servizi alle imprese e finanza 4
- servizi alla persona 5
- pubblica amministrazione 6
- telecomunicazioni, informatica e nuove tecnologie 7
- altro (specificare)..... 8

9) Da quanti anni lavora?.....

10) Quante volte ha cambiato datore di lavoro/azienda?.....

SECONDA PARTE

11) Ha mai sentito parlare di responsabilità sociale dell'impresa? 1 Sì 2 No

12) A suo parere, quando si può dire che un'impresa opera in modo socialmente responsabile? (una sola risposta)

- quando rispetta le leggi (sui diritti dei lavoratori, dei consumatori, dell'ambiente ecc.) 1
- quando si preoccupa delle ricadute sociali e ambientali delle sue attività 2
- quando dona parte dei suoi utili per obiettivi sociali (assistenza, istruzione, patrimonio artistico) 3

13) A suo parere, quale è il valore fondamentale di un'impresa socialmente responsabile? (una sola risposta)

- la crescita economica 1
- il miglioramento della qualità della vita 2
- un giusto trattamento di tutte le parti in causa (azionisti, lavoratori, fornitori, consumatori, comunità locale ecc.) 3

14) In tale prospettiva, quale deve essere l'obiettivo specifico di un'impresa socialmente responsabile? (una sola risposta)

- conseguire i massimi profitti per i soci/azionisti 1
- proteggere i posti di lavoro 2
- creare prodotti e servizi che migliorino la qualità della vita dei cittadini/consumatori 3
- contribuire allo sviluppo della comunità locale in cui agisce 4
- preoccuparsi di non danneggiare l'ambiente 5
- redistribuire benefici a più soggetti 6

15) Pensando a ciò che dovrebbe fare <u>al suo interno</u> un'impresa socialmente responsabile, quanto è importante secondo Lei: (1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)	1	2	3	4
1. gestire l'impresa in modo trasparente ai soci/azionisti				
2. gestire l'impresa in modo trasparente ai lavoratori				
3. mantenere e/o incrementare i livelli occupazionali				
4. vigilare sulle condizioni di sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro				
5. creare buone relazioni tra dirigenti, quadri e dipendenti				

6. dedicare risorse alla formazione interna				
7. dedicare risorse allo sviluppo delle carriere				
8. offrire servizi per i dipendenti e le loro famiglie				
9. promuovere le pari opportunità sul lavoro				
10. regolamentare attraverso un "codice" i comportamenti in azienda				
11. coinvolgere i lavoratori nella costruzione del "codice"				
12. affidare l'applicazione del "codice" ad un soggetto indipendente rispetto a dirigenti e lavoratori				

16) Pensando a ciò che dovrebbe fare verso l'esterno un'impresa socialmente responsabile, quanto è importante secondo Lei: <i>(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)</i>	1	2	3	4
1. pubblicare un bilancio trasparente e facilmente leggibile da tutti gli interessati				
2. pubblicare un rendiconto delle ricadute sociali della gestione aziendale (bilancio sociale)				
3. mantenere rapporti stabili con i fornitori				
4. controllare che i fornitori rispettino i diritti dei lavoratori				
5. impegnarsi a rendere noti alla comunità sia il bilancio d'esercizio sia il bilancio sociale				
6. investire risorse nello sviluppo della comunità locale				
7. costruire buone relazioni con le istituzioni politiche e la pubblica amministrazione				
8. costruire buone relazioni con il mondo dell'associazionismo di promozione sociale				
9. costruire buone relazioni con le organizzazioni dei lavoratori				
10. costruire buone relazioni con le organizzazioni dei consumatori				
11. rispondere adeguatamente alle domande e/o ai reclami dei clienti/consumatori				
12. tenere in considerazione le opinioni delle associazioni ambientaliste				
13. aprirsi al giudizio dell'opinione pubblica (giornali, televisioni, assemblee di cittadini)				

17) A suo parere, quale soggetto più di tutti è in grado di spingere l'impresa a operare in modo socialmente responsabile? (una sola risposta)

- i proprietari dell'impresa (imprenditore, soci/azionisti di riferimento) 1
- gli amministratori e i manager dell'impresa 2
- i lavoratori 3
- i rappresentanti dei lavoratori in azienda 4
- le organizzazioni sindacali 5
- le organizzazioni imprenditoriali (confindustria, api, cna ecc.) 6
- le organizzazioni dei consumatori 7
- le autorità pubbliche di controllo (Asl, ispettorato del lavoro ecc.) 8
- l'Unione europea, il governo nazionale e regionale 9

18) Per considerare un'impresa socialmente responsabile, a suo parere quanto è importante: <i>(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)</i>	1	2	3	4
1. il livello di retribuzione dei lavoratori				
2. la sicurezza del posto di lavoro				
3. la partecipazione economica del lavoratore ai risultati aziendali				
4. la buona qualità dei rapporti dei lavoratori con i colleghi				
5. la buona qualità dei rapporti dei lavoratori con i capi				
6. il riconoscimento del merito individuale del lavoratore				
7. il riconoscimento della professionalità del lavoratore				
8. le prospettive e opportunità di carriera				
9. la varietà e 'ricchezza' del lavoro				

10. la libertà organizzativo-gestionale dei ritmi di lavoro				
11. la possibilità per i lavoratori di assumersi personalmente alcune responsabilità				
12. l'aggiornamento e la formazione offerta ai lavoratori				
13. l'autonomia nella gestione del proprio orario di lavoro				
14. la possibilità per i lavoratori di conciliare tempo di lavoro e tempo di vita familiare				
15. l'accesso alle informazioni aziendali				
16. la possibilità per i lavoratori di proporre modifiche o cambiamenti del <i>processo</i> di lavoro				
17. la possibilità per i lavoratori di proporre modifiche o cambiamenti del <i>prodotto/ servizio</i>				
18. la possibilità per i lavoratori di proporre modifiche delle <i>tecnologie</i> o degli <i>strumenti</i> utilizzati				
19. le buone caratteristiche fisiche degli ambienti di lavoro				
20. le condizioni di lavoro riguardo alla fatica, allo stress, ai turni				

19) A suo parere, oltre che la collettività, quale altro soggetto dovrebbe sostenere i costi della formazione professionale di base e della riqualificazione per quanti perdono il lavoro?

