

Bruno Bernardo Isetta

**L'IMPRESA TRA IDENTITÀ E LEGITTIMAZIONE.
INTERPRETARE LA RESPONSABILITÀ DELLE
IMPRESE, NELLE SUE DIMENSIONI SOCIALE,
AMBIENTALE ED ECONOMICA**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

**Anno IV, numero 2, 2013
Numero speciale edito il 14 Gennaio 2014**

L'IMPRESA TRA IDENTITÀ E LEGITTIMAZIONE. INTERPRETARE LA RESPONSABILITÀ DELLE IMPRESE, NELLE SUE DIMENSIONI SOCIALE, AMBIENTALE ED ECONOMICA

di Bruno Bernardo Isetta

1. Premessa

Questo lavoro intende collocarsi nella scia delle riflessioni condotte sul tema della *responsabilità sociale delle imprese* (*Corporate Social Responsibility*, d'ora in poi nel testo: CSR), per delimitare i confini della nozione, individuare i determinanti sociali dell'oggetto d'indagine, chiarire i punti controversi, le ambiguità e interpretare i significati che via via si delineano, oltre le "retoriche manageriali" proprie di certa cultura della dissimulazione, dell'apparenza. Infatti, la questione della CSR, a nostro avviso, è stata spesso oggetto tanto di fumose dichiarazioni d'intenti e paludate proposte di schemi comportamentali e di "etiche" frettolosamente qualificate "manageriali", quanto di indicazioni di linee guida e approcci banalmente prescrittivi. Anche su questo tema si sono mossi organismi normativi nazionali, enti di certificazione, studi di consulenza, organizzazioni di formazione etc., impegnati nel proporre metodi di verifica e protocolli di certificazione. Tutto ciò, peraltro, in modo opposto e inconciliabile con un'autentica cultura manageriale realizzata in una prospettiva di cambiamento e di "etica della responsabilità", un tipo di agire responsabile che non perde mai di vista (e anzi le assume come guida) le conseguenze delle decisioni e delle azioni intraprese.¹ La CSR presuppone che le imprese siano capaci di ridefinire i propri valori di riferimento, non assolutizzino il loro modello economico e la loro strategia, integrando le tematiche ambientali (come la difesa del territorio, lo sfruttamento delle risorse, la salvaguardia della salute delle popolazioni), quelle sociali (come la parità di genere, le diversità, il rispetto dei diritti umani), quelle della sostenibilità economica (assicurando la continuità dei benefici raggiunti senza provocare uno squilibrio all'ecosistema o innescare processi di degrado ambientale).

La premessa a qualsivoglia dibattito sul tema della CSR, a nostro parere, è legata alla possibilità di assumere una politica aziendale orientata alla responsabilità nella prassi solo se l'organizzazione che intende assumerla è "autenticamente" (nel significato del termine che sarà precisato oltre) consapevole di operare a vantaggio e insieme con il proprio personale e la collettività, ma anche armonicamente integrata nell'ambiente di appartenenza, di là da dichiarazioni formali e da pubblici programmi aziendali basati sulla conformità alla legge.

Assumendo due criteri di analisi, proponiamo un modello per riconoscere se e come le organizzazioni agiscono responsabilmente o no, se hanno il profitto – inteso in quanto

¹ Cfr. Weber, 2004, p. 109. Qui Max Weber pone il "punto decisivo": nella differenza fra "l'agire secondo la massima dell'etica della convinzione [...] e l'agire secondo la massima dell'etica della responsabilità, secondo la quale bisogna rispondere delle conseguenze (prevedibili) delle proprie azioni."

rimunerazione del solo fattore produttivo capitale – come unico e assoluto riferimento valoriale o se rispettano i legittimi diritti delle persone e l'ambiente che le ospita, se tutelano privilegi e interessi particolaristici dei propri membri, di oligarchie, clan o rendono partecipe la comunità locale e tengono in considerazione gli interessi diversi delle componenti sociali; ancora, se possiedono o dissimulano la loro natura mediante dichiarazioni di intenti apparenti. Inoltre, lo schema costruito può servire a interpretare le dimensioni costitutive della responsabilità d'impresa, desumendo gli aspetti cruciali, i fenomeni, gli indicatori rilevanti per orientare le decisioni, definire politiche aziendali attente alle dimensioni ambientale, sociale ed economica, consapevolmente adottate al fine di produrre un impatto positivo dell'azione organizzativa sull'ambiente stesso.

2. La responsabilità sociale delle imprese: un modello interpretativo

2.1 La nozione di sistema aperto per l'interpretazione della responsabilità sociale come nuova e superiore concezione di valori relativi

Un sistema, nella sua accezione più generica, è un insieme complesso ma determinato di elementi funzionali, strettamente connessi tra di loro per formare un tutt'uno organico e caratteristico. La peculiarità di un sistema è l'equilibrio complessivo che si crea fra le singole parti che lo costituiscono. Così, qualunque modificazione si apporti a uno solo dei suoi elementi costitutivi, tutti gli altri elementi che lo compongono ne sono influenzati, talché il sistema, attraverso l'autoregolazione, ristabilisce la condizione di equilibrio complessivo (*omeòstasi*). Questa nozione implica, oltre all'equilibrio complessivo fra le parti poc'anzi menzionato, altre tre caratteristiche fondamentali: la *totalità*; l'*interdipendenza* delle sue parti;² l'*apertura* all'ambiente esterno. Infatti, un sistema organizzativo pone anche l'importante requisito dell'apertura verso l'ambiente circostante, i segmenti che lo compongono, pur garantendo il suo relativo isolamento, la sua "chiusura operativa".³ Tale chiusura relativa può essere considerata come un'esigenza funzionale del sistema per definire la propria identità e stabilire i confini con l'esterno.⁴ Un sistema, dunque, è costituito da un insieme di entità integrate da relazioni interne più forti delle relazioni con l'esterno, caratterizzato dalla spinta verso l'isolamento altrettanto forte, ma, al tempo stesso, dalla relatività di tale isolamento necessaria per aggregare più entità in un sistema allargato. In altri termini, ogni sistema organizzativo è condizionato dal complesso di relazioni che si

² Infatti, come precisa von Bertalanffy nel suo celebre testo "*Teoria generale dei sistemi*" (1971), tale nozione costituisce l'esplorazione scientifica del "tutto" e della "globalità". In tal senso, un sistema, secondo la sua definizione, "è un insieme di elementi che interagiscono" (ivi, p. 74); pertanto, "in ultima analisi la teoria generale dei sistemi è una scienza logico-matematica delle totalità" (ivi, pp. 73, 149) o delle interezze; una scienza che mira a fornire modelli per lo studio delle complessità organizzate, trattandole in termini di interezze, di parti e di interrelazioni. Una chiara esposizione della celeberrima teoria si trova in: Cacòpardo, 1972, pp. 52-90.

³ Come tutti i sistemi biologici, anche i sistemi organizzativi si caratterizzano prevalentemente per una forte *chiusura operativa*, vale a dire per un ritorno delle azioni e del loro esito all'interno del sistema: si tratta di una sorta di reazione, di retroazione che si genera in virtù dell'azione intrapresa. La complessità è il principio secondo cui gli oggetti dipendono da altri oggetti, le relazioni da altre relazioni. Due concetti importanti di un sistema complesso: a) adattatività: un sistema adattativo modifica il proprio comportamento come risposta alle sollecitazioni dell'ambiente; b) retroazione (*feedback*): processo circolare di azione e influenza in cui l'effetto agisce sulla causa che lo ha provocato. Si ha *feedback negativo* quando l'effetto tende a ridurre l'entità della causa (causalità lineare); equilibrio omeostatico (omeòstasi, ossia l'autoregolazione del sistema: la condizione per cui sistemi di qualunque natura sono in grado di autoregolarsi; un sistema è orientato a mantenere le proprie caratteristiche, la forma, l'organizzazione o lo stato iniziale di equilibrio al variare delle condizioni esterne). Cfr. Varela (1990); dice il biologo Varela: «La chiusura non è isolamento».

⁴ A questo riguardo, il modello teorico elaborato da Talcott Parsons pone due esigenze o prerequisiti funzionali per la continuità di un sistema: il bisogno di "integrazione" e la conservazione del modello "latente"; Cfr. Parsons, 1965.

stabiliscono all'esterno con altri sistemi e con le loro entità. Pertanto, un sistema organizzativo, in rapporto con i differenti segmenti ambientali (politico, istituzionale, amministrativo, culturale, sociale, geografico, ecologico, economico, finanziario, industriale, etc.), reagisce e *scambia* risorse, codici, simboli, rappresentazioni e aspetti di contenuti della realtà. Al sistema organizzativo questi segmenti ambientali avanzano domande, pongono istanze, sollecitazioni, esercitano pressioni, manifestano l'esigenza funzionale di adattamento a tutte le richieste esterne (Parsons, 1965). Di qui, quindi, la necessità per un'entità organizzativa di non essere assolutamente isolata, ma di riconoscere l'esigenza di relativizzare, di superare il proprio isolamento dall'esterno, affinché essa possa raggiungere una condizione di equilibrio anche con l'ambiente.

Si può affermare, parafrasando una celeberrima espressione filosofica, che si dà spazio a un processo di "trasvalutazione dei valori" assoluti⁵, ossia di stravolgimento di quei valori tipici di imprese che intendono soprattutto agire a vantaggio di pochi soggetti (creando la maggiore ricchezza possibile per i propri leader aziendali e gli azionisti) senza considerare altri interessi e valori, quali «la giustizia sociale, la creatività individuale, la tutela dell'ambiente e della natura» (Bakan, 2008, p.8), e mantengono, al tempo stesso, una concezione strumentale della "risorsa umana", intesa di fatto come variabile dipendente dal sistema⁶: dunque, è necessario trasmutare, trasformare il significato di questi valori consueti o principi assoluti d'impresa – ritenuti variabili indipendenti e prescindendo dalle conseguenze dei comportamenti e dei principi assunti *a priori* –, cambiandoli in un nuovo e superiore sistema di valori, producendo una concezione etica che guarda al riconoscimento e alla difesa del valore sociale del lavoro, dell'ambiente fisico-biologico, come costruttore di senso e diritto di cittadinanza.⁷ Non si dà un valore assolutamente razionale dell'impresa: i valori non costituiscono un qualcosa d'immutabile, ma piuttosto un che di mutevole, relativo, plurale: i valori sono molteplici, ognuno ugualmente importante nella sfera dell'economia dell'impresa, anche se non sempre facilmente armonizzabili, ma possono scontrarsi ed entrare in conflitto quando è il momento di agire. Il senso del concetto di "politeismo dei valori" – espressione che Max Weber mutua in parte da John Stuart Mill – è la varietà, l'eterogeneità dei valori che, insieme con altri elementi, sono costitutivi essi stessi del sistema economico.