(una sola risposta)

- le singole persone 1
- le singole imprese 2
- le fondazioni 3
- le organizzazioni imprenditoriali 4
- le organizzazioni dei lavoratori 5
- nessuno 6

20) A suo parere, tra i compiti di un'impresa socialmente responsabile rientra anche:

- a) la promozione della formazione professionale di base 1 Sì 2 No
- b) la formazione professionale interna e continua 1 Sì 2 No

21) A suo parere, per quale motivo un'impresa offre ai suoi lavoratori una formazione professionale interna e continua? (una sola risposta)

- perché la ritiene uno strumento necessario a mantenere efficienza e competitività 1
- perché si preoccupa di proteggere i propri lavoratori dagli eventuali rischi della disoccupazione 2
- perché si preoccupa dello sviluppo più ampiamente umano dei propri lavoratori 3

22) Il suo datore di lavoro ha mai organizzato ore di formazione per trasmettere al personale i valori dell'impresa?

1 Sì 2 No

23) In caso affermativo, secondo Lei con quale scopo? (una sola risposta)

- formare il personale alla coerenza e correttezza nei comportamenti 1
- suscitare nel personale una maggiore identificazione con l'impresa 2
- gestire più efficacemente il personale attraverso i valori proposti 3
- trasmettere al personale una buona immagine dell'impresa 4

24) Il suo datore di lavoro ha mai organizzato ore di formazione sulla responsabilità sociale?

1 Sì 2 No

25) In caso affermativo, secondo Lei con quale scopo? (una sola risposta)

- preparare il personale alle pratiche aziendali socialmente responsabili 1

- suscitare nel personale una maggiore identificazione con l'impresa 2
- gestire più efficacemente il personale attraverso la condivisione di idee etiche 3
- proiettare una buona immagine dell'impresa nel contesto in cui opera e presso l'opinione pubblica 4

26) Il sindacato Le ha mai offerto occasioni per:

- a) essere informato sul tema della responsabilità sociale d'impresa? 1 Sì 2 No
- b) partecipare a iniziative sulle pratiche di responsabilità sociale d'impresa? 1 Sì 2 No
- c) imparare a valutare il grado di responsabilità sociale di un'impresa? 1 Sì 2 No

27) (Se ha risposto sì ad almeno un'opzione) Pensa che queste occasioni Le siano servite per maturare le sue idee su ciò che dovrebbe fare un'impresa socialmente responsabile?

- per nulla 1
- poco 2
- abbastanza 3
- molto 4

28) Che cosa ha influito di più nel farLe maturare le sue idee su ciò che dovrebbe fare una impresa socialmente responsabile? (una sola risposta)

- il dialogo con i colleghi 1
- il dialogo in famiglia 2
- la televisione 3
- la lettura di giornali e libri 4
- internet 5
- la formazione ricevuta in azienda 6
- il sindacato 7
- l'associazionismo di promozione sociale (Acli ecc.) 8
- i partiti politici 9
- le istituzioni pubbliche (Unione europea, governo, regione, comune) 10
- la Chiesa 11
- altro (*specificare*)..... 12

29) A suo parere, in Italia l'idea che l'impresa debba essere socialmente responsabile a quale cultura politica è più vicina? (una sola risposta)

- liberale 1
- cattolica 2
- comunista 3
- socialista 4
- ambientalista 5
- altro (*specificare*)..... 6

30) A suo parere, i lavoratori possono contribuire a rendere le imprese più responsabili?

1 Sì 2 No

31) In caso affermativo, che cosa dovrebbero fare i lavoratori per contribuire a rendere le imprese sempre più socialmente responsabili? (massimo due risposte)

- rispettare i codici e le regole definite dall'azienda 1
- premere affinché la dirigenza sviluppi il dialogo sociale con tutte le parti interessate 2
- partecipare attivamente alla costruzione di strumenti come "carte dei valori",

- “codici etici”, “codici di comportamento” 3
- partecipare alla stesura del bilancio sociale 4
- partecipare alla definizione delle politiche aziendali in rapporto ad azionisti, lavoratori, consumatori, fornitori, comunità locale, ambiente 5
- richiedere la costituzione di comitati paritetici (dirigenti-lavoratori) per vigilare sul rispetto dei codici etici e di comportamento 6
- richiedere alle rappresentanze sindacali di inserire nella contrattazione aziendale precise richieste di responsabilità sociale 7
- denunciare comportamenti scorretti dell'azienda 8

32) È iscritto a un sindacato o a un'associazione di lavoratori?

1 Sì 2 No

GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE !

Allegato 2 – Le tavole di frequenza

strato					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	medio-alto	45	13,6	13,6	13,6
	medio-basso	206	62,0	62,0	75,6
	apicale	81	24,4	24,4	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

sesso					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	maschio	190	57,2	58,1	58,1
	femmina	137	41,3	41,9	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

titolo di studio					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	licenza elementare	2	,6	,6	,6
	licenza media	30	9,0	9,0	9,6
	diploma professionale	50	15,1	15,1	24,7
	maturità	94	28,3	28,3	53,0
	laurea	128	38,6	38,6	91,6
	post-laurea	28	8,4	8,4	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

		qualif.			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	operaio gen.	45	13,6	13,6	13,6
	operaio spec.	17	5,1	5,1	18,7
	impiegato	132	39,8	39,8	58,4
	op. socio-sanitario	11	3,3	3,3	61,7
	quadro	33	9,9	9,9	71,7
	tecnico alt. spec.	13	3,9	3,9	75,6
	dirigente	81	24,4	24,4	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

		contratto			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tempo indeterminato	235	70,8	70,8	70,8
	tempo determinato	53	16,0	16,0	86,7
	interinale	11	3,3	3,3	90,1
	foramzione-lavoro	5	1,5	1,5	91,6
	a progetto	16	4,8	4,8	96,4
	co.co.co	5	1,5	1,5	97,9
	prestazione d'opera occasionale	6	1,8	1,8	99,7
	altro	1	,3	,3	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

		forma giuridica azienda			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	impresa privata	189	56,9	57,1	57,1
	cooperativa sociale	14	4,2	4,2	61,3
	società cooperativa	43	13,0	13,0	74,3
	azienda pubblica	28	8,4	8,5	82,8
	ente pubblico	57	17,2	17,2	100,0

	Total	331	99,7	100,0	
Missing	,00	1	,3		
Total		332	100,0		

numero dipendenti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fino a 15	49	14,8	14,9	14,9
	tra 16 e 49	82	24,7	24,9	39,8
	tra 50 e 250	88	26,5	26,7	66,6
	oltre i 250	110	33,1	33,4	100,0
	Total	329	99,1	100,0	
Missing	,00	3	,9		
Total		332	100,0		

settore d'impiego					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agricolo	4	1,2	1,2	1,2
	Industriale	109	32,8	33,3	34,6
	commercio, turismo, trasporti	63	19,0	19,3	53,8
	servizi imprese e finanza	26	7,8	8,0	61,8
	servizi persona	40	12,0	12,2	74,0
	pubblica amministrazione	56	16,9	17,1	91,1
	telecomunicazioni, informatica e nuove tecnologie	26	7,8	8,0	99,1
	Altro	3	,9	,9	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	4	1,2		
	System	1	,3		
	Total	5	1,5		
Total		332	100,0		

notizie su Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	243	73,2	73,6	73,6
	no	87	26,2	26,4	100,0
	Total	330	99,4	100,0	
Missing	,00	2	,6		
Total		332	100,0		

identità della Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rispetta le leggi	113	34,0	34,6	34,6
	cura ricadute sociali e ambientali	179	53,9	54,7	89,3
	dona utili	35	10,5	10,7	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

valore Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	crescita economica	20	6,0	6,1	6,1
	qualità della vita	120	36,1	36,5	42,6
	giusto trattamento parti	189	56,9	57,4	100,0
	Total	329	99,1	100,0	
Missing	,00	3	,9		
Total		332	100,0		

obiettivo Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	massimi profitti	10	3,0	3,1	3,1

	posti di lavoro	96	28,9	29,4	32,4
	prodotti/servizi per qualità della vita	97	29,2	29,7	62,1
	sviluppo comunità locale	64	19,3	19,6	81,7
	non danneggiare ambiente	13	3,9	4,0	85,6
	redistribuire benefici	47	14,2	14,4	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

trasp.soci					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	6	1,8	1,8	1,8
	poco	20	6,0	6,1	8,0
	abbastanza	162	48,8	49,5	57,5
	molto	139	41,9	42,5	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

trasp.lav.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	2	,6	,6	,6
	poco	30	9,0	9,2	9,8
	abbastanza	156	47,0	47,7	57,5
	molto	139	41,9	42,5	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

livelli occupazionali					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	7	2,1	2,1	2,1
	poco	30	9,0	9,2	11,3
	abbastanza	178	53,6	54,6	66,0
	molto	111	33,4	34,0	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

sicurezza e salubrità					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	8	2,4	2,4	2,4
	poco	4	1,2	1,2	3,7
	abbastanza	61	18,4	18,7	22,3
	molto	254	76,5	77,7	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

buone rel. dirigenti, quadr, dipendenti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	7	2,1	2,1	2,1
	poco	58	17,5	17,7	19,9
	abbastanza	163	49,1	49,8	69,7
	molto	99	29,8	30,3	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

risorse formazione					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	3	,9	,9	,9
	poco	27	8,1	8,3	9,2
	abbastanza	138	41,6	42,2	51,4
	molto	159	47,9	48,6	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

risorse sviluppo carriera					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	13	3,9	4,0	4,0
	poco	93	28,0	28,6	32,6
	abbastanza	142	42,8	43,7	76,3
	molto	77	23,2	23,7	100,0
	Total	325	97,9	100,0	
Missing	,00	7	2,1		
Total		332	100,0		

servizi ai dipendenti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	13	3,9	4,0	4,0
	poco	79	23,8	24,2	28,1
	abbastanza	139	41,9	42,5	70,6
	molto	96	28,9	29,4	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

pari opportunità					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	5	1,5	1,5	1,5
	poco	27	8,1	8,3	9,8
	abbastanza	113	34,0	34,7	44,5
	molto	181	54,5	55,5	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

codice in azienda					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	22	6,6	6,7	6,7
	poco	98	29,5	30,0	36,7
	abbastanza	134	40,4	41,0	77,7
	molto	73	22,0	22,3	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

coinvolgere i lavoratori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	17	5,1	5,2	5,2
	poco	75	22,6	22,9	28,1
	abbastanza	155	46,7	47,4	75,5
	molto	80	24,1	24,5	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

codice e soggetto indipendente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	45	13,6	13,8	13,8
	poco	83	25,0	25,4	39,1
	abbastanza	110	33,1	33,6	72,8
	molto	89	26,8	27,2	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

bilancio trasparente per tutti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	8	2,4	2,4	2,4
	poco	36	10,8	11,0	13,5
	abbastanza	174	52,4	53,2	66,7
	molto	109	32,8	33,3	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

bilancio sociale					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	6	1,8	1,8	1,8
	poco	53	16,0	16,3	18,1
	abbastanza	164	49,4	50,3	68,4
	molto	103	31,0	31,6	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

rapporti stabili fornitori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	27	8,1	8,3	8,3
	poco	90	27,1	27,6	35,9
	abbastana	167	50,3	51,2	87,1
	molto	42	12,7	12,9	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

fornitori e diritti lavoratori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	8	2,4	2,5	2,5
	poco	51	15,4	15,8	18,3
	abbastanza	125	37,7	38,7	57,0
	molto	139	41,9	43,0	100,0
	Total	323	97,3	100,0	
Missing	,00	9	2,7		
Total		332	100,0		

rendere noti i bilanci					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	5	1,5	1,5	1,5
	poco	93	28,0	28,6	30,2
	abbastanza	143	43,1	44,0	74,2
	molto	84	25,3	25,8	100,0
	Total	325	97,9	100,0	
Missing	,00	7	2,1		
Total		332	100,0		

risorse sviluppo locale					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	8	2,4	2,4	2,4
	poco	104	31,3	31,8	34,3
	abbastanza	124	37,3	37,9	72,2
	molto	91	27,4	27,8	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

relazioni ist.politiche					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	14	4,2	4,3	4,3
	poco	77	23,2	23,6	27,9
	abbastanza	158	47,6	48,5	76,4
	molto	77	23,2	23,6	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

relazioni con associazioni					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	8	2,4	2,5	2,5
	poco	70	21,1	21,5	23,9
	abbastanza	160	48,2	49,1	73,0
	molto	88	26,5	27,0	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

relazioni con sindacati					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	3	,9	,9	,9
	poco	22	6,6	6,7	7,7
	abbastanza	146	44,0	44,8	52,5
	molto	155	46,7	47,5	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

relazioni con consumatori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	13	3,9	4,0	4,0
	poco	37	11,1	11,3	15,3
	abbastanza	165	49,7	50,5	65,7
	molto	112	33,7	34,3	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

rispondere a domande e reclami					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	7	2,1	2,1	2,1
	poco	24	7,2	7,4	9,5
	abbastanza	141	42,5	43,3	52,8
	molto	154	46,4	47,2	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

opinioni ambientalisti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	16	4,8	4,9	4,9
	poco	48	14,5	14,7	19,6
	abbastanza	148	44,6	45,4	65,0
	molto	114	34,3	35,0	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

giudizio opinione pubblica					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	21	6,3	6,4	6,4
	poco	86	25,9	26,4	32,8
	abbastanza	147	44,3	45,1	77,9
	molto	72	21,7	22,1	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	,00	6	1,8		
Total		332	100,0		

quale soggetto per la Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Proprietari	131	39,5	40,3	40,3
	amministratori e manager	78	23,5	24,0	64,3
	Lavoratori	23	6,9	7,1	71,4
	rappresentanti lavoratori in azienda	12	3,6	3,7	75,1
	organizzazioni sindacali	15	4,5	4,6	79,7
	organizzazioni imprenditoriali	10	3,0	3,1	82,8
	organizzazioni consumatori	4	1,2	1,2	84,0

	autorità pubbliche	23	6,9	7,1	91,1
	unione europea, governo, regioni	29	8,7	8,9	100,0
	Total	325	97,9	100,0	
Missing	,00	7	2,1		
Total		332	100,0		

retribuzioni lavoratori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	10	3,0	3,1	3,1
	Poco	48	14,5	14,8	17,9
	abbastanza	185	55,7	57,1	75,0
	Molto	81	24,4	25,0	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

sicurezza posto lavoro					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	3	,9	,9	,9
	Poco	16	4,8	4,9	5,9
	abbastanza	140	42,2	43,2	49,1
	Molto	165	49,7	50,9	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

partec.economica risultati aziendali					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	27	8,1	8,3	8,3
	Poco	105	31,6	32,4	40,7

	abbastanza	114	34,3	35,2	75,9
	Molto	78	23,5	24,1	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

qualità rapporto con i colleghi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	11	3,3	3,4	3,4
	Poco	60	18,1	18,5	21,9
	abbastanza	170	51,2	52,5	74,4
	Molto	83	25,0	25,6	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

qualità rapporti con i capi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	9	2,7	2,8	2,8
	Poco	54	16,3	16,7	19,5
	abbastanza	169	50,9	52,3	71,8
	Molto	91	27,4	28,2	100,0
	Total	323	97,3	100,0	
Missing	,00	9	2,7		
Total		332	100,0		

riconoscimento merito individuale					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	3	,9	,9	,9
	Poco	40	12,0	12,3	13,3

	abbastanza	130	39,2	40,1	53,4
	Molto	151	45,5	46,6	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

riconoscimento professionalità					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	4	1,2	1,2	1,2
	Poco	31	9,3	9,6	10,8
	abbastanza	138	41,6	42,7	53,6
	Molto	150	45,2	46,4	100,0
	Total	323	97,3	100,0	
Missing	,00	9	2,7		
Total		332	100,0		