2.2 Entità "socialmente responsabili" tra identità e legittimazione

È possibile interpretare i legami, le relazioni e le interazioni che un'entità organizzativa (sia essa un'impresa, un'istituzione, un'organizzazione pubblica o privata) stabilisce con le molteplici componenti del sistema sociale alla luce di due determinanti sociali, due criteri,

⁵ Il concetto è di Friedrich Nietzsche ed è ben evidenziato dal titolo di una sua opera del 1885-86 intitolata *Al di là del bene e del male*; la liberazione dell'uomo è definita come "trasvalutazione dei valori", cioè lo stravolgimento dei valori tradizionali: non si tratterà di eliminare il bene e il male, ma di trasmutarne il significato; questo atteggiamento è volto a cambiare, non a distruggere, ma a collocarsi al di là di quelli che la tradizione ha additato come "bene" e "male", liberandosi in tal modo dei valori imposti dall'esterno e sostituiti da nuovi valori, creati appositamente per superare una concezione tradizionale.

⁶ L'impresa oltre a una "società di capitali" è anche una "società di persone". Cfr. Blog di Pierluigi Mele, 17/7/2013: «[...] oltre all'aspetto economico, l'impresa svolge una funzione sociale, creando, così, opportunità d'incontro, di valorizzazione delle persone coinvolte. La dimensione economica, il profitto, quindi, è condizione per il raggiungimento di obiettivi che 'superano' l'economia». Le parole espresse da Adriano Olivetti ai lavoratori di Pozzuoli sono indicative di questo approccio: egli, parlando del salario, usa il termine *risarcimento* (Olivetti A., *Ai lavoratori*, Ed. Comunità, Roma, 2013, pag. 55). In tal senso è interessante richiamare qui il concetto greco classico di *antapódosis*, che evoca proprio la *retribuzione*, la *ricompensa* per qualcosa che si è fatto, ma anche la *restituzione per scambio*, il *contraccambio*.

⁷ Nella sua ormai famosissima conferenza sul tema *Politica come professione* (tenuta a Monaco il 28 gennaio 1919, un anno prima della sua morte), Max Weber trattò in modo disincantato il tema del rapporto fra etica e politica. Cfr. Weber (2004, trad. it).

diversi ma indisgiungibili, che si influenzano reciprocamente: l'*identità* e la *legittimazione*. Il contributo che un'organizzazione può dare all'interno della società è definito da questi due criteri, ed esso può essere significativo, vantaggioso, oppure anodino e parassitario secondo le combinazioni e dinamiche cui detti criteri danno vita. Cerchiamo di circoscrivere il campo di riferimento di tali criteri.

L'*identità* di un'entità organizzativa è determinata dal suo "codice"⁸, cioè dall'elemento specifico che la contraddistingue e affida a essa una funzione, uno scopo particolare (o, per usare un termine oggi diffuso, una *missione*, una ragione della sua esistenza) a servizio del sistema sociale e dei suoi segmenti o sottosistemi. Così, ad esempio, l'identità di un'impresa, attenta non solo all'aumento dei dividendi, al perseguimento del profitto in quanto unico indice di razionalità della gestione, ma anche all'impatto che esercita nell'ambiente, consiste nella concessione, nel mantenimento, nella tutela e nel rinnovamento dei diritti dei cittadini, oltre che nel miglioramento delle condizioni di vivibilità in senso lato, al fine di consentire, al massimo livello, l'espressione compiuta della cittadinanza da parte dell'attore sociale che acquista tale diritto. Più specificamente, l'identità dell'organizzazione può definirsi l'*insieme di valori* – inteso nel senso poc'anzi specificato, di un nuovo e superiore sistema plurale di "valori sostenibili" – che, se condiviso in misura prevalente dai suoi membri, contribuisce alla formazione di un forte senso di appartenenza. E tale appartenenza richiede che ogni persona costruisca una propria rappresentazione – vincolata dalle rappresentazioni della realtà strutturate e preesistenti – circa gli elementi che configurano una serie di assunti di base, premesse, pratiche comuni, dati, rapporti interpersonali, regole e schemi comportamentali, ma anche appartenenze, *sensu comune* e significati propri di un'organizzazione; in altri termini, occorre che sia riconosciuta e condivisa dai suoi membri una *cultura organizzativa*.⁹ La cultura organizzativa esercita un'influenza positiva sull'ambiente e riceve la legittimazione da esso: si manifestano la sostenibilità delle azioni e una forte identità dell'organizzazione in funzione di prevenzione, riparazione o restituzione. In breve, richiamando il concetto usato dal sociologo Pierre Bourdieu (1989), possiamo definire tutto ciò come l'*habitus*.¹⁰ L'identità di un'organizzazione, dunque, si realizza giorno per giorno attraverso la conferma o il rifiuto delle rappresentazioni e percezioni della realtà in cui le singole persone agiscono.¹¹ Essa esercita una profonda influenza sull'efficacia

⁸ Sul dibattito inerente al rapporto tra identità, cultura e cambiamento rinviamo al ricco contributo, in questa rivista, di Sarati, 2010. Si veda in proposito anche: Chiesi, 2005, cap. 27. Il termine "codice", nell'accezione di insieme di simboli, significati, rappresentazioni e riferimenti che consente la "costruzione della memoria" per mettere in relazione le impressioni e le idee del passato e del presente, è qui utilizzato perché sembra particolarmente adatto a segnalare il nesso tra un'entità e ciò che anima il suo complesso agire nei segmenti ambientali.

⁹ Il *sensu comune* è quel «repertorio di termini e di paradigmi appresi e anteriori al dubbio, alla conferma, alla refutazione». È un «repertorio di abiti e grammatiche della percezione, di tecniche discorsive disciplinate da regole» che viene a costituire una parte considerevole della cultura organizzativa. Cfr. Wittgenstein, 1978 (trad. it.).

¹⁰ Concetto centrale nella sociologia di Pierre Bourdieu, questi definisce l'*habitus* come un «sistema di disposizioni durevoli e trasponibili, strutture strutturate predisposte per funzionare come strutture strutturanti, ossia in quanto principi generatori e organizzatori di pratiche e di rappresentazioni che possono essere oggettivamente adattate ai loro obiettivi senza presupporre il perseguimento consapevole di fini e il controllo delle operazioni necessarie per raggiungerli, oggettivamente "regolate" e "regolari", senza essere in nulla il prodotto di obbedienza a regole, ed essendo tutto questo, collettivamente orchestrato senza essere il prodotto dell'azione organizzatrice di un direttore d'orchestra.» Cfr. Bourdieu 1989, p. 88-89. Il termine latino *habitus*, peraltro, è preesistente al pensiero dello stesso Bourdieu e ricopre la definizione di *héxis* che si deve ad Aristotele (cfr. *Etica Nicomachea*, I (A), 8, 1098 b, 34; II (B), 6, 1106 b, 35, Laterza, Roma-Bari, 1973); il termine greco aristotelico può significare un modo di essere, il comportamento, la disposizione; ma lo stesso concetto di *habitus* si trova in S. Tommaso d'Aquino, per il quale "abito" implica il significato derivato e connesso di abitudine, a sua volta collegato a carattere.

¹¹ «In generale, se si esamina con cura il concetto di identità, ci si accorge che l'identità non è mai un dato, bensì il risultato di un processo. [...] Nel caso particolarissimo della persona questa diviene identica a sé solo grazie ad una attività interna alla persona stessa. Attività non certo esclusiva, perché la persona non viene in essere solo con le proprie forze; ma, d'altro canto, non sarebbe persona se non ci mettesse qualcosa di suo. [...] L'identità

dell'organizzazione: tende a essere forte, all'interno, quando offre, in virtù degli scopi raggiunti, benefici, incentivi, premi, riconoscimenti cui le persone aspirano e, all'esterno, quando l'organizzazione rispecchia i "valori sostenibili" dei portatori d'interessi presenti nell'ambiente circostante, quando ne considera le domande e tiene in pregio le stesse capacità, motivazioni, e scale di riferimento valoriali. Con la coppia di aggettivi opposti "forte-debole" s'intende evidenziare la presenza in un'organizzazione o una concezione culturale di due principi fondamentali conspiranti alla definizione e condivisione di un senso comune, o a questo contrastanti.

La *legittimazione* è una "adesione a un valore morale" che si ritiene impersonato dall'istituzione detentrici di autorità; ha una forte «connotazione etica, metarazionale» (Gallino, 1978), ossia accettata e ritenuta valida prescindendo da una giustificazione in termini di ragione, di norme e principi di natura non strettamente giuridica; essa consente a chi la riceve di esercitare *legittimamente*, quindi con pienezza, il potere d'influenza sugli altri. Perché si dia legittimazione occorre che vi siano anche l'accordo, il consenso «attivo o passivo, la credenza o comunque la mancanza di contestazione relativamente ai valori su cui l'effettività dell'esercizio del potere si regge»¹². «L'impresa è [...] interpretata come un'*istituzione sociale*, oltre che economica, in quanto in grado di produrre effetti, sia positivi sia negativi, che interessano la collettività» (Negri, 1970, p. 209)

I soggetti interessati sono non solo gli azionisti, quindi, ma sono molteplici: la comunità locale, le associazioni di rappresentanza di interessi dei cittadini, i sindacati, i movimenti di opinione, etc.¹³

La legittimazione quindi, proprio "in quanto adesione a un valore morale", è il riconoscimento collettivo di autorevolezza e di giustificazione etica che, attraverso simboli e valori condivisi, consente di attribuire *sensu* e *significato* sia all'azione organizzativa di un'entità verso l'intera società, sia all'esperienza individuale degli attori che esercitano il loro ruolo nelle organizzazioni.