opportunità di carriera					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	13	3,9	4,0	4,0
	Poco	81	24,4	25,1	29,1
	abbastanza	137	41,3	42,4	71,5
	Molto	92	27,7	28,5	100,0
	Total	323	97,3	100,0	
Missing	,00	9	2,7		
Total		332	100,0		

varietà e ricchezza lavoro					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	10	3,0	3,1	3,1
	Poco	69	20,8	21,3	24,4

	abbastanza	161	48,5	49,7	74,1
	Molto	84	25,3	25,9	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

libertà organizzativa ritmi lavoro					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	20	6,0	6,2	6,2
	Poco	113	34,0	35,1	41,3
	abbastanza	131	39,5	40,7	82,0
	Molto	58	17,5	18,0	100,0
	Total	322	97,0	100,0	
Missing	,00	10	3,0		
Total		332	100,0		

assunzione di responsabilità dai lavoratori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	8	2,4	2,5	2,5
	Poco	83	25,0	25,6	28,1
	abbastanza	140	42,2	43,2	71,3
	Molto	93	28,0	28,7	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

aggiornamento e formazione					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	3	,9	,9	,9
	Poco	30	9,0	9,3	10,2

	abbastanza	144	43,4	44,4	54,6
	Molto	147	44,3	45,4	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

gestione orario lavoro					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	57	17,2	17,6	17,6
	Poco	109	32,8	33,6	51,2
	abbastanza	96	28,9	29,6	80,9
	Molto	62	18,7	19,1	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

conciliazione lavoro e vita familiare					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	6	1,8	1,9	1,9
	Poco	41	12,3	12,7	14,5
	abbastanza	145	43,7	44,8	59,3
	Molto	132	39,8	40,7	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

accesso informazioni					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	31	9,3	9,7	9,7
	Poco	98	29,5	30,5	40,2

	abbastanza	129	38,9	40,2	80,4
	Molto	63	19,0	19,6	100,0
	Total	321	96,7	100,0	
Missing	,00	11	3,3		
Total		332	100,0		

proporre modifiche processo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	7	2,1	2,2	2,2
	Poco	57	17,2	17,6	19,8
	abbastanza	165	49,7	50,9	70,7
	Molto	95	28,6	29,3	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

proporre modifiche prodotto					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	13	3,9	4,0	4,0
	Poco	78	23,5	24,1	28,2
	abbastanza	153	46,1	47,4	75,5
	Molto	79	23,8	24,5	100,0
	Total	323	97,3	100,0	
Missing	,00	9	2,7		
Total		332	100,0		

proporre modifiche tecnologie e strumenti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	11	3,3	3,4	3,4
	Poco	59	17,8	18,3	21,7

	abbastanza	161	48,5	49,8	71,5
	Molto	92	27,7	28,5	100,0
	Total	323	97,3	100,0	
Missing	,00	9	2,7		
Total		332	100,0		

caratteristiche fisiche ambienti lavoro					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	6	1,8	1,9	1,9
	Poco	20	6,0	6,2	8,0
	abbastanza	104	31,3	32,2	40,2
	Molto	193	58,1	59,8	100,0
	Total	323	97,3	100,0	
Missing	,00	9	2,7		
Total		332	100,0		

fatica, stress, turni					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poco	18	5,4	5,6	5,6
	abbastanza	136	41,0	42,1	47,7
	Molto	169	50,9	52,3	100,0
	Total	323	97,3	100,0	
Missing	,00	9	2,7		
Total		332	100,0		

soggetti formazione professionale di base					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	single persone	29	8,7	9,1	9,1
	single imprese	60	18,1	18,8	27,8
	Fondazioni	31	9,3	9,7	37,5

	organizzazioni imprenditoriali	119	35,8	37,2	74,7
	organizzazioni lavoratori	68	20,5	21,3	95,9
	Nessuno	13	3,9	4,1	100,0
	Total	320	96,4	100,0	
Missing	,00	12	3,6		
Total		332	100,0		

Rsi e formazione professionale di base					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	248	74,7	78,0	78,0
	no	70	21,1	22,0	100,0
	Total	318	95,8	100,0	
Missing	,00	14	4,2		
Total		332	100,0		

Rsi e formazione professionale interna e continua					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	307	92,5	94,8	94,8
	no	17	5,1	5,2	100,0
	Total	324	97,6	100,0	
Missing	,00	8	2,4		
Total		332	100,0		

motivi formazione fornita in azienda					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strumento per efficienza/competitività	273	82,2	84,0	84,0
	proteggere posti di lavoro	21	6,3	6,5	90,5
	sviluppo umano dei lavoratori	31	9,3	9,5	100,0
	Total	325	97,9	100,0	
Missing	,00	7	2,1		

Total		332	100,0		
--------------	--	-----	-------	--	--

formazione sui valori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	158	47,6	48,0	48,0
	no	171	51,5	52,0	100,0
	Total	329	99,1	100,0	
Missing	,00	3	,9		
Total		332	100,0		

scopo formazione sui valori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	coerenza e correttezza comportamenti	39	11,7	24,7	24,7
	far identificare il personale con l'impresa	70	21,1	44,3	69,0
	gestire meglio il personale	21	6,3	13,3	82,3
	trasmettere buona immagine impresa	28	8,4	17,7	100,0
	Total	158	47,6	100,0	
Missing	,00	174	52,4		
Total		332	100,0		

formazione su Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	74	22,3	22,6	22,6
	no	253	76,2	77,4	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

scopo formazione su Rsi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	preparare alle pratiche di Rsi	26	7,8	35,1	35,1
	far identificare il personale con l'impresa	15	4,5	20,3	55,4
	gestire meglio il personale	9	2,7	12,2	67,6
	proiettare buona immagine impresa	24	7,2	32,4	100,0
	Total	74	22,3	100,0	
Missing	,00	258	77,7		
Total		332	100,0		

sindacato e informazione Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	79	23,8	24,5	24,5
	no	243	73,2	75,5	100,0
	Total	322	97,0	100,0	
Missing	,00	10	3,0		
Total		332	100,0		

sindacato e iniziative Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	27	8,1	8,4	8,4
	no	294	88,6	91,6	100,0
	Total	321	96,7	100,0	
Missing	,00	11	3,3		
Total		332	100,0		

sindacato e valutazione Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	49	14,8	15,2	15,2
	no	273	82,2	84,8	100,0