La legittimazione entra così in rapporto stretto con l'identità, con il codice particolare; abbiamo notato poc'anzi come l'identità sia comprensibile solo se collocata in un mondo di relazioni, di significati e di simboli riconosciuti dalla cultura dell'ambiente al quale si appartiene. La polarizzazione tra *legittimazione interna* e *legittimazione esterna* si manifesta parallelamente con la distinzione tra legittimazione focalizzata sugli *shareholder* e legittimazione che si ottiene nel più generale (e senza dubbio più difficile) dialogo con i diversi *stakeholder*. A tal fine, occorre dar corso a opportune azioni di negoziazione, mediazione, promozione e ricerca del consenso presso le parti costitutive dei differenti segmenti della società, che spesso hanno interessi antitetici o non immediatamente compatibili.¹⁴ Legittimazione, tuttavia, non significa necessariamente omologazione,

che ci si dà da sé, attraverso un processo d'identificazione, è già un mettersi in rapporto ad altro. Nel caso dell'uomo questo mettersi in rapporto con altri (ovvero, secondo Aristotele, essere un "animale politico") è costitutivo della sua essenza. Identificarsi in rapporto ad altro implica un concorrere che diviene competizione e, quindi, un "conflitto di inter-esse": interno (con altri interessi) od esterno (con interessi di altri).» Cfr. Mathieu (2007).

¹² Negri, 1970, p. 209. La legittimazione concerne le istituzioni sociali ed economiche, e include la visione analitica delle interrelazioni fra economia e società.

¹³ L'importanza della legittimazione è stata sottolineata anche da Sabrina Parenti in un recente articolo di inquadramento sul tema della responsabilità sociale: «I tradizionali rapporti di forza agiti all'interno dell'impresa (per es. tra proprietà e lavoratori) e sui mercati vengono così interpretati in base al nuovo concetto di *legittimazione sociale* dell'attività d'impresa.» Cfr. Mattalucci, Parenti, Sarati, 2010, p. 71.

¹⁴ Attori, diversi per interessi e finalità talora inconciliabili (istituzioni, operatori economici, sindacati, partiti, associazioni di categoria, movimenti sociali, famiglie, privati cittadini, rappresentanti d'interessi particolari, etc.), possono, tuttavia, trovare un consenso finalizzato, una convergenza su un'idea, un progetto o un obiettivo comune da realizzare, «cui non è estrinseco un elemento di interesse strumentale e di calcolo» (Gallino, 1978).

uniformazione e adattamento a un modo di pensare unico, a un'ideologia dominante¹⁵: ciascun attore mantiene la propria individualità, le proprie prerogative.

2. 3 Scelte etiche e dialettica tra shareholder e stakeholder

La CSR concerne la singola organizzazione, i suoi processi e risultati, nel quadro dei suoi principi e valori di riferimento, rispetto alle attività svolte nel momento presente e ai risultati raggiunti. La decisione di assumersi anche la responsabilità nei confronti della collettività delle azioni e dei risultati conseguiti è strettamente legata alla discrezionalità manageriale; in virtù di tale discrezionalità, il management aziendale e gli altri membri dell'organizzazione sono *attori morali*. In quanto tali essi sono responsabili delle scelte e degli atti che compiono e delle conseguenze che hanno sulle persone, lavoratori e cittadini che all'esterno ricevono l'impatto delle azioni compiute. Perciò, all'interno di ogni campo della responsabilità sociale, essi sono tenuti a esercitare con senso etico i differenti ruoli nell'ambito dello spazio discrezionale loro consentito nei confronti di risultati ed esiti socialmente responsabili. In altri termini, perseguire lo scopo della massimizzazione del risultato può non essere compatibile con esiti socialmente responsabili.

Ciò che caratterizza principalmente un approccio dell'agire economico eticamente consapevole è tanto l'assunzione di responsabilità sociale da parte degli attori istituzionali e privati, in merito, come detto, alle conseguenze che tale agire produce sull'ambiente, il territorio, i cittadini in generale, quanto la costituzione di legami più stretti con tale territorio e i suoi stessi cittadini, interlocutori diretti (clienti o utenti) e portatori di interessi legittimi. In quest'azione possono quindi essere individuate due concezioni contrapposte.

- a) Da un lato, l'idea secondo cui la finalità di un'impresa è di massimizzare il ritorno per i propri azionisti, gli *shareholder*, senza eccezioni o distrazioni provocate da inutili visioni al di fuori della concreta realtà dell'economicità aziendale. Il maggiore esponente di tale concezione assoluta (si può dire il "vate" delle virtù del liberismo economico) è stato Milton Friedman; questi nel 1962, in *Capitalismo e libertà*¹⁶, riteneva che in «un'economia libera [...] un'impresa ha una e una sola responsabilità sociale: avvalersi delle proprie risorse e svolgere attività miranti ad accrescere i suoi profitti, a patto, ovviamente, di rispettare le regole del gioco»; ed egli giungeva finanche ad affermare come la dottrina della CSR fosse "*fondamentalmente sovversiva*", paventando che, se chi dirige un'impresa dovesse rispondere non solo agli azionisti ma anche ai consumatori, ai dipendenti o alla comunità, di fatto l'impresa sfocerebbe in una concezione collettivistica. Dove, per Friedman, una concezione collettivistica significava sostanzialmente statalista, burocratica, inefficiente.
- b) La seconda concezione, per contro, assegna all'impresa doveri morali nei confronti dei principali *stakeholder* che vivono nel territorio; questa visione dell'impresa è quella proposta da Edward Freeman (2010), uno dei pionieri dello "*stakeholder*

¹⁵ L'ideologia di un'organizzazione precisa gli obiettivi e i valori cui essa deve tendere e alla luce dei quali si misurano i suoi risultati; essa tende a essere accettata, e quindi legittimata dal sistema esterno se dà vita a un'organizzazione rispettosa dell'ambiente circostante, del suo sviluppo e allorché faccia propri i valori, le competenze, le risorse, le motivazioni e le domande sociali di tale ambiente.

¹⁶ Così Milton Friedman (2010, cap. 8, pp. 205-206) scriveva a proposito della "responsabilità sociale del mondo dell'impresa e del lavoro": «Vi sono ben poche tendenze in grado di erodere le fondamenta stesse della nostra società libera con altrettanta efficacia dell'assimilazione da parte dei dirigenti d'azienda della convinzione di avere una responsabilità diversa dal dovere realizzare i maggiori profitti possibili per i propri azionisti. Si tratta infatti di una dottrina *fondamentalmente sovversiva*: se un uomo d'affari ha una responsabilità sociale che esula dal semplice compito di massimizzare i profitti dei propri azionisti, in che modo può sapere di cosa si tratta?»

*management*¹⁷: un'impresa autenticamente orientata verso la CSR deve dimostrare che tra le due istanze (il profitto e il CSR) non c'è un'insanabile dicotomia – come seppe fare con spirito illuminato e dimostrò possibile Adriano Olivetti, il cui modello di impresa in armonia con l'intera comunità, tra l'altro, è tornato prepotentemente d'attualità¹⁸.

Beninteso, il profitto (su cui si concentra l'attenzione degli *shareholder*) è un indicatore legittimo ed essenziale per rilevare lo stato di salute economica di un'impresa, della sua efficienza gestionale, produttiva e distributiva; infatti, le imprese vivono in equilibrio economico e remunerano adeguatamente i fattori produttivi se e quando la loro gestione si sviluppa in economicità, intesa in termini di efficacia strategica ed efficienza operativa. Pertanto, il profitto ha anche una sua dimensione etica, quando sia ottenuto nel rispetto delle leggi e, oltre che a remunerare giustamente gli azionisti, quando è redistribuito all'esterno in forma di infrastrutture, cultura, servizi alla comunità, difesa dell'ambiente e serva a elevare le condizioni di vivibilità dei cittadini, a creare le condizioni di sviluppo del territorio e a generare patrimonio collettivo, anziché distruggere ricchezza o socializzare le perdite causate dalle cattive gestioni. È noto, per esempio, il caso di aziende municipalizzate, le quali si dichiarano a favore della CSR e si caratterizzano invece per una gestione pluriennale disinvolta (per non dire "criminosa"), accumulando perdite sempre maggiori e violando anche le leggi.¹⁹ Va da sé che tra un'azienda ben gestita, rispettosa delle leggi, che non assume altre obbligazioni verso i dipendenti e il territorio e intende continuare a remunerare il capitale di rischio senza affidarsi a "finanziari d'assalto", e un'azienda amministrata da irresponsabili e incompetenti, che però beneficiano di laute rendite grazie ai legami con i poteri forti e sproloquiano solo di CSR (e giungono persino a pubblicare mendaci bilanci), sia preferibile la prima. Esistono ancora aziende virtuose e responsabili, la cui natura è in armonia con la comunità e il territorio, anche se la globalizzazione dei mercati e la finanziarizzazione dell'economia portano sempre più (come sostiene Gallino) verso imprese "irresponsabili"²⁰.

Ma come riconoscere le diverse tipologie aziende? Quali sono le differenze riscontrabili tra loro rispetto alla responsabilità del loro agire? Di seguito, forniamo una mappa che ne facilita il riconoscimento e ne evidenzia i tratti caratteristici. Incrociando i criteri "identità" e "legittimazione", assunti nel modello come i determinanti sociali della CSR, è possibile

¹⁷ Edward Freeman nel suo libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, originariamente pubblicato nel 1984 e ristampato dalla Cambridge University Press nel 2010, identifica dei gruppi di attori sociali, descrive e consiglia metodi di gestione per tenere in debito conto i loro interessi; egli osserva: «Ogni azienda crea e talvolta distrugge valore per clienti, fornitori, dipendenti, comunità e finanziari. L'idea che il business consista nel massimizzare i profitti per gli azionisti è obsoleta e non funziona molto bene, come la recente crisi finanziaria globale ci ha insegnato.»

¹⁸ Tra coloro che in diverse recenti occasioni pubbliche, attraverso dibattiti, interviste, articoli, saggi, hanno avuto modo di ricordare e testimoniare l'attualità della visione di Adriano Olivetti e la ricchezza di quell'esperienza, essendone stati protagonisti diretti, vi sono Luciano Gallino, Franco Ferrarotti, Giulio Sapelli.

¹⁹ Alcune grandi aziende municipalizzate si caratterizzano per l'obbedienza dei loro membri a logiche di appartenenza politica, per le assunzioni clientelari o nepotistiche di personale, per una "occupazione" dei posti di governo con nomine di individui totalmente incapaci. Un caso recente di sperpero di denaro pubblico nella provincia di Torino ha suscitato clamore per il profondo passivo gestionale: l'azienda municipalizzata in questione è riuscita ad accumulare ben 137 milioni di euro di debiti, attraverso una pluriennale, dissennata e irresponsabile gestione, obbligando gli amministratori pubblici a richiedere il concordato (peraltro accettato dai creditori).

²⁰ Molto difficilmente è possibile parlare di legittimazione e di comportamento responsabile dell'impresa quando i rilevanti utili aziendali, anziché essere utilizzati per remunerare giustamente tutti i fattori produttivi, essere ridistribuiti equamente sotto forma di «alti salari, magnifiche architetture, una buona qualità del lavoro, una crescente occupazione, servizi sociali senza paragoni», tutela dell'ambiente, si trasformano, «come invece avviene ai giorni nostri, nella maggior parte delle imprese, in larghi dividendi per gli azionisti, [...] in compensi per i massimi dirigenti pari a tre o quattrocento volte il salario di un operaio, [...] in spericolate operazioni finanziarie»; così affermava Luciano Gallino a proposito dell'Olivetti in una intervista concessa al *Corriere della sera* (Cfr. Stajano C., "Olivetti, l'impresa oltre il profitto. Investiva in attività culturali e nel benessere dei dipendenti", *Corriere della sera*, 24/12/2012).

costruire un quadro tipologico²¹ tale da permettere di individuare quattro diverse concezioni dell'organizzazione dal punto di vista del "bilancio sociale" – lo strumento base della CSR – e della responsabilità, ossia della qualità di legami che si stabiliscono all'interno dell'organizzazione e verso l'esterno, nelle sue tre dimensioni (economica, sociale e ambientale/ecologica).

2. 4 Tipologie di organizzazioni risultanti dai determinanti sociali della CSR

Dall'inserimento in una matrice dei determinanti sociali assunti, e descritti nello schema concettuale, incrociando le coppie di aggettivi opposti, rispettivamente attribuiti, identità *forte-debole* e legittimazione *interna-esterna*, risultano quattro quadranti, al cui interno è possibile identificare altrettante concezioni di organizzazione. Dopo la rappresentazione (Fig. 1) che illustra sinteticamente le quattro diverse tipologie risultanti, passiamo a descriverne analiticamente caratteristiche e singolarità.

		LEGITTIMAZIONE	
		<i>Fonte Interna</i>	<i>Fonte Esterna</i>
IDENTITÀ	<i>Forte</i>	<p>IV – Entità organizzativa, istituzione, organizzazione, impresa AUTOCENTRATA.</p> <p>Organizzazione autoreferenziale che concentra la propria attenzione sugli <i>shareholder</i>, è un'organizzazione centrata su sé stessa che fa coincidere il valore per l'impresa con il valore per gli azionisti; logica prevalente: riproduzione e sviluppo delle posizioni acquisite attraverso il massimo impiego delle risorse interne e tendenza a privilegiare una visione a breve termine. La prospettiva quindi è utilitaristica, egoistica, esclusivistica e orientata alla ricerca del tornaconto a favore degli azionisti e dell'accumulazione senza limiti.</p>	<p>I – Entità organizzativa, istituzione, organizzazione, impresa AUTENTICAMENTE RESPONSABILE.</p> <p>Organizzazione responsabile in senso pieno; opera come autrice e promotrice di azioni compatibili con il territorio, autenticamente e armonicamente integrata con l'ambiente circostante e con il suo sviluppo sostenibile (ecologico, economico, sociale, politico-istituzionale, tecnologico). Organizzazione "etica": integrazione e conoscenza delle domande e sollecitazioni del sistema ambientale. Compatibilità e sostenibilità dei suoi obiettivi con l'ambiente e la comunità locale in cui opera.</p>
	<i>Debole</i>	<p>III – Entità organizzativa, istituzione, organizzazione, impresa socialmente IRRESPONSABILE.</p> <p>Organizzazione socialmente isolata, assente o indifferente rispetto all'ambiente, alle aspettative provenienti dall'esterno, finalizzata alla protezione dei suoi componenti privilegiati, al mantenimento dei loro vantaggi. Sfruttamento delle risorse ambientali secondo una prospettiva predatoria; il personale è una variabile dipendente dell'organizzazione. Inesistenza della prospettiva integrativa. Esternalizzazione dei costi, internalizzazione dei benefici.</p>	<p>II – Entità organizzativa, istituzione, organizzazione, impresa FAMILISTICA.</p> <p>Organizzazione costituita e gestita in funzione di interessi particolaristici di gruppi esterni o di logiche clientelari, basate su accordi illegali e scambi di favori per ottenere reciproci vantaggi. Obbedienza a principi e fini esterni: prevalenza dei sistemi di casta e di élite, oligarchie, consorterie; rapporti tra persone fondati su benefici personali, scambi di favori; il senso di appartenenza interna, di partecipazione attiva dei componenti al bene comune è scarso o nullo.</p>

Fig. 1. Quadro tipologico delle organizzazioni

²¹ «Una tipologia rappresenta l'esplicitazione dei punti di vista, l'aggiornamento delle ipotesi su ciò che costituisce legame o fa differenza. Il termine è utilizzato per esprimere, quindi, il punto di vista, teorico e pratico nel contempo, preso sull'oggetto specifico»; in questo caso, costituiscono l'oggetto: le concezioni dell'organizzazione, i suoi riferimenti valoriali, le fonti di legittimazione e i suoi legami interni e verso l'esterno. Cfr. Combessie (1997).

I. Legittimazione esterna – identità forte

Organizzazione *autenticamente*²² *responsabile*, caratterizzata dalla coerenza tra gli scopi dichiarati (*mission*) e le attese, le domande dell'ambiente esterno e le risorse. Entità, dunque, che presenta la caratteristica dell'autenticità, ossia della piena consapevolezza circa la responsabilità e la natura della propria missione nei confronti dell'ambiente esterno. L'organizzazione responsabile non è mai rapace, predatoria verso il territorio. E questo per almeno due aspetti essenziali: perché rifiuta «il principio della a-territorialità su cui si fondano le iniziative, spesso piratesche, delle multinazionali, le quali negano in tal modo ogni responsabilità etica verso la comunità d'origine» (Ferrarotti, 2013). Inoltre, perché essa, pure considerando «il profitto un indice indubbiamente importante della razionalità della gestione, produttiva e distributiva», concepisce tale razionalità «tenendo presenti le caratteristiche umane e dell'ambiente», tiene conto nel suo agire della nozione di sviluppo sostenibile. In altri termini, la finalità che l'impresa responsabile persegue è «industrializzare senza disumanizzare». L'organizzazione «non vive nel vuoto sociale»; essa «è parte, vive e si sviluppa insieme con la comunità. Di qui il nesso, esistenziale e produttivo, fra impresa e comunità»²³, e la volontà di prevenire qualsiasi atto che possa arrecare qualunque danno all'ambiente e alla comunità. Altre peculiarità rintracciabili in questo quadrante: la ricerca e la valorizzazione dei benefici intangibili, il rafforzamento dell'immagine esterna. Si presentano anche l'equilibrio e l'armonizzazione con le tre dimensioni: sociale, economica e ambientale. Le risorse impiegate sono sempre valutate *a priori* in funzione della loro rilevanza tecnica o criticità operativa, (solo se indispensabili, disponibili e acquisibili rapidamente) e della loro scarsità o esauribilità, selezionate in funzione delle priorità strategiche di ordine ecologico, economico, sociale, politico-istituzionale, tecnologico.

In sintesi, un'organizzazione è responsabile nella misura in cui le diverse persone che la compongono – munite del loro “capitale sociale” o relazionale²⁴ e del patrimonio di competenze professionali –, nell'ambito delle deleghe, delle responsabilità e dei ruoli loro assegnati, considerano i legami organizzativi e le relazioni (all'interno e verso l'esterno) come un importante patrimonio intangibile. Gli attori sociali che operano nell'organizzazione promuovono, in tal modo, la reciprocità sociale, estendendo lo scambio simbolico anche nella società in generale e nella comunità locale, costituita da parecchie entità, a loro volta aperte o relativamente isolate: in sintesi, si tratta di un'organizzazione responsabilmente “etica” in senso compiuto weberiano.

²² Oltre al significato positivo di “autentico” equivalente a “vero”, ricordiamo anche il significato etimologico di autentico come “autore”: quindi, “autenticamente” nel senso di completa consapevolezza dell'impresa circa la propria natura di autrice e la sua vocazione di operare con piena coscienza e responsabilità nei confronti sia dei propri dipendenti sia dei portatori di interessi e del sistema ambientale in cui opera, svolgendo un'azione di promotrice. Dal latino *authēnticus*, che è dal greco *authentikós*, derivato da *authéntēs*, “autore; quest'ultimo, a sua volta, dal latino *auctōre(m)*, propriamente ‘fondatore, promotore’, derivato di *augēre*, accrescere”.