	Total	322	97,0	100,0	
Missing	,00	10	3,0		
Total		332	100,0		

occasioni utili a idee su Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	per nulla	4	1,2	4,8	4,8
	poco	18	5,4	21,4	26,2
	abbastanza	49	14,8	58,3	84,5
	molto	13	3,9	15,5	100,0
	Total	84	25,3	100,0	
Missing	,00	248	74,7		
Total		332	100,0		

causa idee su Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dialogo con i colleghi	87	26,2	27,3	27,3
	dialogo famiglia	31	9,3	9,7	37,0
	televisione	19	5,7	6,0	42,9
	giornali e libri	89	26,8	27,9	70,8
	internet	11	3,3	3,4	74,3
	formazione in azienda	20	6,0	6,3	80,6
	sindacato	22	6,6	6,9	87,5
	associazionismo promozione sociale	9	2,7	2,8	90,3
	partiti politici	9	2,7	2,8	93,1
	istituzioni pubbliche	7	2,1	2,2	95,3
	Chiesa	5	1,5	1,6	96,9
	altro	10	3,0	3,1	100,0
	Total		319	96,1	100,0
Missing	,00	13	3,9		

Total	332	100,0		
--------------	-----	-------	--	--

Rsi e culture politiche					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	liberale	70	21,1	22,2	22,2
	cattolica	64	19,3	20,3	42,4
	comunista	64	19,3	20,3	62,7
	socialista	85	25,6	26,9	89,6
	ambientalista	23	6,9	7,3	96,8
	altro	10	3,0	3,2	100,0
	Total	316	95,2	100,0	
Missing	,00	16	4,8		
Total		332	100,0		

lavoratori e Rsi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	289	87,0	88,4	88,4
	no	38	11,4	11,6	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	,00	5	1,5		
Total		332	100,0		

iscrizione sindacato					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	186	56,0	57,9	57,9
	no	135	40,7	42,1	100,0
	Total	321	96,7	100,0	
Missing	,00	11	3,3		
Total		332	100,0		

classi titolo studio					
-----------------------------	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	elem.media	32	9,6	9,6	9,6
	diploma	144	43,4	43,4	53,0
	laurea e post	156	47,0	47,0	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

classi qualif.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dipendenti	251	75,6	75,6	75,6
	dirigenti	81	24,4	24,4	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

tipici-atipici					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lav.standard	235	70,8	70,8	70,8
	lav.atipico	97	29,2	29,2	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

classi forma giuridica					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	privato	189	56,9	57,1	57,1
	cooperazione	57	17,2	17,2	74,3
	pubblico	85	25,6	25,7	100,0
	Total	331	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		332	100,0		

settori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	agricolo	4	1,2	1,2	1,2

	industriale	109	32,8	33,3	34,6
	terziario	214	64,5	65,4	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Missing	System	5	1,5		
Total		332	100,0		

classi anzianità					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da 1 a 5	65	19,6	19,9	19,9
	da 6 a 10	66	19,9	20,2	40,2
	da 11 a 20	90	27,1	27,6	67,8
	da 21 a 30	77	23,2	23,6	91,4
	da 31 a 45	28	8,4	8,6	100,0
	Total	326	98,2	100,0	
Missing	System	6	1,8		
Total		332	100,0		

classi età					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inf.-24	22	6,6	6,6	6,6
	da 25 a 30	56	16,9	16,9	23,5
	da 31 a 40	107	32,2	32,2	55,7
	da 41 a 50	87	26,2	26,2	81,9
	da 51 in su	60	18,1	18,1	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

classi n. cambio datori					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da 0 a 1	132	39,8	39,8	39,8
	da 2 a 3	125	37,7	37,7	77,4

	da 4 a 6	50	15,1	15,1	92,5
	da 7 in su	25	7,5	7,5	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

Bibliografia

Capitolo primo

- Barnard C. (1958), "Elementary Conditions of Business Morals", *Californian Management Review*, 1
- Berle A. (1931), "Corporate Powers as Power in Trust", *Harvard Law Review*, 7, XLIV, pp. 1049-1074
- Berle A. (1932), "For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note", *Harvard Law Review*, 8, XLV, pp. 1365-1372
- Berle A., Means G. (1966), *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, Torino [ed. or. 1932]
- Beveridge W., *Relazione su l'impiego integrale in una società libera*, Einaudi, Torino, 1948
- Bowen H. (1948), *Toward Social Economy*, Rinehart & Company, New York, 1948
- Bowen H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York
- Brady R. A (1943), *Business as a System of Power*, New York, Columbia University Press
- Burnham J. (1982), *La rivoluzione manageriale*, Bollati Boringhieri, Torino [ed. or. 1941]
- Clark J. M. (1926), *Social Control of Business*, Chicago Ill., University of Chicago Press
- Davis K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *Californian Management Review*, 11, 3, pp. 70-76
- Davis K. (1967), "Understanding the Social Responsibility Puzzle", *Business Horizons*, 10, 4, pp. 45-50
- Davis K., Blomstrom R. (1966), *Business and Its Environment*, McGraw-Hill, New York
- Davis K., Frederick W., Blomstrom R. (1982), *Business and Society. Concept and Policy Issues*, McGraw-Hill, New York
- Derber Ch. (2003), "The Fourth Wave", *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003, pp. 43-49
- Dodd E. M. (1932), "For Whom are Corporate Managers Trustees?", *Harvard Law Review*, 7, XLV, pp. 1145-1163
- D'Orazio E. (2003), "Responsabilità sociale ed etica d'impresa", *Notizie di Politeia*, XIX, 72, pp. 3-27.
- Eells R., Walton C. (1961), *Conceptual Foundations of Business*, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois

- Freeman E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Decisions", *Business Ethics Quarterly*, 11, pp. 409-421
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, September, 13
- Friedman M. (1995), *Capitalismo e libertà*, Edizione Studio Tesi, Pordenone [ed. or. 1962]
- Galbraith J. K. (2002), *Il grande crollo*, Rizzoli, Milano
- Heald M. (1988), *The Social Responsibility of Business: Company and Community, 1900-1960*, Oxford Transaction Books, New Brunswick N.J.
- Henderson D. (2001), *Misguided Virtue*, Insitute of Economic Affairs, London
- Hopt K., Teubner G. (a cura di) (1986), *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione*, FrancoAngeli, Milano
- Kelso L., Adler M. (1958), *The Capitalist Manifesto*, New York, Random House
- Keynes J. M. (1991), *La fine del laissez-faire e altri scritti economico-politici*, Bollati Boringhieri, Torino
- Levitt T. (1958), "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., pp. 41-50
- Lewis B. (1959), "Economics by Admonition", *Proceedings of the American Economic Review*, Vol. 49
- Mayo E. (1969), *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, UTET, Torino
- McGuire J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York
- Mills W. C. (1973), *L'élite del potere*, Feltrinelli, Milano [ed. or. 1953]
- Rathenau W. (1921), *In Days to Come*, London
- Selekman B. (1958), *A Moral Philosophy for Management*, McGraw-Hill, New York,
- Smith G.A. (1962), *Social Responsibility of Business Leaders – and Others – in a Rapidly Changing and Business-Oriented Society*, in id. (ed.), *Business, Society and the Individual*, Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill.
- Teubner G. (1986), *Gli obblighi fiduciari nelle imprese ed i loro beneficiari: un approccio funzionale al riconoscimento giuridico della responsabilità dell'impresa*, in Hopt K., Teubner G. (a cura di), *op. cit.*
- Tocqueville A. (1968), *La democrazia in America*, UTET, Torino
- Veblen T. (1964), *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times*, Sutry Press, New York [ed. or. 1923]

- Walton C. (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, Ca.
- Wright D. (1958), "The Modern Corporation - Twenty Years After", *University of Chicago Law Review*, 6, pp. 662-667

Capitolo secondo

- Ackerman R. (1975), *Social Challenge to Business*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Caramazza M., Carroli C., Monaci M., Maria Pini F. (2006), *Management e responsabilità sociale*, Il Sole 24Ore, Milano
- Carroll A. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505
- Carroll A. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, luglio-agosto, pp. 39-42
- Clarkson M. (1995), "A Stakeholder Framework for Analizing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20, 1, pp. 92-117 [ora tradotto in Freeman, Rusconi, Dorigatti, *op. cit.*]
- Coleman J. (1974), *Power and the Structure of Society*, W.W. Norton, New York
- Coleman J. (1986a), *La responsabilità dell'impresa: il punto di vista di un sociologo*, in Hopt K., Teubner G. (a cura di), *op. cit.*
- Coleman J. (1986b), *Individual Interests and Collective Action*, Cambridge University Press
- Davis K., Blomstrom R., Frederick W. (1982), *Business and Society. Concepts and Policy Issues*, McGraw-Hill, New York
- D'Orazio E. (2005), "Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso di manager dei organizzazioni complesse", *notizie di Politeia*, XXI, 78, pp. 11-58
- D'Orazio E. (2006), "Verso una teoria normativa degli stakeholder", *notizie di Politeia*, XXII, 82, pp. 40-59.
- Evan W., Freeman R.E (1988), *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, in Beauchamp L., Bowie N. (a cura di), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y.
- Frederick W. (1978), *From CSRI to CSR2: The Maturing of Business-And-Society Thought*, Working Paper no. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh

- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, Pitman
- Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2007), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano
- Galaskiewicz J., Wasserman S. (eds) (1994), *Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioural Sciences*, Sage, Thousand Oaks, Ca.
- Galaskiewicz J. (2000), *Responsabilizzazione degli attori societari: costruzione istituzionale a Minneapolis-St. Paul*, in Powell W., Di Maggio P. (a cura di), *op. cit.*
- Goodpaster K. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1, pp. 53-73 [ora tradotto in Freeman, Rusconi, Dorigatti, *op. cit.*]
- Lozano J. (2001), *Business Ethics: un nuovo modo di condurre gli affari? Una esplorazione delle nuove responsabilità d'impresa*, in Mazzocchi G., Villani A. (a cura di), *Etica, economia e principi di giustizia*, FrancoAngeli, Milano
- Lozano J. (2004), "Servono visioni d'impresa e visioni di paese. Un'interpretazione della Responsabilità Sociale d'Impresa", *Sociologia del lavoro*, 96, pp. 30-40
- Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853-886 [ora tradotto in Freeman, Rusconi, Dorigatti, *op. cit.*]
- Powell W., DiMaggio P. (a cura di) (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino
- Prakash Sethi S. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, 3, pp. 58-64.
- Rowley T. (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy Management Review*, 28, 2, pp. 887-910