²³ Sempre Ferrarotti in “Olivetti l'anti-manager”, *Il J'accuse, Avvenire*, 15 ottobre, 2013. Così il sociologo ricordava recentemente l'impegno dell'imprenditore Adriano Olivetti nell'armonizzare la fabbrica con la comunità locale e l'ambiente in una logica di sviluppo sostenibile.

²⁴ Cfr. Migheli, 2012, p. 9. Spiega Migheli nel suo saggio: «Il capitale sociale, è rappresentato non da un qualcosa di fisso e immutabile (benché soggetto a obsolescenza) come un macchinario, un immobile, un brevetto, bensì da una rete, per sua stessa natura mutevole nel tempo tanto nella forma quanto nell'estensione. [...] Il capitale sociale è quindi una forma estremamente flessibile di capitale. [...] In ogni caso il capitale sociale [...] appartiene anche, chiaramente, alla galassia del cosiddetto capitale intangibile, che comprende anche, ma non solo, il capitale umano (o intellettuale), costituito dall'insieme delle conoscenze possedute da un individuo, da un gruppo di persone, e, a un livello ancora superiore e meta strutturale, da un'intera popolazione.»

II. Legittimazione esterna – identità debole

È un'organizzazione *familistica*, in modo analogo all'accezione attribuita all'aggettivo da Edward C. Banfield²⁵, quella in cui tendenzialmente i vincoli di solidarietà tra i membri di un gruppo, una "famiglia", un clan o di un'entità maggiore rispondono a logiche di appartenenza e legittimazione esterne e sono prevalenti sui vincoli e sugli interessi riguardanti il gruppo sociale in generale.

Essa presenta questi caratteri prevalenti:

- a) il sistema di rapporti è fondato sulla "relazione patrono-cliente",²⁶ che porta a un uso strumentale dell'organizzazione e a perseguire benefici di casta, di élite, di oligarchie; detto sistema si instaura tra gruppi di potere interni, membri privilegiati dell'organizzazione, cittadini, personaggi influenti, gruppi di pressione in nome di un reciproco interesse; i rapporti sono finalizzati alla salvaguardia di interessi particolaristici, esclusivistici di gruppo, alla creazione del consenso mediante meccanismi clientelari, convenienze e coperture reciproche (lobbying politica, economica, affaristica, casta partitica, sindacale, etc.);
- b) l'impostazione del funzionamento organizzativo e delle relazioni con l'ambiente esterno è prevalentemente centrata su intese o accordi illegali, sullo scambio di favori con gli attori esterni, favoreggiatori o conniventi, e sulla massimizzazione dei vantaggi reciproci. Il senso di appartenenza interna, di partecipazione attiva dei componenti è scarso o nullo, essendo l'organizzazione strumentale al perseguimento di scopi particolari e obbedendo a forme esterne di potere.

La fonte di legittimazione di un'impresa che possiede tali caratteristiche – come nel caso delle imprese mafiose – può essere particolaristica o addirittura illegittima e sovversiva, se ha come fine ultimo la ricerca del potere per i propri associati, «perché raggiunto questo, è in grado di accumulare ricchezze e occasioni di sviluppo impressionanti» (Binetti, Andorlini, 2007, p. 52). Il «metodo che permette [...] a imprese familistiche] di svolgere alcuni compiti che presentano oltre all'utile personale anche una funzionalità all'interno della società locale [...] consiste nella possibilità di far ricorso [...] a una serie di relazioni con personaggi influenti» (*Ibidem*, p. 51), adatte alla conquista di spazi e di potere impensabili per un'impresa che voglia operare legalmente e in partecipazione attiva con gli elementi del sistema sociale, economico e istituzionale di un territorio.

In questo senso, l'agire economico di tali imprese – similmente alle citate tesi di Banfield (1958) – è improntato dall'interesse immediato e particolaristico, spingendosi a ignorare la cooperazione o addirittura a contrastare le domande e ragioni legittime della collettività. Le finalità perseguite dall'impresa familistica, certamente, non contemplano lo sviluppo di un

²⁵ Il termine "impresa familistica" non va ovviamente confuso con "impresa familiare"; l'aggettivo *familistico* è qui usato nel senso in cui Edward C. Banfield lo impiegò per esporre i risultati della ricerca condotta in una regione del Mezzogiorno d'Italia, negli anni cinquanta del secolo scorso (Banfield, Fasano, 1958, trad. it. 1976). Senza entrare nel merito (poiché esula dagli scopi del presente scritto) delle tesi e delle conclusioni formulate da Banfield, peraltro ancora oggetto di dibattito e controversie, attraverso il concetto sociologico di "familismo amorale" (*amoral familism*, in lingua originale) egli cercò di dimostrare la tesi concernente il ruolo della cultura nello sviluppo o nell'arretramento sociale ed economico di certe comunità. Queste ultime, secondo l'autore, sarebbero arretrate soprattutto per ragioni culturali: la loro cultura presenterebbe una concezione assolutistica dei legami familiari che inibisce lo sviluppo delle capacità associative e comunitarie e dell'interesse collettivo. Gli individui sembrerebbero agire perseguendo unicamente l'interesse immediato della propria famiglia nucleare, ignorando gli interessi della comunità; una collettività che richiede cooperazione tra estranei, in ragione di un bene comune da perseguire e salvaguardare. L'assenza di *ethos* comunitario, di relazioni sociali morali all'esterno della famiglia, porterebbe dunque gli individui ad applicare le categorie di bene e di male solo tra famigliari, e non verso gli altri individui della comunità stessa.

²⁶ Si vedano: La Palombara, 1967, cap. 8 e 9; Graziano, 1980, in particolare la Parte I – "Il comportamento clientelare", "Clientelismo e legittimazione del potere", pp. 47-56.

ethos comunitario, o la costruzione di un'identità forte d'impresa fondata su valori sociali e morali all'esterno. E qualora si evochi il valore morale, come oggetto di attenzione e cura, non necessariamente ci si riferisce a una morale pubblica, orientata al bene collettivo, ma ci si pone in antitesi proprio all'idea di una pluralità, eterogeneità e varietà di valori morali, sintetizzabile nell'espressione di Max Weber, sopra menzionata, di "politeismo dei valori" morali che scaturisce dall'incontro e dal dialogo tra le parti costitutive di una comunità. Una "etica della collettività" si realizza, come ha ricordato Hans Jonas (1993), quando al centro dell'agire si pone la collettività per cui la moralità è penetrata nella sfera produttiva sotto forma di politiche pubbliche (politiche sociali, economiche, industriali, del territorio e dell'ambiente, dello sviluppo locale, della formazione e del lavoro, culturali, dell'istruzione) che guardino prevalentemente al bene comune, adottando un'etica di processo, di gruppo e dell'intera collettività; certamente, ciò determina anche l'esigenza di nuovi imperativi²⁷.

III. Legittimazione interna – identità debole

Organizzazione socialmente *irresponsabile*, finalizzata alla protezione dei propri membri privilegiati e alla riproduzione dei loro vantaggi, oltre che a «far salire il prezzo delle azioni, più precisamente il valore di mercato dell'impresa», secondo «un modello strutturale, per vari aspetti scientificamente costruito, di governo dell'impresa» (Gallino, 2005, p. XIV). Un'impresa è irresponsabile se, di là dagli obblighi previsti dalle leggi e dai regolamenti in vigore, ritiene "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, p. VII). Si tratta di un'organizzazione socialmente assente o indifferente rispetto alle istanze dell'ambiente, alle aspettative provenienti dall'esterno, allo sviluppo sostenibile: la logica interna dell'organizzazione, di dominio e difesa delle rendite di posizione assicurate ad alcuni membri, è prioritaria ed è prevalentemente "predatoria", di accaparramento spregiudicato, di sfruttamento delle risorse ambientali ai fini propri. Esternalizzazione dei costi, internalizzazione dei benefici; il soggetto è passivo e ricerca il massimo vantaggio nel breve periodo e il profitto per sé, fino all'esaurimento delle risorse ambientali nella più totale indifferenza dei legittimi interessi dei cittadini.

In un siffatto ambiente organizzativo, è evidente che l'identità è debole anche perché sono venuti ad affievolirsi, finanche a esaurirsi, i processi di integrazione e socializzazione delle persone nei luoghi di lavoro; questo fenomeno, tra le altre cause, è stato favorito da un sempre più massiccio impiego di personale con forme contrattuali atipiche, di flessibilizzazione dell'occupazione; forme generatrici di condizioni occupazionali di instabilità, incertezza, precarietà dei lavoratori, oltre a impedire la costruzione di senso e d'identità sociale e lavorativa. Va da sé che di fronte a processi di riduzione della forza di lavoro diretta è sempre più difficile l'aggregazione spontanea di lavoratori in comunità professionali interne, il costituirsi o il riprodursi di classi di lavoratori che godano anche di prestigio e riconoscimento sociali e che possano rappresentarsi come membri di un gruppo socialmente visibile e detentori di uno status professionale definito.

²⁷ Osserva il filosofo Hans Jonas: «Se la sfera produttiva è penetrata nella sfera del dominio dell'agire che conta, allora la moralità deve penetrare nella sfera produttiva, dalla quale un tempo si era tenuta lontana, e dovrà farlo sotto forma di politica pubblica. [...] In effetti il mutamento di natura dell'agire umano modifica la natura stessa della politica. [...] Le nuove potenzialità dell'agire esigono nuove regole dell'etica e forse perfino una nuova etica». Cfr. Jonas, 1993, p. 14.

IV. Legittimazione interna – Identità forte

Impresa *autocentrata*, o autoreferenziale²⁸, che si reputa genuinamente autentica nel senso del pensiero neo-liberista – secondo la concezione ultraliberista di Milton Friedman (2010) sopra ricordata, in base alla quale un dirigente non deve avere «una responsabilità sociale che esula dal semplice compito di massimizzare i profitti dei propri azionisti». È evidente, quindi, che tale concezione porta a un'idea di organizzazione che vede esclusivamente negli interessi dei propri *shareholder* il compimento della sua *mission*, se necessario, anche a scapito della comunità esterna, senza sentire il dovere di considerare gli effetti provocati sul territorio dalle politiche aziendali decise e dalle azioni conseguenti, o di prendersi cura delle esigenze e del dialogo con i portatori di interessi del territorio stesso.

Le caratteristiche di un'organizzazione *autocentrata*, pertanto, possono essere individuate: nel volersi isolare e nel cercare l'indipendenza dall'ambiente esterno e quindi nella tendenza all'assoluta chiusura al dialogo con i mondi vitali della società e le istituzioni; nel mantenimento della propria struttura e delle garanzie private per i soci a scapito del bene collettivo; nell'essenza autenticamente liberista dell'impresa, natura costitutiva che si sostanzia nel dover rispondere del proprio operato esclusivamente a coloro ne detengono il capitale; nella tendenza a privilegiare una visione a breve termine; nella logica prevalente di riproduzione e sviluppo delle posizioni acquisite attraverso il massimo impiego delle risorse interne. In sintesi, la logica interna dell'organizzazione autocentrata è assolutamente più forte di quella esterna, trovando la sua finalità nel raggiungimento del massimo vantaggio per i soci che si assumono il “rischio d'impresa” e nella difesa delle loro prerogative (rimunerazione mediante cospicui dividendi ed eventuali *capital gains* decisi nell'assemblea dai soci di maggioranza); tale linea di pensiero fa coincidere il valore per l'impresa con il valore per gli azionisti. La prospettiva, dunque, è utilitaristica, egoistica, esclusivistica e orientata alla ricerca del tornaconto a favore degli azionisti e dell'accumulazione senza limiti.²⁹

3. La CSR di là dalle retoriche manageriali

Il lessico manageriale è prevalentemente denotativo, fa un largo uso (e forse anche un abuso) di termini della lingua anglosassone, la lingua della “tecnica” caratterizzata da elementi significativi stabili e oggettivi, in contrapposizione a un linguaggio maggiormente creativo e poetico, connotativo³⁰. La letteratura scientifica e anche quella divulgativa hanno

²⁸ L'*autoreferenza*, all'interno della teoria dei sistemi, concerne la proprietà di detti sistemi di riferirsi a sé stessi, ossia «di determinare i propri stati internamente, mediante un processo di interazione circolare tra gli elementi che li costituiscono e in modo essenzialmente indipendente dall'ambiente esterno». La teoria dei sistemi autoreferenziali si fonda sull'assunto generale che i sistemi complessi sono definibili solamente rispetto ai propri elementi costitutivi. Cfr. *Enciclopedia Treccani*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma, 2006.

²⁹ Mette conto rammentare che questa volontà di accumulare ricchezza indefinitamente è chiamata da Aristotele “crematistica” (gr. *chrematistiké*), alla lettera “l'arte di accumulare più ricchezze private possibili”, trasformando il mezzo (il denaro) in fine della vita economica e allontanando quindi l'uomo dal raggiungimento del suo autentico scopo, il “vivere bene”, essendo la natura del denaro, la sua essenza, di essere mezzo di scambio; resta tuttora valida, dunque, la critica aristotelica all'illimitata accumulazione di ricchezza a vantaggio di una «crematistica necessaria che è differente dalla [... crematistica non necessaria], è parte [dell'economia], è secondo natura, essa che bada ai mezzi di sostentamento e non è, come l'altra, senza limiti, ma ha dei confini precisi». Cfr. Aristotele, *Politica* (I, 9, 1256b-1258a), Laterza, Bari, 1973.

³⁰ Denotazione e connotazione sono termini che si riferiscono ai diversi modi di intendere il significato di una parola. «Ogni parola ha un significato referenziale (l'oggetto, lo stato, l'azione richiamati alla mente di chi la usa) detto “denotazione”, ma spesso a questo significato se ne aggiunge uno apprezzativo, che può essere positivo o negativo: esso costituisce la “connotazione”. I termini delle microlingue scientifico-professionali non sono connotati, ma si limitano alla pura dimensione denotativa». Cfr. <http://venus.unive.it/italslab/nozion/nozc.htm>. La

manifestato negli ultimi anni un certo interesse al tema della retorica manageriale³¹. In particolare, all'interno del dibattito sulla responsabilità sociale, sono state evidenziate le ambiguità e le dichiarazioni di prammatica insite nel linguaggio retorico con cui un tipo di management interessato o, peggio, manipolativo ha cercato di spacciare per sviluppo aziendale e produzione di valore nel contesto socio-ambientale slogan di mera propaganda. La responsabilità sociale, è stato osservato, «diviene un pretesto [...] per affrontare il nodo culturale del cambiamento» (Mattalucci, Parenti, Sarati, 2010), in modo tale da eludere il fenomeno per cui il management, socializzato in un certo modello culturale efficientistico, ne conserva in larga misura le disposizioni e i tratti, sebbene questi siano diventati inadatti in seguito alle tendenze di cambiamento nel mondo esterno, ai nuovi modelli e orientamenti maturati e formati nella coscienza collettiva rispetto alle questioni legate all'ecosistema, alla parità di genere, al rispetto dei diritti e della dignità delle persone, lavoratrici, lavoratori, cittadini portatori d'interessi.

Spesso le imprese, alla ricerca di legittimazione esterna e di una leadership interna perduta che favorisca lo strutturarsi di identità forti, guardano alla CSR come un tentativo di rispondere a tali questioni urgenti poste dalle nuove sensibilità sociali e ambientali (Saint-Lambert, 2006/2). Sembra tuttavia profilarsi uno scarto evidente tra i presupposti culturali incorporati, costantemente espressi dai soggetti che esercitano ruoli di management e riprodotti non sempre con avvertita consapevolezza nelle loro pratiche, e i mutamenti nel mondo esterno. Così i manager tendono a mantenere salde e a riprodurre le proprie convinzioni, concezioni, assunti taciti e idee di base, percezioni e pensieri, estrema fonte di valori e azioni, in breve il proprio sostrato culturale³², sottovalutando la questione cruciale del cambiamento della cultura aziendale. In proposito, c'è chi manifesta il proprio scetticismo circa la capacità di un'azienda orientata al profitto di perseguire la propria finalità in modo socialmente responsabile, ritenendo che «la responsabilità sociale aziendale è legale soltanto se può essere giustificata come strategia a favore degli interessi degli azionisti». E questo perché al centro del «diritto aziendale [...] si trova l'obbligo, per i direttori e i manager, di decidere e agire ponendo sempre [detti...] interessi finanziari [...] al di sopra di qualsiasi altro interesse: sociale, ambientale, dei propri dipendenti, dei consumatori, del pubblico» (Bakan, 2008, p. 21). Insomma, chi mira soltanto al proprio interesse non ha certo modo di porsi troppi scrupoli morali sulla correttezza e sulle conseguenze delle proprie azioni.

Pare, dunque, che un ostacolo abbastanza importante si collochi sulla via del cambiamento, di vera *metánoia*, ossia di un profondo mutamento sia nel modo di pensare, di sentire, di giudicare le cose, sia nel modo di considerare i valori etici, culturali, politici e sociali. Adottare questa impostazione presuppone considerare l'etica d'impresa, diversamente da quanto ritengono molti manager, una questione che investe sia la sfera organizzativa sia quella personale: se è vero che gli individui devono esercitare il loro giudizio morale e assumersi la responsabilità delle proprie scelte, è anche vero però che fattori organizzativi (obiettivi irrealistici, sistemi di incentivo perversi, mancanza di controlli,

connotazione quindi indica il significato nascosto (metaforico) di una parola che si riconduce spesso ai sentimenti del poeta; in generale la denotazione è tipica della prosa, mentre la connotazione è diffusa nella poesia.

³¹ Su questo tema segnaliamo: Marzano, 2009; AA:VV., *Retoriche del management, aut aut*, 2005; Mattalucci, Parenti, Sarati, 2010. In quest'ultimo contributo, in particolare, si osserva (p. 69): «Sulla retorica applicata ai processi gestionali esiste un'ampia pubblicistica, [...] come le] recenti osservazioni di Brunsson (1985; 1995) sui dispositivi atti a gestire le situazioni di discrepanza tra teorie dichiarate, decisioni e azioni».

³² Le disposizioni, i valori, le credenze, le idee, in breve la cultura, costitutiva dell'*habitus* manageriale manifestano la caratteristica di permanere nel tempo, di sopravvivere a lungo nel momento della loro incorporazione; tradizionalmente, questo *habitus* è legato a valori assoluti, quali: il profitto, l'aumento del valore per gli azionisti, il "successo aziendale" con l'espansione dei mercati, in breve, il perseguimento del risultato a ogni costo come unica prospettiva dell'agire economico. Una definizione alla quale fare riferimento è quella proposta da Edgar Schein (2000, p.35): «La cultura è lo schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna».

inadeguata formazione, mancanza di leadership etica) esercitano un forte influsso sul comportamento dei dipendenti (D’Orazio, 2003, pp. 127-143; p. 132). Se ne deduce, perciò, che l’etica ha da fare con il management: i manager modellano l’ambiente organizzativo attraverso il loro comportamento, il loro disegno dell’organizzazione e dei suoi sistemi e la loro leadership nell’elaborazione di un codice etico che orienta il processo decisionale aziendale. Infatti, ha chiarito Paine (1995), solo di rado è sufficiente il cedimento caratteriale di un unico attore a spiegare pienamente la cattiva gestione di un’azienda. Nel mondo degli affari la presenza di pratiche immorali implica generalmente la tacita – se non esplicita – collaborazione di più persone, e riflette i valori, gli atteggiamenti, le credenze, il linguaggio e i modelli comportamentali che definiscono la cultura aziendale.³³ È il modello culturale che definisce la cifra dello stile manageriale, le prassi e le regole di comportamento del management; regole e prassi che determinano la qualità delle relazioni con gli *stakeholder* e al tempo stesso il grado di coesione tra le componenti interne. Peraltro, una politica di CSR, che prioritariamente consiste nell’applicare alle imprese la nozione di sviluppo sostenibile, non può essere solo affidata alla responsabilità del management dell’impresa. Essa si costruisce con la partecipazione effettiva degli stessi componenti sociali portatori di interessi. La nozione di sistema richiamata in precedenza (vedere *supra*, § 2.1) consente di riflettere sul modo in cui un sistema organizzativo, aperto e nel contempo forte all’interno e coeso nelle sue parti costitutive, stabilisce relazioni con il proprio ambiente di riferimento e come esse inneschino responsabilità precise e diffuse in ordine alla sostenibilità. Sono responsabilità individuabili, innanzi tutto, nelle relazioni interne ed esterne di reciprocità, negoziali simmetriche e verticali asimmetriche, che si stabiliscono tra le parti in gioco, i portatori di interessi: da un lato, queste parti si fronteggiano e risolvono i problemi di adattamento e flessibilità rispetto alle aspettative e alle domande che provengono dall’esterno; dall’altro lato, nell’interazione continua delle parti stesse si precisano e consolidano processi di legittimazione e di definizione dell’identità, visti in precedenza.