Capitolo terzo

- Becchetti L. (2005), *La felicità sostenibile. Economia della responsabilità sociale*, Donzelli, Roma
- Bertagni B., La Rosa M., Salvetti F. (a cura di) (2007), *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano

- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna
- Butera F. (1999), “Economia e società nell’impresa: l’«impresa eccellente socialmente capace»”, *Studi organizzativi*, n. 1, pp. 11-39
- Gallino L. (2005), *L’impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino
- La Rosa M., Radi L. (a cura di) (2004), *Etica e impresa*, FrancoAngeli, Milano
- La Rosa M., Morri L. (a cura di) (2005), *Etica economica e sociale. Letture e documenti*, Franco Angeli, Milano
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d’impresa*, Vita e Pensiero, Milano
- Polanyi K. (2000), *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino
- Robbins L. (1953), *Saggio sulla natura e l’importanza della scienza economica*, UTET, Torino
- Rossi G. (2003), *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano
- Rossi G. (2006), *Il gioco delle regole*, Adelphi, Milano
- Sacconi L. (1991), *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano
- Sacconi L. (2005a), *Le ragioni della CSR nella teoria economica dell’impresa*, in Id. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Sacconi L. (2005b), *Csr: verso un modello allargato di corporate governance*, in Id. (a cura di), *op. cit.*
- Sapelli G. (2003), “Le nuove frontiere della CSR”, *notizie di Politeia*, XIX, n. 72, pp. 55-59
- Sapelli G. (2004), *Giochi proibiti*, Bruno Mondadori, Milano
- Sapelli G. (2007), *Etica d’impresa e valori di giustizia*, Il Mulino, Bologna
- Sen A. (1988), *Etica ed economia*, Laterza, Roma-Bari
- Id. (2007), *La ricchezza della ragione*, Il Mulino, Bologna
- Zamagni S. (2003), “L’impresa socialmente responsabile nell’epoca della globalizzazione”, *notizie di Politeia*, XIX, n. 72, pp. 28-42
- Zamagni S. (2006), “Responsabilità sociale dell’impresa e «democratic stakeholding»”, *notizie di Politeia*, XXII, n. 82, pp. 30-39

Capitolo quarto

- Berger P., Luckmann T. (2000), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna [ed. or. 1966]
- Donaldson T. (1982), *Corporation and Morality*, Prentice-Hall, Englewood Cliff, N. J.
- Durkheim É. (1999), *La divisione del lavoro sociale*, Edizioni di Comunità, Milano [ed. or. 1893]

- Granovetter M. (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Napoli, Liguori
- Polanyi K. (1980), *Economie primitive, arcaiche e moderne*, Einaudi, Torino
- Polanyi K. (2000), *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino
- Salmon A. (2007), *Impresa etica? Capitalismo e produzione di valori sociali*, Sapere 2000, Roma
- Schumpeter J. A. (1993), *L'imprenditore e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949*, Bollati Boringhieri, Torino
- Sombart W. (1967), *Il capitalismo moderno*, UTET, Torino [ed. or. 1916, 1927]
- Veblen T. (1964), *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times*, Sutry Press, New York [ed. or. 1923]
- Veblen T. (1970), *La teoria dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano [ed. or. 1904]
- Veblen T. (1999), *La teoria della classe agiata*, Edizioni di Comunità, Torino [ed. or. 1899]
- Weber M. (1985), *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi, Torino [ed. or. 1922]
- Weber M. (1990), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Sansoni, Firenze [ed. or. 1904-05]
- Weber M. (1999), *Economia e società, I (teoria delle categorie sociologiche)*, a cura di P. Rossi, Edizioni di Comunità, Torino [ed. or. 1922]
- Weber M. (2003), *Storia economica. Sommario di storia economica e sociale universale*, a cura di A. Cavalli, Edizioni di Comunità, Torino [ed. or. 1923]

Capitolo quinto

- Altieri L., Mori L. (1998), *La complessità del chiedere. Il questionario come strumento emblematico e problematico della ricerca sociologica*, in Cipolla C., *op. cit.*
- CiDosPel (a cura di) (2006), *La responsabilità sociale nelle imprese dell'Emilia-Romagna: oltre la sicurezza e la qualità del lavoro*, in Bonora C., Garibaldi F. (a cura di), *La qualità della vita lavorativa e delle condizioni di lavoro in Emilia-Romagna*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna
- Cipolla C. (1988), *Teoria della metodologia sociologica*, FrancoAngeli, Milano

- Cipolla C. (a cura di) (1998), *Il ciclo metodologico della ricerca sociale*, FrancoAngeli, Milano
- De Carlo N., Robusto E. (1996), *Teoria e tecniche del campionamento nelle scienze sociali*, LED, Milano
- Gosetti G. (2004), *Giovani, lavoro e significati*, FrancoAngeli, Milano
- Guidicini P. (a cura di) (1987), *Nuovo manuale della ricerca sociologica*, FrancoAngeli, Milano
- IPL (a cura di) (2006), *Come i lavoratori percepiscono le proprie condizioni di lavoro. Indagine tra le aziende dell'Emilia-Romagna*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna
- La Rosa M. (a cura di) (1999), *Problemi del lavoro e strategie di ricerca empirica*, FrancoAngeli, Milano
- Mori L. (1999), "L'operaio alla catena di montaggio di Walker e Guest: una ricerca empirica sul taylorismo-fordismo e l'uso del questionario", in La Rosa M. (a cura di), *op. cit.*