4. Le dinamiche della CSR tra individuo-organizzazione, ambiente interno-ambiente esterno

Similmente alla prospettiva sistemica, la quale, come abbiamo visto, considera l’organizzazione un sistema relativamente isolato che stabilisce un processo continuo di scambio di elementi tra interno ed esterno, anche la CSR e le sue dimensioni ambientale, etica e sociale possono essere analizzate raggruppandole schematicamente attorno due assi principali: lungo l’asse orizzontale “individuo-organizzazione” e l’asse verticale “ambiente interno-esterno”. L’ipotesi sottesa a tale prospettiva teorica risiede nella convinzione che per tracciare i confini della CSR sia fondamentale partire dall’analisi complessiva dei fenomeni, delle caratteristiche e condizioni interne ed esterne, oltre che dei legami esterni come premessa per comprendere quale sia l’orientamento assunto da un sistema organizzativo. È la dialettica tra i diversi portatori di interessi e attori coinvolti,

³³ Per sostenere la tesi di una radice organizzativa della condotta individuale – cioè dell’influsso di fattori organizzativi sulla condotta – Paine ha descritto sia casi di aziende le cui istituzioni interne (regole e principi) hanno favorito decisioni manageriali immorali, con l’effetto di causare all’azienda ingenti perdite economiche e seri problemi legali, sia casi di aziende che, in presenza di programmi etici basati sull’idea di integrità morale, hanno conseguito nel tempo una accresciuta competitività, un rapporto più solido con le *constituencies* dalle quali dipende il loro successo e una ridotta incidenza di commissione di atti illeciti con un conseguente basso numero di controversie legali. Per comprendere come le organizzazioni modellano il comportamento individuale è sufficiente considerare qui – seguendo Paine – solo quelle esperienze aziendali negative in cui condotte individuali immorali trovano chiaramente la loro origine nel contesto organizzativo. Paine, 1995, pp. 40-48; cit., p. 40.

l'organizzazione e le condizioni ambientali interne ed esterne, infatti, che permette alle imprese di sviluppare una sensibilità e un'attenzione verso le conseguenze del loro agire su economia, ambiente e componente sociale e che fornisce il grado di traduzione delle dichiarazioni di principio in atti concreti e coerenti di rispetto dell'ambiente, delle sue risorse e dei diritti umani.

Lo schema teorico evidenzia aspetti specifici, riferiti a una situazione aziendale concreta, da considerare per monitorare e valutare se l'azione organizzativa provoca ricadute positive, benefici e vantaggi tanto all'impresa quanto alla comunità del territorio ed è compatibile con uno sviluppo ambientale sostenibile. L'attenzione è dunque rivolta all'individuazione e alla descrizione dei fenomeni rilevanti, aspetti e indicatori, ma anche delle rappresentazioni utili alla comprensione e all'interpretazione della nozione di responsabilità sociale, economica e ambientale, tanto sul versante interno quanto su quello esterno rispetto al sistema organizzativo e agli attori direttamente coinvolti (lavoratori, amministratori, azionisti) e alle parti sociali interessate.

Dunque, le quattro variabili che compongono gli assi cartesiani sono le seguenti:

- l'individuo, inteso sia come singolo lavoratore appartenente a una comunità professionale in seno all'organizzazione, impegnato in un ruolo a differenti livelli di responsabilità organizzativa, sia in quanto singolo attore all'interno di un determinato gruppo sociale, economico, istituzionale, o di portatori d'interessi, di interlocutori, di destinatari delle azioni o di un gruppo sociale che riceve i risultati dei processi di lavoro realizzati dall'organizzazione (siano tali risultati certi servizi/prodotti, o altri *outcome* diretti o indiretti dei processi di trasformazione di *input* in *output*);
- il sistema organizzativo, concepito come insieme di elementi costitutivi di varia natura, i suoi fenomeni e aspetti determinanti: la cultura, i valori, il modello di governo e funzionamento, gli *shareholder*, il sistema di potere, le strategie, le politiche, gli impegni nei confronti del sistema sociale, l'azione organizzativa concreta e i suoi risultati, le persone e i gruppi che vi agiscono e si relazionano in vista di uno scopo comune, etc.;
- l'ambiente interno, come dimensione spaziale in cui giocano altri elementi e fenomeni rilevanti quali: le domande e le attese provenienti dai lavoratori e dai soggetti loro prossimi, le conseguenze sul sistema interno delle azioni intraprese dall'entità organizzativa, secondo i principi afferenti l'"etica delle responsabilità";
- l'ambiente esterno, come dimensione spaziale che considera i legami, le relazioni, le interazioni, le differenze, le tensioni presenti, gli *stakeholder*, le richieste, le influenze, le sollecitazioni provenienti dai differenti portatori di interessi, rappresentanti dei segmenti ambientali, le risposte dell'organizzazione alle loro attese e il loro impatto sugli stessi segmenti.

All'interno dei quadranti formati dai due assi cartesiani del diagramma sono indicati (senza, ovviamente, la pretesa di offrirne una classificazione esauriente) alcuni indicatori della CSR, in quanto categorie e aspetti rilevanti risultanti dalle dinamiche.

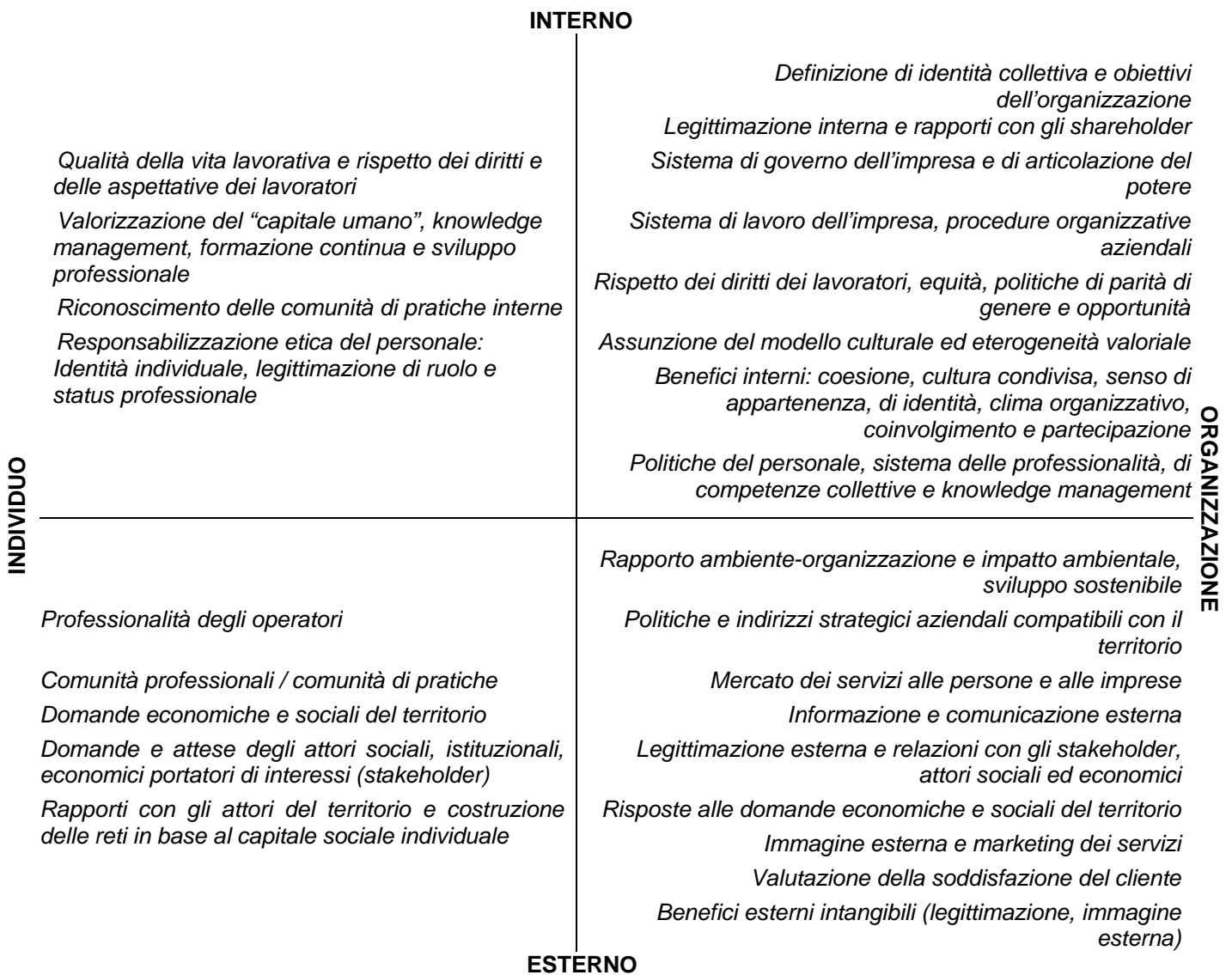


Fig. 2. La CSR nelle sue dinamiche interne ed esterne: uno schema interpretativo di categorie, rappresentazioni, aspetti, fenomeni rilevanti da considerare

5. Considerazioni conclusive

La nozione di responsabilità sociale e delle sue tre dimensioni – declinata in base ai criteri assunti di identità e legittimazione e interpretata nelle dinamiche alla luce di fenomeni rilevanti – supera l'adempimento formale di prescrizioni di legge, a beneficio dell'adozione su base volontaria di strategie, pratiche, azioni e comportamenti virtuosi, con l'intento di ottenere risultati che possano arrecare benefici e vantaggi oltre che all'impresa e ai suoi azionisti, anche ai suoi dipendenti, alle parti interessate, alla comunità e all'ambiente del territorio in cui si manifesta l'azione organizzativa, si intrecciano relazioni e si esercitano influenze e pressioni. Quando si decidono e si pongono in essere politiche aziendali, strategie, prassi, atti e comportamenti occorre perciò considerare che essi innescano, influenzano e condizionano gli aspetti e i fenomeni fondamentali evidenziati nel diagramma. Lungi dall'essere il prodotto di approssimazione, tali fenomeni saranno coerenti e corretti solo se discendono da un modello culturale, da comportamenti manageriali e da politiche

aziendali coerenti e capaci di conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali, culturali e ambientali del territorio di riferimento, in una prospettiva di sostenibilità.

Il processo di verifica di coerenza e correttezza di atti e comportamenti può essere utilmente realizzato attraverso griglie di indicatori studiati e riferiti agli stessi aspetti e fenomeni e mediante l'impiego di procedure e strumenti per monitorare la presenza delle condizioni di CSR e valutare l'effettivo grado di rispetto delle politiche aziendali, l'impatto ambientale e le conseguenze sociali ed economiche delle decisioni assunte e delle attività. Tale processo di verifica dovrebbe però essere realizzato senza cadere, da un lato, nell'astratto nominalismo, dall'altro, nel formalismo normativo del processo di *accounting*, *auditing* e *reporting* etico e sociale: nominalismo e/o formalismo, cui spesso si è assistito quando sono stati realizzati processi di certificazione della qualità totale, badando soprattutto all'aspetto formale delle procedure aziendali. In sostanza, occorre evitare che si riproducano sia i medesimi adempimenti che si traducono in certificazioni apparenti di CSR, sia le formulazioni retoriche e dichiarazioni di principio. Conta, infatti, non solo la definizione di "standard certificabili" di "eticità", l'apparato di norme cogenti, il rilascio di attestati emessi da enti di certificazione³⁴, ma il tentativo concreto di contribuire alla riflessione sui "principi chiave" accertabili, che, in una prospettiva di responsabilità condivisa e allargata, suggerisca un processo attraverso il quale costruire un rapporto autentico di riconoscimento, di legittimazione e fiducia reciproca tra imprese e *stakeholder*.

6. Bibliografia

- Aristotele (1973), *Etica Nicomachea*, Roma-Bari, Laterza.
- Aristotele (1973), *Politica*, Roma-Bari, Laterza.
- AA. VV. (2005), "Retoriche del management", *aut aut*, n. 326, aprile-giugno 2005, Il Saggiatore.
- Bakan J. (2008), *Impresa e morale*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Banfield E. C. (with Fasano L.), 1958, *The Moral Basis of a Backward Society*, Glencoe, Illinois, The Free Press; trad. it.: *Le basi morali di una società arretrata*, Bologna, Il Mulino, 1976.
- Binetti A., Andorlini C., a cura di (2007), *Libera formazione*, Torino, EGA.
- Bourdieu P. (1989), *Le Sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Brunsson N. (1985), *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Brunsson N. (1995), "Idee e azioni: la giustificazione e l'ipocrisia come alternative al controllo", in Bacharach S. B., Gagliardi P., Mundell B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati.
- Cacòpardo R. (1972), "La teoria generale dei sistemi nel pensiero di von Bertalanffy", *Studi organizzativi*, Milano, Franco Angeli, pp. 52-90.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Repères.
- Chauveau A., Rosé J.-J. (2003), *L'entreprise responsable*, Ed. des Organisations,.

³⁴ Condividiamo e ci allineiamo allo scetticismo espresso in proposito da Lauro Mattalucci; questi opportunamente parla di "paravento ideologico" per coprire comportamenti irresponsabili: «...sembra [...] che, a voler guardare le cose realisticamente, si debba accettare di finire in un *cul de sac* dove affondano i propositi di sviluppare la RSI. Solo alcune imprese sembrano decise a muoversi autonomamente; si invocano interventi normativi, ma questi sinora si sono dimostrati insufficienti e più o meno facilmente eludibili.» Cfr. Mattalucci, Parenti, Sarati, 2010, p. 68.

- Chiesi A. M. (2005), "Identità individuale, collettiva e *corporate identity*", in Sacconi L. (a cura di), *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, cap. 27.
- Combesse J.-C. (1997), *La méthode en sociologie*, Paris, éd. La Découverte, Repère.
- D'Orazio E. (2003), "Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa", *Notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401, pp. 127-143.
- De Cannart d'Hamale E., De Walsche E., Hachez N. et Cools P. (2006), *La Responsabilité sociale des entreprises (corporate social responsibility): concept, pratiques et droit*, Éditions Vanden Broele.
- Enciclopedia Treccani*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma, 2006.
- Ferrarotti F. (2013), "Olivetti l'anti-manager", *Avvenire, Il J'accuse*, 15.10.2013.
- Freeman E. R., Rusconi G., Dorigatti M., a cura di (2007), *Teoria degli stakeholder*, Milano, Franco Angeli.
- Freeman E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Freeman E., Moutchnik A. (2013), "Stakeholder management and CSR: questions and answers", in: *UmweltWirtschaftsForum*, Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1, 2013.
- Friedman M. (2010), *Capitalismo e libertà*, Torino, IBL Libri.
- Gallino L. (1978), *Dizionario di sociologia*, Torino, UTET.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi.
- Graziano L. (1980), *Clientelismo e sistema politica: Il caso dell'Italia*, Milano, Franco Angeli; Parte I – "Il comportamento clientelare"; "Clientelismo e legittimazione del potere", pp. 47-56.
- Jonas H. (1993), *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, Torino, Einaudi.
- La Palombara J. (1967), *Clientela e parentela: Studio sui gruppi d'interesse in Italia*, Milano, Ed. Comunità, cap. 8 e 9.
- Maggi B. (1990), *Razionalità e benessere*, Milano, ETAS Libri, "Note epistemologiche", pp. 181-183.
- Marzano M. (2008), *Extension du domaine de la manipulation, de l'entreprise à la vie privée*, Grasset, Hachette Pluriel, 2010; trad. it. *Estensione del dominio della manipolazione dall'azienda alla vita privata*, Milano, Mondadori, 2009.
- Mathieu V. (2007), "Conflitto e identità", in L. Paoletti (a cura di) *Conflitto e identità, Paradoxa*, ANNO I –n. 1 – Gennaio/Marzo 2007.
- Mattalucci L. (1996), "Apprendere l'Apprendimento Organizzativo", in Alessandrini G., *Apprendimento Organizzativo: la Via del Kanbrain*, Milano, Edizione Unicopli.
- Mattalucci L., Parenti S., Sarati E. (2010), "La responsabilità sociale d'impresa come modello di sviluppo: innovazione culturale e revisione delle prassi gestionali", *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2010, pp. 66-80. L'articolo è reperibile sul web al sito http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi_Mattalucci_Parenti_Sarati_1_2010.pdf
- Mele P. (2013), *Economia e comunità: l'impresa oltre il profitto. La lezione di Adriano Olivetti*, <http://confini.blog.rainews24.it>, 17/7/2013.
- Migheli M. (2012), *Il valore degli "intangibili" e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche*, Fondazione Adriano Olivetti, *Working Paper on Knowledge Society*, N. 02/2012.
- Negri A., a cura di (1970), *Enciclopedia Feltrinelli Fischer, Scienze Politiche*, vol. 1, *Stato e politica*, Feltrinelli, Milano.
- Paine S. (1995), "Per l'integrità delle organizzazioni", *Etica degli Affari e delle Professioni*, 3, 1995.
- Olivetti A. (2013), *Ai lavoratori*, Roma, Ed. Comunità.
- Parsons T. (1965), *Il sistema sociale*, Milano, Comunità.

Reynaud E. (2011), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2^e éd.

Robert-Demontrond P. (ed.), 2006, *La gestion des droits de l'homme. Déconstruction des politiques de responsabilité sociale des entreprises*, Éditions Apogée.

Sacconi L. (2005), "CSR: contesto, definizione e mappa per orientarsi", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*, Roma, Bancaria Editrice, Introduzione, pp. 11-51.

Saint-Lambert G. (2006), "Quand l'entreprise s'affiche "responsable"", *Éducation permanente*, n° 167, 2006/2.

Sarati E. (2010): "Cultura, identità e cambiamento. Una chiave di lettura per l'analisi delle organizzazioni e per l'azione del consulente-formatore", *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, n. 1, 2010, pp. 39-54. L'articolo è reperibile su web al sito http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi_Sarati_1_2010.pdf

Schein E. H. (2000), *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Giuffrè.

Stajano C. (2012), "Olivetti, l'impresa oltre il profitto. Investiva in attività culturali e nel benessere dei dipendenti", *Corriere della sera*, 24/12/2012.

Varela F. J. (1990), "Complessità del cervello e autonomia del vivente", in Bocchi G., Ceruti M., *La sfida della complessità*, Milano, Feltrinelli.

Weber M. (2004), *La scienza come professione. La politica come professione*, Piccola Biblioteca, Torino, Einaudi Ns.

Wittgenstein L. (1978), *Della certezza. L'analisi filosofica del senso comune*, trad. it. di M. Trinchero, Torino, Einaudi.